

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ingeniería



Creación de una nueva imagen y estrategia mercadotécnica en una empresa mediana utilizando herramientas de la ingeniería para medición de impacto y rendimiento.

Trabajo de graduación en modalidad de tesis presentado por

José Alejandro Valdez Morales

para optar al grado académico de Licenciado en Ingeniería en la Ciencia de la Administración

Guatemala

2018







Creación de una nueva imagen y estrategia mercadotécnica en una empresa mediana utilizando herramientas de la ingeniería para medición de impacto y rendimiento.



Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ingeniería



Creación de una nueva imagen y estrategia mercadotécnica en una empresa mediana utilizando herramientas de la ingeniería para medición de impacto y rendimiento.

Trabajo de graduación en modalidad de tesis presentado por

José Alejandro Valdez Morales

para optar al grado académico de Licenciado en Ingeniería en la Ciencia de la Administración

Guatemala

2018



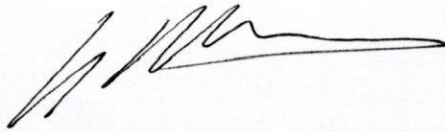
Vo.Bo. Asesor



---


Ing. Guillermo Callén

Vo.Bo. Terna Examinadora



---

Ing. Guillermo Callén



---

Ing. Jose Solis Sierra



---

Ing. Rolando Estuardo Orellana Lopez

Fecha de Aprobación: Guatemala, 8 de octubre de 2018



## PREFACIO

La elaboración de este trabajo de tesis ha sido posible gracias a la colaboración, enseñanzas y prácticas, concedidas por Distribuciones Globales S.A.

Quiero agradecer, en primer lugar, al Ing. Guillermo Callen Álvarez, quien me ha apoyado con las revisiones y correcciones pertinentes de este trabajo de graduación, su orientación y enseñanzas en el campo de la ciencia de la administración, el cual fue un apoyo enorme para llevarlo a cabo. En segundo lugar, quiero mostrar mi más sincero agradecimiento al MBA. Raúl Fernando Dacaret director del departamento de ingeniería en la ciencia de la administración y al Ing. Víctor Hugo Ayerdi director del departamento de ingeniería mecánica, por sus magníficas direcciones y compañías a lo largo de los últimos años.

En tercer lugar, es preciso agradecer a mis compañeros de Distribuciones Globales S.A. por sus consejos y observaciones.

En el plano personal, no puedo olvidarme de todas aquellas personas que me han acompañado hasta la conclusión de esta licenciatura. Primeramente, agradezco a Dios, por haberme permitido estudiar y haberme colocado en una familia que me enseñó los valores apropiados. En segundo lugar, a mis padres, Telma y Juan Carlos Valdez quienes siempre, estuvieron a mi lado con su incondicional apoyo, en todos los sentidos posibles. A toda mi familia, en especial a mis tíos y abuelos quienes me enseñaron a que nunca debía darme por vencido y que debía de cumplir todas mis metas. A mi prima Claudia María por compartir sus conocimientos conmigo y ser un apoyo fiel.

En tercer lugar, a todos mis amigos, un largo etcétera que me muestra cada día lo afortunado que soy, por tener a todas estas personas a mi lado en la distancia.

A todos ellos reitero mi más sincero agradecimiento.



# ÍNDICE

PREFACIO	ix
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE IMÁGENES	xvii
RESUMEN	xix
I.    INTRODUCCIÓN	1
II.   OBJETIVOS	3
III.  JUSTIFICACIÓN	5
IV.   MARCO TEÓRICO	7
A.  RECONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE ENTORNO EMPRESARIAL	7
B.  EL CLIENTE POTENCIAL	11
C.  ESTRATEGIA MERCADOTÉCNICA	15
D.  ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	28
V.   METODOLOGÍA	37
A.  SUJETO	37
B.  MÉTODOS	37
VI.  RESULTADOS	39
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
A.  OFERTAS Y SERVICIOS DE MERCADEO EN GUATEMALA	60
B.  RECONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DEL EFECTO DEL CAMBIO E INVERSIÓN	61
VIII. CONCLUSIONES	63
IX.  RECOMENDACIONES	65
X.   BIBLIOGRAFÍA	67
XI.  ANEXOS	71
A.  Ofertas de productos relacionados al mercadeo en Guatemala	71
B.  Plantilla Buyer Persona	72
C.  Diagrama de Ishikawa orientado a la venta	74
D.  Los 8 desperdicios	75
E.  BSC	77
XII. GLOSARIO	79



## LISTA DE CUADROS

1.	Ejemplo de Presupuesto Mensual .....	32
2.	Ejemplo de Presupuesto para Iniciativa o Proyecto .....	33
3.	Simplificar la planificación estratégica .....	35
4.	Globales®, Análisis FODA .....	39
5.	Globales®, Matriz de Análisis PESTEL .....	41
6.	Globales®, 7S de Mckinsey – Diciembre 2017 .....	44
7.	Globales®, 7S de Mckinsey – Mayo 2018 .....	45
8.	Dashboard de Redes Sociales Globales® a Abril 2018 .....	46
9.	Dashboard de Pagina Web Globales® a Abril 2018 .....	47
10.	Ventas por canal y por tipo de producto .....	51
11.	BSC 2018 Mercadeo .....	53



## LISTA DE FIGURAS

1.	Ciclo DMAIC .....	15
2.	Las 4P's del Marketing Mix .....	17
3.	Las 7P's del Marketing Mix .....	21
4.	Las 4C's del Marketing Mix .....	22
5.	Organigrama de un Equipo de Mercadeo Completamente Estructurado .....	31
6.	Organigrama del Equipo de Mercadeo de Globales® a mayo 2018 .....	48



## LISTA DE IMÁGENES

1.	Casillero del Diablo, la leyenda del vino .....	25
2.	Coca Cola, una marca, 4 productos diferentes .....	26
3.	Intento de Rebranding de GAP .....	26
4.	Dos Equis - Campaña “El hombre más interesante del mundo” .....	27
5.	Cambio de imagen en Radio Shack .....	28
6.	Comparativa de Logos Globales® .....	48
7.	Comparativa de Elementos de Logos Globales® .....	49
8.	Ficha técnica Puertas laminadas Globales® .....	49



## RESUMEN

El presente trabajo se orienta a brindar un plan general para crear una estrategia mercadotécnica en una empresa mediana sin experiencia anterior en el área de mercadeo. Este plan general va dirigido específicamente a una empresa en Guatemala.

La evolución de los negocios en Guatemala es un cambio que sucede actualmente; muchas empresas están migrando de una administración tradicional a una administración sectorizada con departamentos estratégicos. Esta evolución o cambio que se ha generado es un modelo que ha sido comprobado mundialmente que es efectivo en el manejo de empresas, pequeñas, medianas y multinacionales. La oportunidad de negocio crece gracias a la eficiencia en las empresas, al poder presentar un producto ideal para sus clientes.

Estas transformaciones generan un producto o servicio ofrecido que se diferencia de los actualmente disponibles, ya que la evolución gira sobre dos focos, calidad y cliente, soportado por las tecnologías de la información y con potencial ofrecido de escalabilidad. La investigación de mercado permite establecer como variables críticas de éxito la credibilidad, transparencia y diferenciación por eficiencias.

En este trabajo se propone una implementación de un departamento de mercadeo dentro de un negocio basándonos en la diferenciación por servicio, apoyado en tecnologías de la información e innovación, y una campaña de marketing orientada al Re-Branding para el posicionamiento en los segmentos de mercados definidos.

En el trabajo se logra demostrar la necesidad de creación de un departamento de mercadeo dentro de una empresa, como este influye en la profesionalización e innovación de la empresa. Se determinan los aspectos más valorados por los clientes en cuanto a los productos y servicios. También como cumplir estratégicamente la diferenciación por servicios, mejora continua y utilización de tecnologías de información, junto con una apuesta de Marketing atractiva para la captación de clientes nuevos en las empresas.

Se resalta que las métricas de los resultados son importantes y se brindan herramientas para el análisis apropiado de estas.

Se recomienda como se debe trabajar con otros departamentos de una empresa, y se resalta la importancia de la imagen de la empresa y su manejo. Por último, se recomiendan técnicas claves para el lanzamiento de una nueva marca.



## I. Introducción

El presente trabajo se orienta a desarrollar el plan estratégico de mercadeo para una empresa mediana en Guatemala, que busca crear un departamento de mercadeo y cambiar de marca. La oportunidad de negocio en el país se basa en la necesidad de muchas empresas de tamaño mediano, que no han logrado profesionalizar su manera de funcionar. Y con las innumerables ofertas de mercadeo masificadas por parte de los servicios externos, hay una gran población que puede beneficiarse de este modelo administrativo de mercadeo.

En los últimos años se observa un crecimiento sostenido en el sector dedicado a los servicios de mercadeo, un favorable ambiente para hacer negocios y mercado con poder adquisitivo creciente. El presente trabajo de graduación plantea una estrategia que se diferencia de las tradicionales por su foco en el cliente, soportado por las tecnologías de la información y por el potencial de escalabilidad que le ofrece a la empresa donde sea aplicada.

La investigación de mercado permite establecer como variables críticas de éxito para este modelo, la credibilidad del sistema administrativo, la transparencia, la diferenciación por servicio y la efectividad de la estrategia mercadotécnica. Debido a que en Guatemala podemos encontrar administraciones informales o mal definidas, este planteamiento ofrece una solución estructurada y efectiva, siendo esta la oportunidad diferenciadora en un sector dinámico y en crecimiento.

Asimismo, con base en una investigación cualitativa y cuantitativa se definen oportunidades de mejorar el servicio o la administración de este y la información adquirida, utilizando software especializado, análisis de estadísticas, herramientas de mercadeo, herramientas de planificación y de análisis necesarias para cumplir con las expectativas de información y comunicación al cliente de parte de la empresa.

Se logra demostrar y definir por medio de la practica la necesidad de un departamento que se encargue de manejar la marca, en este caso un departamento de mercadeo. Se define a la ves las herramientas más útiles para formar una marca y analizar un mercado.



## II. Objetivos

### A. Objetivo general:

Desarrollar un departamento orientado al mercadeo que brinde una nueva imagen institucional y soluciones necesarias para transmitir de forma efectiva, interna y externamente, la calidad y valores que la empresa desea reflejar de acuerdo con los intereses de los clientes.

### B. Objetivos específicos:

- Asignar y analizar dentro de la empresa, indicadores tales como: ventas, rentabilidad y ROI; que permitan la comprensión de la operación, productos y servicios de esta.
- Reunir, organizar y analizar información que brinde una idea de la percepción del cliente, interno y externo, sobre la empresa, sus productos y servicios.
- Crear una estrategia de mercadeo que transmita de forma efectiva, interna y externamente, las fortalezas de la empresa, sus productos y servicios de acuerdo con sus objetivos estratégicos y clientes objetivo.
- Establecer y evaluar la inversión requerida y definir la metodología de la estrategia e imagen institucional.



### III. Justificación

Los últimos 5 años han sido de gran crecimiento y desarrollo para la empresa Distribuciones Globales, S.A. Para el año 2017 esta marca alcanzó un gran peso dentro de los proveedores de acabados en el sector de la construcción y remodelación. La empresa está exportando más del 50% de su producción total de puertas, convirtiéndola en líder de la región centroamericana y en algunos países del caribe.

Este fuerte crecimiento y marca hacen que la empresa atraiga a inversionistas grandes de Guatemala. A mediados del 2017, la empresa cambia de dueños y empieza a buscar nuevos mercados, crecer en Guatemala, en el extranjero y ampliar su gama de productos. Todo esto se busca amarrar con una estrategia que se centraliza en el cliente, ofreciendo un mejor servicio y una mejor instalación en el caso de algunos clientes. Desde los inicios, la empresa nunca ha contado con un departamento de mercadeo definido, sin embargo, la nueva administración busca a alguien que se pueda hacer cargo de esta rama de la empresa.

A finales del año 2017 Distribuciones Globales, S.A. anuncia el cambio de imagen al público, se hace conocer solo como “Globales”, la imagen se convirtió en algo completamente distinto a lo que venía siendo desde sus inicios en 1995.

Con base en lo anterior se hace necesario establecer un departamento de mercadeo que pueda hacerse cargo de las tareas dirigidas a la imagen, calidad y valores de la empresa, resguardando los intereses de los clientes.



## IV. MARCO TEÓRICO

### A. RECONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE ENTORNO EMPRESARIAL

Para un correcto desarrollo de una nueva imagen primero se debe conocer el giro de negocio de la empresa, las estrategias que se han armado y si el departamento de mercadeo se tendrá que acoplar a alguna ya existente. También es necesario conocer qué herramientas están a disposición y el costo promedio de éstas para poder elaborar un presupuesto adecuado.

El conocimiento del negocio de una empresa se adquiere al adentrarse a profundidad en el funcionamiento y en las labores diarias de la misma. La creación de una nueva imagen requiere de involucrar muchas de sus fortalezas, a la vez, debe asegurar los valores que la empresa necesita para adentrarse a sus nuevos mercados objetivo.

1. Análisis de la empresa. Con el fin de conocer pertinentemente una empresa se recomienda utilizar diferentes herramientas. Para llevar a cabo el análisis es indispensable utilizar algunas matrices tanto para la empresa en general como para los canales específicos que esta posea. A continuación, se describirán las herramientas de la administración que facilitan el análisis de cualquier empresa u organización.

a. FODA. Según Kerin, Rudelius y Harley (2014), el FODA es una matriz de análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización) y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas en contextos externos) que permite conformar en un cuadro la situación actual de la empresa u organización que es objeto de estudio.

Está diseñada de tal manera que no deja espacio a la especulación y ello permite implementar planes, acciones y recursos en nuevas direcciones basadas en los resultados obtenidos; redefiniendo así las estrategias con mayor probabilidad de acierto en plazos determinados. El análisis FODA realizado a una empresa expone sus capacidades y debilidades en su operación y cuán lista está para atender su mercado y enfrentar la competencia. (Kerin *et al.*, 2014) A continuación, se explica el significado de sus siglas:

- Fortalezas:
  - Son las capacidades especiales y recursos con los que cuenta la empresa. Estos recursos sirven para identificar en qué sobresale la empresa, cuál es su valor agregado y cuál es su ventaja competitiva en el mercado. (Kerin *et al.*, 2014)
- Oportunidades:
  - Factores que resultan positivos y que pueden llegar a ser favorables en el entorno de la empresa, estos ayudan a definir posibles situaciones externas que representen beneficios a corto, mediano o largo plazo. (Kerin *et al.*, 2014)

- Debilidades:
  - Son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, estos factores se pueden analizar para identificar en qué se debería mejorar internamente. (Kerin *et al.*, 2014)
- Amenazas:
  - Situaciones que provienen del exterior atentando con la estabilidad de la operación de la empresa, el análisis de estas situaciones ayuda a definir posibles repercusiones o efectos que afectarán a la estabilidad y crecimiento. (Kerin *et al.*, 2014)

Este conjunto de información es básico para el desarrollo de la estrategia y puesta en marcha de tácticas dirigidas a mejorar procesos internos, las decisiones frente a la competencia y, en consecuencia, los resultados.

b. PESTEL. La herramienta de planificación estratégica PESTEL, se pone en contexto con distintas situaciones externas a la empresa y analiza cómo éstas impactan positiva o negativamente en los resultados. El análisis puede utilizarse efectivamente para medir y analizar los resultados mercadotécnicos, esta herramienta específicamente se puede utilizar para analizar los resultados esperados de una campaña publicitaria. (Kerin, Rudelius y Harley, 2009)

El análisis integra actores fuera de la empresa, pero que son incidentes en los resultados, estos se clasifican en seis tipos (PESTEL):

- Políticos
  - Cuando las decisiones de Gobierno influyen en la economía del país y estas influyen en la operación o bien en la demanda del producto o servicio. Por ejemplo, el gobierno, el clima político, las tendencias electorales, conflictos, las iniciativas, bonos e incentivos. (Kerin *et al.*, 2009)
  - Dependiendo de la empresa y sus canales de venta, puede que se involucre en estos temas o no. Vendiendo por licitaciones o bien vendiendo productos a ONGs o algún ente gubernamental. (Kerin *et al.*, 2009)
- Económicos
  - Generalmente este tipo de agente externo tiende a causar mucha influencia en la operación de nuestros negocios, el desarrollo del país y sus recursos disponibles se convierten en elementos de los que se depende para que la empresa y sus operaciones funcionen adecuadamente. Las tendencias económicas, crisis, ciclos económicos y las políticas de innovación son efectos involucrados dentro de este tipo de agente. (Kerin *et al.*, 2009)
  - La información derivada del punto económico del análisis es utilizada para generar múltiples ideas de posibles campañas y adecuarlas al ciclo económico del país. (Kerin *et al.*, 2009)

- Sociales
  - Es muy importante en las empresas tomar en cuenta la cultura del país, sus clases sociales y sus condiciones ya que estas afectan directamente tanto a la mano de obra como al comportamiento de los clientes. La demografía, el estilo de vida, las actitudes, opiniones, la imagen corporativa y los aspectos étnicos son enfrascados dentro de este agente. (Kerin *et al.*, 2009)
  - En este punto del análisis se obtiene mucha información que se utiliza para saber la personalidad que una empresa va a querer transmitir con su nueva imagen. (Kerin *et al.*, 2009)
- Tecnológicos
  - Los efectos tecnológicos hoy en día han sido muy influyentes en los procesos mercadotécnicos, éstos vinieron a convertirse en uno de los pilares fundamentales para la raíz mercadotécnica de las empresas. El acceso a la tecnología y la utilización de ésta como herramienta de trabajo en el mercado, la infraestructura tanto física (energía, teléfono, internet, equipos), como tecnológica (acceso a trabajo colaborativo, calendarios, correos, intranet informativa), investigación, comunicación e información, etcétera forman parte de este agente. (Kerin *et al.*, 2009)
  - Hoy en día las redes sociales se han vuelto una necesidad en el ámbito mercadotécnico para las empresas. Al analizar el alcance que se tiene por medio de éstas con los clientes, se nota que deben de jugar un papel importante en la estrategia mercadotécnica. También para el desarrollo de la página web de la empresa esta información es necesaria. (Kerin *et al.*, 2009)
- Ecológicos
  - Estos factores, cada vez vienen a pesar más en la relación que tienen con los negocios y empresas. Se refieren básicamente al entorno natural de trabajo. Los problemas medioambientales, los procesos de producción, tipo de consumo, amigabilidad con el medioambiente, políticas medioambientales, regulación, reciclaje, reutilización, etcétera son efectos que se analizan. (Kerin *et al.*, 2009)
  - Este punto del análisis es muy importante ya que la tendencia de hoy son los productos y servicios que se ofrecen como soluciones verdes o que contaminan menos. Productos biodegradables o con una vida larga dado a su alta calidad son los ideales que los compradores buscan hoy. (Kerin *et al.*, 2009)
- Legislativos
  - Los efectos legislativos se refieren a las leyes en general, y a la certeza de su aplicación en nuestra empresa. Las leyes antimonopolio, las metodologías gubernamentales, el derecho internacional, la reglamentación nacional y los decretos municipales son todos tomados en cuenta en este agente externo. (Kerin *et al.*, 2009)

- En cuanto a la planificación de la estrategia mercadotécnica, es siempre muy importante tener en cuenta los temas legales, por ejemplo, todo lo relacionado con el tema de derechos de autor y las patentes. (Kerin *et al.*, 2009)

c. Modelo 7S. El modelo 7S es un modelo de gestión que describe siete factores para organizar una empresa de tal manera que sus operaciones a todo nivel se realicen de manera integral y eficaz. Las variables analizadas por este modelo determinan cómo ejecutar acertadamente las funciones de cada departamento de la empresa. A pesar de que los departamentos internamente son independientes, es importante atender cada uno para que no se afecten entre ellos y engranen para accionar todos en la misma dirección. (Kerin *et al.*, 2014)

El éxito de la implementación de las 7S depende en gran medida de definir las funciones en cada área y que éstas alcancen los resultados positivos individuales. Estos resultados marcan, en conjunto, un único proceso exitoso a largo plazo.

Individualmente, los siete factores o variables que se analizan por el método 7S son los siguientes:

- *Style* – Estilo
  - Cuando se analiza el estilo de la empresa, se refiere a la cultura que se práctica dentro de ella, por ejemplo, si en la cultura predominan los hombres y es un ambiente de mucha labor pesada, como en una carpintería, se puede decir que es una empresa estilo manufacturera masculina. Para hacer un análisis adecuado de estilo es indispensable conseguir apoyo de la persona encargada de recursos humanos o trabajar con una psicóloga o socióloga externa a la empresa. (Kerin *et al.*, 2014)
- *Staff* – Personal
  - El activo más importante de una empresa es su personal. La forma en que se trata el recurso humano de la empresa es muy importante, ver cómo son las relaciones entre jefes y sus colaboradores, cómo los colaboradores identifican a la empresa, que tan buena o mala es su percepción sobre la empresa. Si conocen los productos o servicios de la empresa, la misión, visión y los valores. (Kerin *et al.*, 2014)
- *Systems* – Sistemas o comprensión de la información
  - La información dentro de la empresa es muy importante. La información de la empresa debe de ser accesible y trabajable. Si es una empresa con varios puntos de trabajo, estos deben de contar con las herramientas necesarias para que la gente acceda a ésta sin problema. Los procesos de almacenamiento y actualización también deben de ser eficientes. El análisis de estos puntos, es importante para el correcto funcionamiento de la empresa. (Kerin *et al.*, 2014)
- *Strategy* – Estrategia
  - La estrategia se basa en cómo la empresa se organiza, procesa y conforma la información para configurar un proceso lógico y certero de actuación. Esta debe de ser una estrategia que sea eficiente en tanto al trato con los clientes y, a su vez, en la operación interna. (Kerin *et al.*, 2014)

- *Structure* – Estructura
  - Cuando se analiza la parte de estructura de una empresa, se analiza cómo son las relaciones entre departamentos y cómo se organizan las unidades de negocio. Estos procesos y el entendimiento de ellos, son fundamentales para que entre estos haya un funcionamiento correcto y eficiente. (Kerin *et al.*, 2014)
- *Skills* – Habilidades
  - Las habilidades son fundamentales dentro de una empresa, sin éstas, el recurso humano no podría cumplir con sus deberes. El análisis lógico de estas capacidades y habilidades llevará a situar correctamente a cada uno en un puesto adecuado y a dividir tareas de una manera pertinente. (Kerin *et al.*, 2014)
- *Shared Values* – Valores compartidos
  - Los valores compartidos, se refiere a los que unifican a los miembros de la empresa y los impulsa a ir en la misma dirección, es decir las metas o bonos (en los casos de ventas). Es muy importante que se tome en cuenta el estado del colaborador ya que éste definirá la calidad del producto o servicio. (Kerin *et al.*, 2014)

## B. EL CLIENTE POTENCIAL

*"Un mercado se compone de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad particular o deseo, que estén dispuestos y sean capaces de gastar para satisfacer ese deseo o necesidad".*  
*(Kotler, 1997, página 5)*

El cliente potencial es una persona que puede comprar un bien o servicio en particular, una palabra clave en esta sencilla definición es "pueda" ya que debe de existir la posibilidad de que esta persona compre o contrate el bien o servicio. En otras palabras, si la persona no tiene el poder económico para adquirir el producto, esta persona queda fuera del grupo de clientes potenciales al cual se aspira a llegar. (Kotler, 1997)

Este cliente potencial y todos los otros que buscan cumplir una necesidad o gusto con el producto o servicio crean un mercado. El mercado son todas aquellas personas que tienen una necesidad en común o desean algo en particular y que se consideran clientes potenciales porque sí pueden comprarlo. (Kotler, 1997)

Existe una diferencia entre necesidad y aspiración, la necesidad es una elección que un individuo debe de cumplir para poder cumplir algo o bien para sobrevivir, y una aspiración o gusto es algo temporal que generalmente cumple la función de entretenimiento o es dispensable.

Por ejemplo, la comida es una necesidad, y la pizza es un deseo o aspiración.

1. ¿Quién es nuestro cliente? Según Kotler (1997, página 73) "el cliente es toda persona física o jurídica que realiza una transacción comercial adquiriendo un producto o recibiendo un servicio a cambio de una cantidad de dinero determinada o acordando trueque."

Nuestro cliente se identifica realizando un perfil del consumidor, lo cual nos dará datos específicos como el rango de edades, sexo, ubicación demográfica, tipo cliente económicamente (NSE), qué tipo de persona es (comportamiento), cuáles son sus objetivos, etc. (clientes finales, contratistas, importadores)

El cliente ideal es aquel que está dispuesto a pagar por lo que ofrece la empresa porque conoce el valor ya que está ayudándolo a satisfacer su necesidad. Encuentra la solución perfecta en múltiples ocasiones en los servicios o productos que brinda la empresa, si ésta constantemente soluciona acertadamente las necesidades en términos favorables para ambos. Para las empresas que se mantienen en esta línea éstos suelen ser sus clientes más rentables pues generan el grueso de ingresos del presupuesto y ayudan en el crecimiento de las organizaciones al recibir continuamente compradores potenciales referidos que conocen del particular interés demostrado por los clientes ideales. (Kotler, 1997)

También, el cliente ideal es aquel que ayuda a crecer tu negocio y refiere a la empresa con los demás clientes potenciales. Pero la clave para toda empresa se encuentra en identificar la relación que hay entre las características que definen al cliente ideal y las variables que se encuentran en el mercado. Para empezar a identificar quienes son nuestros clientes potenciales primero se debe de identificar cuál será nuestro mercado meta, paralelamente, se llevaría a cabo un estudio de mercado junto a su segmentación. (Kotler, 1997)

Con estos datos podremos conocer qué tipo de características comparten quienes acuden por nuestros productos o servicios y qué consumen de nosotros. Estos datos nos permiten diseñar estrategias de marketing específicas para cada segmentación de clientes. Para descubrir los rasgos que tienen en común se debe utilizar cuatro variables distintas:

Demográficas, en esta variable se identifican aspectos como el rango medio de edad al que se dirige el producto, si este va dirigido a hombres o mujeres, si los consumidores son solteros o familias y el poder adquisitivo de los consumidores. Geográficas, aquí interesa saber datos sobre el lugar en el que residen los clientes potenciales, si viven en zonas urbanas o rurales, si viven cerca de la costa o si son del interior, si viven en apartamento o casa, etc. Psicográficas, son los rasgos de personalidad de cada individuo, como su estilo de vida, sus valores, los intereses. Conductuales, este hace referencia a los hábitos de consumo, como la frecuencia con la que acuden a algún establecimiento o visitan una página web, el tipo de fecha que suelen acudir, el volumen de compras o gasto que realizan y el uso que le dan a cada producto. (EAE Business School , 2008)

2. Herramienta para crear un perfil de cliente. Las herramientas que se utilizan para crear el perfil del cliente requieren de la retroalimentación continua sobre los perfiles, la creación de un perfil del consumidor ideal, la actualización de información de clientes actuales, la definición de los objetivos a conseguir por cliente, la identificación de en qué sitios se encuentra navegando el cliente, la caracterización a nivel demográfico, de estilo de vida, de valores, de actitudes y de percepción. (Lima, 2018)

Según Merriam Webster (1997) la definición del *target* en el uso de perfiles tiene como propósito reconocer con mayor precisión al público objetivo. Sin embargo, en los últimos años, gracias al análisis de las bases de datos, se ha podido agrupar a los perfiles según sus conductas y características. Esta definición casi exacta se llama *buyer* persona. Mientras el *target* o público objetivo solo agrupa personas según su género, su edad o su poder adquisitivo, el *buyer* persona ayuda a comprender de mejor manera las actitudes y el comportamiento de un cliente potencial. (Merriam Webster, 1997) Esta herramienta se ha convertido en la forma más exacta de hacer más eficientes las campañas y llegar a una audiencia específica.

### ¿Cómo construir una plantilla de *Buyer* persona?

El *buyer* persona es un perfil falso basado en perfiles de los clientes, y la empresa es la mejor fuente para responder quien es su cliente ideal, qué le gusta, cómo se siente, qué le molesta, qué necesita, etc. (Merriam Webster, 1997) Algunas herramientas que pueden ayudar a completar toda esta información podrían ser: *Google Analytics*, *Alexa*, *Facebook Insights*, formularios y blogs web. El objetivo de esta plantilla es definir a los distintos clientes potenciales dentro de un público objetivo y definir sus características personales. (Lima, 2018)

Inicialmente esta figura es un perfil falso basado en información de los clientes y generalmente son las empresas las que mejor responden quién es su cliente ideal, qué le gusta o disgusta, cómo se siente, qué le molesta o agrada, qué necesita, qué producto o servicio resuelve su inquietud y con base a esta información es posible crear contenidos más relevantes y productos con mayores probabilidades de ser adoptados por ese público objetivo. (Lima, 2018)

Dependiendo del producto, servicio o del mercado al que una empresa se esté dirigiendo, el *buyer* persona puede ser identificado de diferentes maneras. El que se recomienda a seguir es el que parte de 4 preguntas clave, ¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? Y también es muy importante mencionar que puede existir más de un *buyer* persona en una empresa. Para definir un *buyer* persona utilizamos la plantilla del mismo nombre (Anexo B: Plantilla *Buyer* Persona). (SoluciónWeb, 2018)

3. Cumplimiento de las necesidades del cliente. Desde la etapa de mercadeo, para iniciar, se deben identificar las necesidades de las personas y ofrecer soluciones con los productos, dirigirse a estas presentándoles el producto y posicionándose en sus mentes como el producto ideal o el producto que satisface sus necesidades.

Según Roberto Espinoza (2016), para el cumplimiento de las necesidades del cliente se tiene que establecer cuáles son las mismas para poder resolverlas con base en los productos o servicios ofrecidos. Los clientes buscan comprar un producto o servicio que les provea la solución para satisfacer su necesidad, el deber como empresa es tener esa solución para el cliente, ese valor adicional los diferencia como empresa.

Para cumplir las necesidades del cliente la empresa se debe enfocar e identificar su necesidad de compra, con base en esto, determinar cómo sus productos o servicios satisfacen de forma favorable al cliente y de esta manera generar la demanda del producto. Es deber como organización comercial brindar la solución con valor agregado a la hora de considerarse como su mejor opción de compra. (Espinoza, 2016)

Para ello se puede utilizar el ciclo o herramienta de DMAIC este se divide en:

- Define – Definir:
  - Describir los problemas a tratar en orden a sus magnitudes, establecer los objetivos a tratar, y proponer el equipo de trabajo. (Lean Six Sigma Institute [LSSI], 2015)
- Measure – Medir:
  - Entender el proceso a realizar para trabajar de mejor manera la situación actual y con base a un análisis priorizar los temas a tratar para poder recopilar datos nuevamente. (LSSI, 2015)
- Analyze – Analizar:
  - El propósito de este paso es identificar, validar y seleccionar la causa de los problemas que se generan en las ventas. Para ello se sugiere utilizar un Diagrama de Ishikawa (Anexo C: Diagrama de Ishikawa orientado a la venta) también conocido como de causa-efecto. Las principales 3 causas potenciales se seleccionan usando votación y se debe de llegar a una priorización. (LSSI, 2015)
- Improve – Mejorar:
  - Se trata de buscar soluciones para dichos problemas, elegir la solución más apta y aplicar dicha solución, ya sea estandarizando nuevos métodos de trabajo o buscar mejorar comunicación con las personas implicadas. (LSSI, 2015)
- Control – Controlar:
  - Asegurarse del cumplimiento de dichas mejoras ya sea monitoreando los procesos o evaluando los beneficios, para poder establecer un plan de medición de resultados y reevaluar las posibilidades de mejora. (LSSI, 2015)

Figura No. 1: Ciclo DMAIC

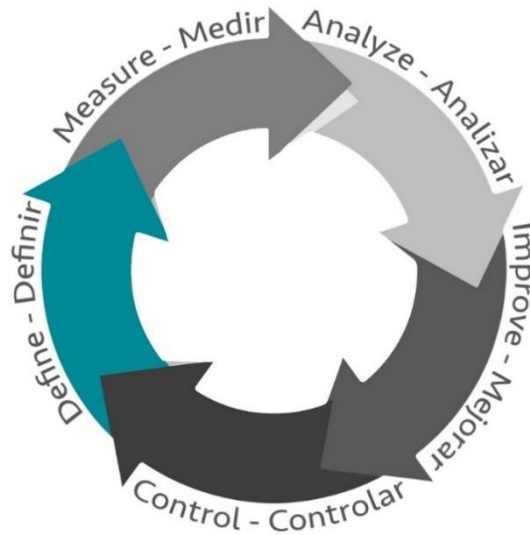


Figura propia

### C. ESTRATEGIA MERCADOTÉCNICA

1. Comprensión de las necesidades del cliente. Para la comprensión de las necesidades del cliente se necesita saber quiénes son nuestros *buyer* personas (desarrollado anteriormente). (Merriam Webster, 1997) Determinar qué tipo de necesidades tienen, así mismo podemos utilizar experiencias personales, de distintos compañeros o familiares que nos aportaran ideas, perspectivas y posibles soluciones que podríamos utilizar para comprender de mejor manera lo que necesita un cliente para satisfacer sus necesidades, y a la vez adquirir noción como empresa de cómo actúa un cliente para estipular mecanismos que le permitan satisfacer su necesidad.

Según Grisell Solórzano Barrera (2013), existen varios seguimientos que permiten a una empresa mantener la calidad en el cumplimiento de las necesidades de sus clientes, algunos de ellos son:

- Mejora de productos y servicios
  - Una empresa debe de buscar la mejora continua para sus productos o servicios. Al innovar se le da un valor agregado, el cual el cliente o consumidor final puede disfrutar y valorar. (Solórzano, 2013)
- Acabar con la práctica de contactos de compra basándose en precios
  - La compra de materia debe de ser con base a la calidad no a precios bajos, esto hace que la empresa mantenga su calidad. (Solórzano, 2013)

- Mejorar los sistemas de producción y servicio
  - Es necesario y casi obligatorio buscar constantemente como reducir al máximo los desperdicios y mejorar la calidad. (Anexo D: Los 8 Desperdicios) Esta tarea consiste en mejorar la eficacia de los sistemas internos de la empresa. (Solórzano, 2013)
  
- Capacitaciones
  - Instruir a los trabajadores en sus propios procesos para que este aprendizaje sea un incremento o mejora en su rendimiento laboral. Evitar que trabajadores que no fueron capacitados apropiadamente les enseñen a otros trabajadores o nuevos trabajadores y estos realicen incorrectamente sus tareas. (Solórzano, 2013)
  
- El liderazgo
  - Desarrollar líderes en todos los niveles para establecer unidad, y establecer esta como un propósito hacia la orientación de la empresa para involucrarse totalmente en los logros de ésta. (Solórzano, 2013)
  
- Desterrar el temor
  - Algo muy común en administraciones tradicionales es el temor de los empleados, no sólo a preguntar o a asumir sino por amenazas que eran recurrentes. Lo más importante es que cuando alguien deja de preguntar o asume en una posición, hace que se realicen incorrectamente los procesos o que no los hagan. Para evitarlo se necesita que las personas se sientan seguras. Se debe romper ese miedo al regaño o castigo por preguntar para realizar de mejor manera los trabajos asignados. (Solórzano, 2013)

Estos primeros pasos para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes son fundamentales para que estos noten los cambios que se están generando en la empresa. Cuando se quiere transmitir estos cambios a los clientes, es necesario cerciorarse de que nuestros vendedores estén informados y capacitados. Tradicionalmente un vendedor realiza su entrevista de venta atacando al cliente con información que ellos consideran valiosa. Pero no necesariamente esta información satisface las necesidades del cliente. En lo que realmente debería de enfocarse es en formar una relación con el cliente, en entender sus verdaderas necesidades antes de anunciar las bondades de los productos o servicios que el vendedor ofrece. (Solórzano, 2013)

2. Planteamiento de nuestro “*Marketing Mix*”. Antes de entrar en todos los elementos del *Marketing Mix*, y para evitar la confusión entre 4P’s, 7P’s y las 4C’s es necesario saber que las tres herramientas mercadotécnicas giran alrededor de un mismo tema, el cliente, siendo más específicos, el mercado objetivo.

Ahora bien, ¿Qué es exactamente un *Marketing Mix*?

La definición del *Marketing Mix* es simple, se trata de colocar el producto correcto o una combinación de productos en el lugar, momento y al precio correcto. La parte difícil es hacerlo apropiadamente, ya que se necesita pleno conocimiento de todos los aspectos del plan de negocios nuestro o de la empresa. (Groucutt, Leadley y Forsyth, 2004)

El *Marketing Mix* está predominantemente asociado con las 4P's del mercadeo, las 7P's de mercadeo de servicios y las 4C's son teorías desarrolladas en la década de los 90 que sin duda complementan el *Marketing Mix*. (Groucutt *et al.*, 2004)

Iniciaremos con las 4P's básicas:

Figura No. 2: Las 4P's del *Marketing Mix*



Figura propia

- Product – Producto:

Un producto es un artículo que se construye o produce para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas. El producto puede ser tangible o intangible, ya que puede ser en forma de servicios o bienes. (Groucutt *et al.*, 2004)

Se debe asegurarse de tener el tipo correcto de producto que está en demanda para el mercado objetivo. Por lo tanto, durante la fase de desarrollo del producto, se debe realizar una investigación exhaustiva sobre el ciclo de vida del producto que se está creando, el ciclo de vida incluye la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive de ventas. Es importante que se reinventen sus productos para estimular una mayor demanda una vez que alcanza la fase de declive de ventas. (Groucutt *et al.*, 2004)

Con base en la experiencia de los vendedores se debe crear la combinación correcta de productos. Ampliar los productos, diversificando e incrementando el portafolio y agregando otros relacionados. En general, se debe preguntar: ¿Qué se puede hacer para ofrecer un mejor producto que los competidores?

Al desarrollar el producto correcto, debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué espera el cliente del producto o servicio?
- ¿Cómo lo usará el cliente?
- ¿Dónde lo usará el cliente?
- ¿Qué características son necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿Hay alguna característica necesaria que el producto no cumple?
- ¿Hay alguna característica que el cliente no necesite?
- ¿Cuál es el nombre del producto?
- ¿El nombre es pegadizo?
- ¿Cuáles son los tamaños o colores disponibles?
- ¿En qué se diferencia el producto de los productos de los competidores?
- ¿Cómo se ve el producto?

(Groucutt *et al.*, 2004)

- Price – Precio:

El precio del producto es el monto que un cliente está dispuesto a pagar por la obtención de este. El precio es un componente muy importante de la definición del *Marketing Mix*, ya que determina los beneficios y la supervivencia del producto o servicio. Ajustar el precio del producto tiene un gran impacto en toda la estrategia de *marketing* y afecta en gran medida las ventas y la demanda del producto. (Groucutt *et al.*, 2004)

Debido a esto esta área es muy delicada, si una empresa es nueva en el mercado y aún no se ha hecho un nombre, es poco probable que su mercado objetivo esté dispuesto a pagar un precio alto por un producto. Aunque en el futuro esto pueda ser distinto, inevitablemente durante el nacimiento de un negocio es poco común que se dé. (Groucutt *et al.*, 2004)

*“Los precios siempre ayudan a dar forma a la percepción de su producto a los ojos de los consumidores.”*

(Groucutt *et al.*, 2004, p.19)

Siempre que un precio es bajo, se asocia con un bien inferior a los ojos de los consumidores, ya que comparan el bien con el de un producto similar que puede tener un precio superior. En consecuencia, los precios demasiado altos harán que los costos superen los beneficios a los ojos de los clientes, y, por lo tanto, valorarán su dinero sobre el producto. (Groucutt *et al.*, 2004)

Es necesario examinar los precios y el precio de los competidores. Al establecer el precio del producto, como mercadólogos se debe considerar el valor percibido que ofrece el producto.

Estas son algunas preguntas importantes que se deben formular cuando se desea establecer el precio del producto o servicio:

- ¿Cuánto le costó producir el producto o servicio?
- ¿Cree que la leve disminución del precio podría aumentar significativamente su participación de mercado?
- ¿Puede el precio actual del producto o servicio mantenerse al día con el precio de los competidores?

(Groucutt *et al.*, 2004)

- Place – Lugar:

La colocación o distribución es una parte muy importante. Debemos posicionar y distribuir el producto en un lugar accesible para nuestro target. Para esto debemos de comprender de adentro hacia afuera a nuestro cliente, descubrir los canales de posicionamiento y distribución más eficientes que estén con nuestro mercado. (Groucutt *et al.*, 2004)

Al desarrollar la estrategia de distribución se debe responder:

- ¿Dónde buscan los clientes el producto?
- ¿A qué tipo de tienda acuden los clientes potenciales?
- ¿Compran en un centro comercial, en una tienda, en el supermercado o en línea?
- ¿Cómo accede el cliente a mis canales de distribución?
- ¿Cómo es mi estrategia de distribución diferente de la de los competidores?
- ¿Necesita una fuerza de ventas grande o pequeña?
- ¿Necesita asistir a ferias?
- ¿Mi cliente se sentirá cómodo al comprar en una tienda en línea?

(Groucutt *et al.*, 2004)

- Promotion – Promoción:

El componente de promoción es muy importante en el marketing, ya que puede impulsar el reconocimiento de marca y las ventas. Según Groucutt, Leadley y Forsyth (2004) la promoción se compone de varios elementos:

- Publicidad

Generalmente cubre los métodos de comunicación que se pagan como anuncios de televisión, comerciales de radio, medios impresos y anuncios en Internet. En la actualidad, parece haber un cambio de enfoque fuera de línea al mundo en línea. (Groucutt *et al.*, 2004)

- Relaciones públicas

Son comunicaciones que generalmente no se pagan directamente. Esto incluye comunicados de prensa, exposiciones, acuerdos de patrocinio, seminarios, conferencias y eventos. La comunicación oral también es un tipo de

promoción de productos. El boca a boca es una comunicación informal sobre los beneficios del producto por parte de clientes satisfechos y personas comunes. El personal de ventas desempeña un papel muy importante en las relaciones públicas y en el boca a boca. Los comentarios y reseñas personales que circulan por internet son parte de este fenómeno. (Groucutt *et al.*, 2004)

- Promoción de ventas

Esto incluye toda acción de oferta, promoción o regalo que se genere en las tiendas o canales de distribución, puede ser manejado por nosotros o bien por un tercero. (Groucutt *et al.*, 2004)

Es necesario mencionar que cuando se refiere a inversiones en relaciones públicas, se debe proyectar un retorno a mediano o largo plazo ya que son actividades que beneficiarán en el futuro. Es ideal que las inversiones se balanceen al invertir conjuntamente en publicidad en medios escritos, ya que esta tiene un efecto relativamente inmediato. De esta manera se asegura que el empuje no venga solo a largo o corto plazo, si no de una manera balanceada.

Al crear una estrategia efectiva de promoción de productos, debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede enviar mensajes de marketing a los posibles compradores?
- ¿Cuándo es el mejor momento para promocionar mi producto según el mercado?
- ¿Estoy preparado para poder cumplir la demanda que generará la promoción de mi producto?
- ¿Llegará a su audiencia y compradores potenciales a través de anuncios de televisión / radio / prensa / etc.?
- ¿Debo utilizar las redes sociales para promocionar mi producto?
- ¿Cuál es la estrategia de promoción de mis competidores?

(Groucutt *et al.*, 2004)

La combinación de estrategias de promoción y ejecución de estas dependerán del presupuesto, el mensaje que desea comunicar y el mercado objetivo que definió en los pasos anteriores son la meta.

Ahora se suman 3P's más para formar el *Marketing Mix 7P*. El modelo 7P es un modelo que modificó el modelo de las 4P's dirigiéndonos a las industrias de servicios.

Figura No. 3: Las 7P's del Marketing Mix



Figura propia

- People – Personas:

Refiriéndose tanto al mercado objetivo como a nuestros colaboradores. La investigación a fondo es importante, se debe descubrir si hay suficientes personas en nuestro mercado objetivo que demanden ciertos tipos de productos y servicios. Los colaboradores de la empresa son importantes en la comercialización porque son ellos quienes brindan el servicio. (Groucutt *et al.*, 2004)

Es necesario contratar y capacitar a las personas adecuadas para brindar un servicio superior a los clientes. Cuando una empresa encuentra personas que realmente creen en los productos o servicios que brinda la empresa, es muy probable que los empleados rindan óptimamente, ya que estarán abiertos a los comentarios honestos sobre el negocio y aportarán sus propios pensamientos y pasiones que pueden escalar y hacer crecer el negocio.

- Process – Procesos:

Los sistemas y procesos de la organización afectan la ejecución, por lo tanto, se debe asegurar de contar con un proceso bien adaptado para minimizar los costos y errores. Se podría tener un cuello de botella de ventas, por un sistema de pago, un sistema de distribución u otros procedimientos y pasos sistemáticos ineficientes. Las modificaciones y mejoras pueden retrasarse. Cuando estas entren en acción fortalecerán el negocio, minimizando costos y maximizando las ganancias. (Groucutt *et al.*, 2004)

- Physical Evidence – Evidencia física:

En las industrias de servicios, debe haber evidencia física de que el servicio fue entregado. Además, la evidencia física también se refiere a cómo se percibe una empresa y sus productos en el mercado. Es la evidencia de la presencia y el establecimiento de una empresa. Un concepto de esto es la marca. Por ejemplo, cuando se piensa en "comida rápida", se piensa en McDonald's. Esto es evidencia física en cuanto a marca ya que las personas asocian el concepto del producto de la empresa inmediatamente con la marca. (Groucutt *et al.*, 2004)

El marketing mix de 4C's es un modelo que fue desarrollado por Robert F. Lauterborn (1990). Es una modificación del modelo 4P's. No es una parte del *Marketing Mix*, sino más bien una extensión. Estos son los componentes de este modelo de comercialización:

Figura No. 4: Las 4C's del *Marketing Mix*

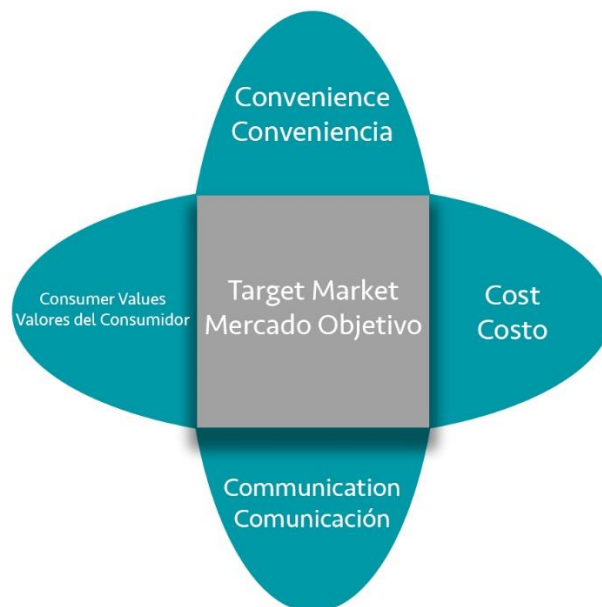


Figura propia

- Cost – Costo:

- El precio no es el único costo incurrido al comprar un producto. El costo de conciencia o el costo de oportunidad también forma parte del costo de propiedad del producto. (Lauterborn, 1990)

- Customer value (Wants and Needs) – Valores del consumidor:
  - Un producto solo debe de satisfacer la demanda del consumidor. Por lo tanto, los encargados de mercadeo y de investigación empresarial deben estudiar cuidadosamente los deseos y las necesidades del consumidor. (Lauterborn, 1990)
  
- Communication – Comunicación:
  - La "promoción" es manipuladora mientras que la comunicación es "cooperativa". Los mercadólogos deben tratar de crear un diálogo abierto con clientes potenciales en función de sus necesidades y deseos. (Lauterborn, 1990)
  
- Convenience – Conveniencia:
  - El producto debe estar disponible para los consumidores. Se deben de ubicar estratégicamente los productos en varios puntos de distribución visibles. (Lauterborn, 1990)

Es importante diseñar un plan que equilibre los beneficios, la satisfacción del cliente, el reconocimiento de la marca y la disponibilidad del producto.

3. Nueva imagen. ¿Por qué una nueva imagen? Los clientes están cambiando, cada generación es distinta tanto en gusto como necesidades, las grandes empresas no son tan atractivas a los clientes de la nueva época, la influencia de los *millenials* en compras tiende a productos más artesanales y dejan por un lado lo que es producido en masa. (Rouse, 2014)

La evolución y la reorganización son dos razones importantes para hacer un cambio de imagen. Lo más importante para hacer un cambio de imagen es reflejar los cambios generados internamente al exterior, una nueva administración, estrategias, orientación, producto o valores de la empresa. El cambio debe de brindarle al cliente mejoras en eficiencias, en la producción, en el servicio, en la garantía, esto debe de hacer que parezca que es una nueva empresa.

Según Anholt (2010), si un lugar, producto o servicio adquiere una reputación positiva, poderosa y sólida, esto convierte en un activo de enorme valor, probablemente más valioso, de hecho, que todos sus activos tangibles, porque representa la capacidad del lugar u organización para continuar negocie con un margen saludable mientras su imagen de marca permanezca intacta.

Por eso los proyectos de cambio de marca deben de ser liderados por el departamento de mercadeo, la dirección de estudios, la posición en el mercado, diseño, historia y otros factores que están directamente atados al giro del departamento, son esenciales para poder iniciar un proyecto de cambio de marca. (Van, 2008)

a. Creación de una imagen. Las iniciativas de cambio de marca generalmente están impulsadas por la necesidad de reactivar el bajo rendimiento de la misma, capitalizar un nuevo posicionamiento o destacar la llegada de una marca. En lo general los enfoques de estas iniciativas son externos y por lo tanto los especialistas en *Marketing* buscan cambiar su marca para lograr el máximo impacto entre los clientes, socios y proveedores. (Berthon, Holbrook, Hulbert y Pitt, 2007)

Refrescar una marca motiva a los empleados sobre las nuevas oportunidades y genera entusiasmo e interés ante la incertidumbre de los resultados que se obtendrán luego de la campaña y cómo este relanzamiento será adoptado por el público en general. (Berthon *et al.*, 2007)

Un cambio de marca puede crear un ambiente apropiado para reevaluar la cultura de la organización y la posibilidad de modificarla en una nueva dirección. Para ser más efectivos los líderes deben ir más allá de hacer cambios estéticos durante un cambio de marca. Este momento en la organización sella el fin de la marca como estaba. Se debe ser muy específico con los beneficios derivados de los cambios en la marca y ser muy paciente en cuanto a resultados esperados, ya que se hace con forme a la estrategia comercial para obtener resultados a futuro. Y este cambio debe ser un reflejo autentico de lo que hay detrás de la nueva imagen. (Berthon *et al.*, 2007)

Durante la etapa de cambios hay que reflejar lo que la empresa desea transmitir con la nueva imagen. Esta debe impulsarse a través de campañas publicitarias masivas utilizando en la medida de lo posible toda la parrilla de medios o redes para llegar a la mayoría de clientes potenciales. Paralelamente involucrar a todos los empleados para comunicar el cambio y obtener los resultados esperados de adopción en el corto plazo; dado que por sí sola no trasciende y se corre el riesgo de que con el tiempo los clientes desenmascaren y revelen el verdadero funcionamiento interno del negocio y lo hará menos atractivo. (Berthon *et al.*, 2007)

Estas son unas de las consideraciones que se debe de tener en mente cuando se hace un cambio de imagen:

- La historia detrás de la marca:
  - Es muy importante que los clientes se conecten con la marca. La mejor técnica para lograr esta meta es contar la historia o una historia que la relacione, puede ser una leyenda (historia ficticia), relación con un libro o película o bien la historia del lugar donde se produzca el producto.
  - Por ejemplo, la historia detrás de la marca chilena de vinos, Casillero del Diablo, esta es la marca chilena con mayor presencia en el mundo. La viña Concha y Toro es la principal productora y comercializadora de vinos en su mercado local y en el mercado global ha llegado a ser una de las diez mayores compañías de vino en el mundo, en el 2014 se consolidó como “la marca más poderosa de vinos” (*The Most Powerful Wine Brand*) según la firma consultora inglesa Intangible Business. (Ramírez, 2016)
  - Según Ramírez la historia cuenta así: En 1883 cuando Don Melchor regresa de Burdeos, Francia, se percata que sus mejores vinos desaparecían de su casillero, así que difundió el rumor que en aquel casillero habitaba el diablo; la leyenda afirma que después que el rumor fue difundido para proteger sus vinos, rápidamente se propagó y aún hoy la leyenda sigue viva. (Ramírez, 2016)

Imagen No. 1: Casillero del Diablo, la leyenda del vino



Obtenida de: <http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-casillero-del-diablo-la-leyenda-del-vino/>

- Optimiza tu identidad
  - Cuando se habla de optimizar normalmente se refiere a reducir de alguna manera los costos y demás temas. En este caso se refiere a algo similar, que es aprovechar el nombre correctamente. Crear marcas para sus productos que verdaderamente se relacionen (si conviene).
  - Cuando se diseña la nueva imagen no se debe de dejar a un lado el impulso que trae la anterior, cuando *The Coca Cola Company*® introdujo *Coca Cola Light* y *Coca Cola Zero* mantuvieron la marca principal viva y no crearon una segunda y tercera. Esto es parte de la estrategia de marca única. (Coca-Cola de Argentina, 2016)

Imagen No. 2: Coca Cola, una marca, 4 productos diferentes



Obtenida de: <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/coca-cola-presenta-su-estrategia-de-marca-unica>

- Si no necesitas hacer el cambio, no lo hagas
  - Muchas empresas piensan que debido al cambio que están sufriendo sus clientes y las generaciones que se avecinan, suponen necesario generar un cambio de marca, esto es completamente falso.
  - Existen varios casos de empresas muy grandes que han hecho cambios que no funcionan por el mismo hecho de que no lo necesitan. Un ejemplo GAP®.

Imagen No. 3: Intento de Rebranding de GAP



2010 Q1

2010 Q2

2010 Q3

Obtenida de: <https://www.gap.com/>

En el 2010, la marca de ropa intentó cambiar su logo que los acompañaba desde hace más de 20 años a uno más moderno, este no fue atractivo ni para los clientes ni para el

mercado en general, el precio en la bolsa cayó \$18.25, según *CNN Money*, solo en ese día. Una semana luego del cambio, regresaron al antiguo y clásico logo. (Sutter, 2010)

- A veces no es la marca
  - Básicamente la idea es que, a veces, el logo y la marca sí son los correctos, pero es como lo exhibimos: ¿Cómo son nuestras campañas? ¿En la boca de que personas está nuestra marca? ¿A qué hacemos referencias cuando sacamos un nuevo anuncio o publicidad?

Imagen No. 4: Dos Equis – Campaña “El hombre más interesante del mundo”



Obtenida de: <https://www.cnet.com/es/noticias/dos-equis-hombres-mas-interesante-del-mundo-marte/>

- 1996, México, los importadores de la cerveza Dos Equis perdían Market Share en México, pero ellos se dieron cuenta que no era la marca, era la manera que se anunciaban. Crearon la campaña “El hombre más interesante del mundo”, esta campaña para 1999 logró crecer ventas en un 22%, aun cuando las importaciones de cerveza totales de México habían bajado 4%. A la fecha esta campaña influencia en un meme popular. Repito, hay que saber elegir cuando cambiar la imagen y cuando cambiar la estrategia. (Pallotta, 2016)
- Si solo buscas cambiar el logo o la marca, no hagas el cambio
  - Un *rebranding* no es solo cambiar lo que transmitimos al público, es cambiar la filosofía, los valores, el servicio y casi todo lo que vea y tenga relación con nuestro cliente. (Daye, 2017)

Imagen No. 5: Cambio de imagen en Radio Shack



Obtenida de: <http://www.soulcraftmarketing.com/portfolio/radio-shack-becomes-the-shack/>

- Si lo que se busca es solo aparentar el cambio porque el negocio no está bien, ¡No hagas el cambio! No es lo que necesitas. Un ejemplo, en 2009 A RadioShack en estados unidos, no le estaba yendo nada bien, por eso hacia sentido el *rebranding*. Pero lo único que hicieron fue cambiar de RadioShack a *TheShack*, no cambiaron productos ni filosofía y lo único que lograron fue perder el valor de su marca. Actualmente la empresa sigue intentando hacer el cambio de marca, pero cada vez es más complicado por el mismo tema de que han perdido su valor. (Daye, 2017)

#### D. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Creación de un departamento de mercadeo. Es importante que las empresas conozcan a profundidad su mercado objetivo, ya que su cartera de clientes siempre será lo que mueve a una empresa. Por eso cada día se deben maximizar los esfuerzos para generar estrategias de ventas de productos y servicios que lo diferencien de la competencia. (Kotler, 2014) Brindar una atención sobresaliente para permanecer en el “*top of mind*” del consumidor y ser la primera opción de compra. (Merriam Webster, 1997)

El departamento de mercadeo se debe ocupar continuamente de estudiar el mercado objetivo, sus falencias o espacios, los constantes cambios, actualizaciones tecnológicas, las tendencias sociales e industriales que afecten de manera directa o indirecta a la comercialización de los productos o servicios e interpretar todas las acciones que describan el comportamiento del cliente o consumidor. (Pontevedra, 2011)

Los modelos de negocios han mudado y el enfoque de resultados no se basa solamente en la generación de utilidades o contribución. Se generan cadenas de valor pensadas en atender un mercado cada vez más exigente. Tomando en cuenta que los clientes constituyen los grupos de interés más importantes, las empresas deben considerar su bienestar y calidad de vida para asegurar su propio desarrollo y crecimiento. Estar un paso adelante para atender las necesidades de estos, es una estrategia que distingue a compañías como la enlistada en este artículo, que, con la apuesta de formación de cultura sostenible a su personal, se vuelven pioneros y ejemplo en temas de alta relevancia pública. (Pontevedra, 2011)

Por esto y por muchas razones más es necesario tener un departamento adecuadamente estructurado de mercadeo. La tarea de estos es generar toda la información necesaria para que las áreas operativas y comerciales sepan qué vender, cómo vender, en dónde venderlo, si es necesario crear un producto *premium* o bien un producto para consumo popular. Todas estas estadísticas y métricas son responsabilidad del departamento de mercadeo. (Pontevedra, 2011)

a. Planificación de funciones de un departamento de mercadeo. Las funciones de un departamento de mercadeo son amplias debido a un amplio campo que deben de recorrer para cumplir con todas sus funciones. Estas funciones las he dividido de la siguiente manera:

- Área de investigación de mercados
  - Esta área es la encargada de analizar el tipo de cliente, el mercado al cual se están y al que se está dirigiendo y la competencia. Para estas tareas deben de utilizar fuentes primarias y secundarias para poder interpretar los datos de mejor manera y presentar resultados. (Pontevedra, 2011)
- Área de segmentación de mercados
  - Los encargados de esta área deben de seleccionar un segmento objetivo, obtener perfiles de consumidores tanto potenciales como reales y analizar las tendencias y demandas del mercado conforme a los cambios del análisis PESTEL. Como en todas las empresas existe más de un segmento objetivo debemos de tener en mente de que este trabajo no se realiza solo una vez o bien solo para un segmento. (Pontevedra, 2011)
- Área de posicionamiento
  - En esta área se inicia a partir de un análisis FODA, con este se realizan una serie de estrategias de posicionamiento con base a las fortalezas de la empresa y una estrategia de diferenciación con base al mercado y el valor agregado que tiene contra la competencia. Estas estrategias deben de estar orientadas al destacamiento de la marca por sobre la competencia. (Pontevedra, 2011)
- Área de imagen y personalidad
  - Una de mis áreas definidas favorita. En esta área se debe aplicar mucha creatividad para plasmar el diseño y la idea con la que se quiere vender la empresa al consumidor. Se ve mucho cultura laboral y servicio al cliente, esta área trabaja mucho con el área de gestión de talento humano. (Pontevedra, 2011)
- Planificación de publicidad
  - El área de planificación de publicidad es en donde se elabora el plan de publicidad a utilizar en los diferentes medios, este se desarrolla en conjunto con el área comercial. Se elabora un presupuesto con base a presupuestos anteriores o a una predicción de ventas y se presenta para su aprobación y ejecución. (Pontevedra, 2011)

- Evaluación y control de resultados
  - El área de evaluación y control es la encargada de medir los resultados de la inversión de *marketing* para ver si se cumplieron los objetivos planificados o ver en que fallo el plan de inversión. Esta persona también está encargada de verificar los resultados de ventas diarios y analizar si los anuncios y campañas han afectado al rendimiento de las ventas. Con esto se genera datos y estadísticas históricas que en un futuro permiten generar un modelo de pronóstico de efectividad de campañas mercadotécnicas. (Pontevedra, 2011)
- Dirección estratégica
  - La dirección estratégica es la cabeza del departamento de mercadeo, es quien o quienes se encargan de velar por el cumplimiento de las áreas de mercadeo y quien vela por que haya concordancia internamente y con las demás áreas de la empresa. (Pontevedra, 2011)

b. Estructura Organizacional del Departamento de Mercadeo. Se empieza con el director de mercadeo, esta persona tiene a cargo la planificación y las estrategias orientadas a los productos o servicios de la empresa, también recibe los informes de los demás integrantes y es el enlace entre el departamento y la alta dirección. Normalmente sus subdepartamentos trabajan con el director para que haya concordancia en las diferentes tareas asignadas a las áreas. (Banco Popular Dominicano S.A., 2014)

Luego sigue un gerente de mercadeo, quien está encargado de poner en marcha las estrategias y el plan táctico del departamento. A su cargo está la toma de decisiones como: elegir los mensajes publicitarios que se publicaran, elegir los medios en los cuales se transmitirá el mensaje, el tipo de campaña a realizar, y reportar los avances al director de mercadeo. (Banco Popular Dominicano S.A., 2014)

En conjunto con el gerente de mercadeo se encuentra el supervisor de evaluación y efectividad de la publicidad. Esta persona está encargada de velar por el cumplimiento de metas y la mejora continua del departamento. Es alguien que tiene las capacidades necesarias para discernir entre la campaña efectiva y una que no logró el alcance esperado. (Banco Popular Dominicano S.A., 2014)

Un nivel abajo se encuentra el investigador de mercados, el responsable de la segmentación de mercados, el responsable del posicionamiento, el responsable de los servicios creativos, y el planificador de publicidad. Estas personas conforman el equipo que guiados por el gerente y supervisor cumplen los objetivos fijados por el director. Estas cinco posiciones pueden ser ocupadas por menos de 5 personas, incluso el supervisor y el gerente pueden ser uno mismo. (Banco Popular Dominicano S.A., 2014)

Figura No.5: Organigrama de un Equipo de Mercadeo Completamente Estructurado

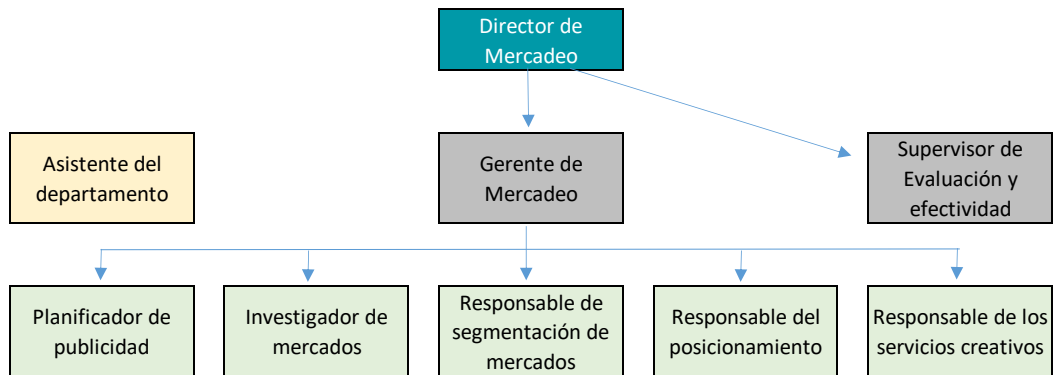


Figura propia

c. Inserción del departamento de mercadeo. Normalmente el departamento se inicia con una persona responsable de todas las funciones, tiene a cargo la planificación, el estudio y la formulación de estrategias orientadas al desplazamiento de productos y adquisición de servicios en condiciones que permitan generar la mayor utilidad a la empresa y/o ampliar la presencia de marca en segmentos de mercado favorables a la empresa. (Banco Popular Dominicano S.A., 2014)

Cuando el departamento inicia, se recomienda iniciar con un par de dependencias del área comercial, hacer formatos en donde una persona del área comercial pueda realizar informes de mercados y estos se enlacen en el departamento. Esta inserción puede complicarse por temas de rechazo a los cambios, generalmente ver una figura más en el área de gerencia causa cierto nivel de rechazo y en la mente de los colaboradores de líneas inferiores es causado por sentir cierta presión al ver una figura de jefe adicional. (Banco Popular Dominicano S.A., 2014)

2. Planificación de presupuestos. Un presupuesto es una declaración de las expectativas de gasto e inversión que se harán en la empresa. Los presupuestos se emplean para la planificación, estos enumeran cada salida de dinero mes a mes, y brindan una idea de la situación financiera de la empresa. Generalmente se hacen presupuestos anuales y presupuestos a 5 años, el anual sirve para corto y mediano plazo y el de 5 años para una vista a largo plazo. Esto depende del tamaño de la empresa y de la capacidad de proyectar sus necesidades. (Tovar, 2010)

Una de las responsabilidades del director o gerente de mercadeo es realizar un presupuesto. Para esto, se necesita por lo menos estos 5 conocimientos básicos de la operación de la empresa:

- Monto invertido en publicidad básica y eventos
- Monto invertido en sueldos y prestaciones
- Monto invertido en suscripciones y servicios
- Monto invertido en clientes y viáticos
- Monto de gasto

Se sugiere siempre incluir un rubro de misceláneos, que represente el 2,5% (dependiendo del tamaño del presupuesto disponible) de la suma de todos los rubros, para cubrir costos eventuales. (Tovar, 2010)

Cuadro No. 1: Ejemplo de presupuesto mensual

	Enero		
	Ppto	Real	Variación
<b>Agua, luz y teléfono</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Alquileres</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Atención a personal</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Capacitación</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Combustibles</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Depreciaciones</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Exhibidores</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Misceláneos</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Papelería y útiles</b>	Q -	Q -	Q -
Redes sociales	Q -	Q -	Q -
Página Web	Q -	Q -	Q -
Google Analytics	Q -	Q -	Q -
Prensa Libre	Q -	Q -	Q -
Misceláneos / Eventos	Q -	Q -	Q -
<b>Sueldos y Prestaciones</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Viáticos</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Total</b>	Q -	Q -	Q -
<b>Total (\$)</b>	\$ -	\$ -	\$ -

Cuadro obtenido de: Plantilla para presupuesto de Gastos – Mes de enero – Departamento de mercadeo – Distribuciones Globales S.A. – 2018 – DGPPTOMERC012018

Según José Tovar Jiménez, 2010, para realizar un presupuesto se debe tener en cuenta:

- Una lista de los ingresos mensuales.
- Una lista de los gastos fijos cada mes.
- Una lista de los gastos que varían cada mes.
- Definir el flujo de caja.
- Un cálculo de la diferencia entre gastos e ingresos.

Para elaborar un presupuesto hay que:

- Preparar el material necesario, una hoja en Excel o lápiz y papel con gastos regulares y que se necesitarían.
- Clasificar los gastos para ver en qué se va a gastar.

- Calcular variantes importantes (como cambios de moneda u otros).
- Hay que definir muy bien las prioridades.
- Se tiene que tener en cuenta un fondo de emergencias, para cubrir imprevistos.
- Hay que programar una revisión del presupuesto cada x meses.
- Si es necesario, se debe contactar con un asesor que revise y optimice el presupuesto.

Los tres pasos básicos de la elaboración del presupuesto y estrategia empresarial por medio del presupuesto son la planeación, la coordinación y el control.

Es necesaria una buena planificación de los presupuestos de la empresa para obtener los mejores resultados y buscar nuevas formas de obtener beneficios para la empresa, como también es necesaria un buen seguimiento de este presupuesto para optimizarlo. A la hora de elaborar el presupuesto hay que pensar en dos cosas claves: optimizar el presupuesto y conseguir los mejores resultados con este presupuesto. (Tovar, 2010)

Cuadro No. 2: Ejemplo de presupuesto para iniciativa o proyecto

	Febrero	Marzo	Abril	Total		
	Real	Real	Real	Ppto	Real	Variación
<b>Fachadas</b>	Q3,308.04	Q22,987.50	Q32,897.22	Q 80,000.00	Q59,192.77	Q20,807.23
<b>Fontabella</b>	Q -	Q 9,011.38	Q19,886.51	Q 41,500.00	Q28,897.90	Q12,602.10
Logo Globales	Q -	Q -	Q 6,361.61	Q 6,400.00	Q 6,361.61	Q 38.39
G Luminosa	Q -	Q -	Q 5,997.54	Q 6,000.00	Q 5,997.54	Q 2.46
Pintura	Q -	Q 1,198.88	Q 1,198.88	Q12,000.00	Q 2,397.77	Q 9,602.23
Voladizo Nuevo	Q -	Q 339.29	Q 339.29	Q 3,400.00	Q 678.57	Q 2,721.43
Resanado	Q -	Q 107.14	Q 107.14	Q 1,200.00	Q 214.29	Q 985.71
Imagen en vallas	Q -	Q 7,366.07	Q -	Q 7,500.00	Q 7,366.07	Q 133.93
Misceláneos	Q -	Q -	Q 5,882.05	Q 5,000.00	Q 5,882.05	-Q 882.05
<b>Design Center</b>	Q3,308.04	Q13,976.12	Q12,028.57	Q 30,500.00	Q29,312.73	Q 1,187.27
Pintura y Mano de Obra	Q -	Q 4,154.69	Q 5,223.48	Q 10,000.00	Q 9,378.17	Q 621.83
Rotulación	Q3,308.04	Q -	Q -	Q 3,310.00	Q 3,308.04	Q 1.96
Logo Globales	Q -	Q -	Q 4,805.09	Q 4,840.00	Q 4,805.09	Q 34.91
Misceláneos	Q -	Q -	Q 2,000.00	Q 2,500.00	Q 2,000.00	Q 500.00
<b>Cayalá</b>	Q -	Q -	Q 982.14	Q 8,000.00	Q 982.14	Q 7,017.86
Logo Globales	Q -	Q -	Q -	Q 6,400.00	Q -	Q 6,400.00
Logo en mesa de entrada	Q -	Q -	Q 982.14	Q 1,000.00	Q 982.14	Q 17.86
Misceláneos	Q -	Q -	Q -	Q 600.00	Q -	Q 600.00
<b>Total</b>	Q3,308.04	Q22,987.50	Q32,897.22	Q 80,000.00	Q59,192.77	Q20,807.23
<b>Total (\$)</b>	\$ 447.03	\$ 3,106.42	\$ 4,445.57	\$ 10,810.81	\$ 7,892.37	\$ 2,774.30

Cuadro obtenido de: Presupuesto de Proyectos, Restauración de Tiendas con nuevo logo – Departamento de mercadeo – Distribuciones Globales S.A. – 2018 – DGPPTOMERC-009-2018

3. BSC (Balanced Score Card) Según el Balanced Scorecard Institute (2016), el Balanced Score Card, o en español referido como cuadro de mando integral es un sistema de planificación estratégica y gestión que las organizaciones utilizan para:

- Comunica lo que están tratando de lograr
- Alinear el trabajo diario que todos están haciendo con la estrategia
- Priorizar proyectos, productos y servicios
- Medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos

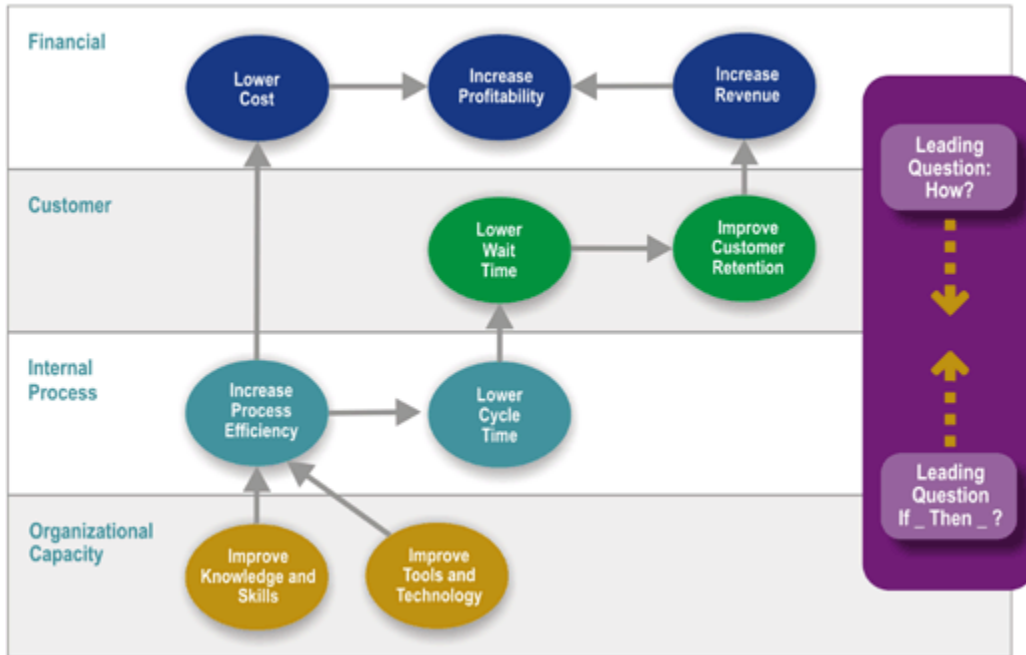
El sistema conecta los puntos entre los elementos de la estrategia general como la misión, la visión, los valores centrales, las áreas de enfoque estratégico y más elementos operativos tales como objetivos, medidas, objetivos e iniciativas. El BSC sugiere que veamos la organización desde cuatro perspectivas, y que desarrollemos objetivos, medidas (KPI), objetivos e iniciativas (acciones) en relación con cada uno de estos puntos de vista:

- Financiera: Considera el desempeño financiero organizacional y el uso de recursos financieros. (BSI, 2016)
- Cliente: Desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas clave a las cuales la organización está diseñada para servir. (BSI, 2016)
- Proceso interno: visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de la calidad y la eficiencia relacionados con nuestros productos o servicios u otros procesos clave del negocio. (BSI, 2016)
- Capacidad organizativa (Aprendizaje y crecimiento): visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de capital humano, infraestructura, tecnología, cultura y otras capacidades que son clave para el desempeño innovador. (BSI, 2016)

a. Terminología BSC: Objetivos Estratégicos. Los objetivos estratégicos son las actividades de mejora continua que debemos hacer para implementar la estrategia. Analice los conceptos más abstractos, como la misión y la visión, en pasos accionables. Las acciones que tome su organización deberían ayudarlo a lograr sus objetivos estratégicos. Los ejemplos pueden incluir: aumentar los ingresos, mejorar la experiencia del cliente o de los interesados, o mejorar la rentabilidad de nuestros programas. (BSI, 2016)

b. Terminología BSC: asignación de estrategias

Cuadro No. 3: Simplificar la planificación estratégica



Cuadro obtenido de: The Institute Way: Simplificando la planificación estratégica y el manejo con el Balanced Score Card.

Uno de los elementos más poderosos en la metodología BSC es el uso del mapeo estratégico para visualizar y comunicar cómo la organización crea valor. Un mapa de estrategia es un gráfico simple que muestra una conexión lógica de causa y efecto entre los objetivos estratégicos (que se muestran como óvalos en el mapa). En términos generales, mejorar el rendimiento en los objetivos encontrados en la perspectiva Capacidad Organizacional (la fila inferior) permite a la organización mejorar su perspectiva de Proceso Interno (la siguiente fila) lo que a su vez permite a la organización crear resultados deseables en el Cliente y perspectivas financieras (las dos filas superiores). (BSI, 2016)

c. Terminología BSC: Medidas (Indicadores clave de rendimiento). Para cada objetivo en el mapa de estrategia, al menos una medida o Indicador de rendimiento clave (KPI) será identificado y rastreado a lo largo del tiempo. Los KPI indican progreso hacia un resultado deseable. Los KPI estratégicos supervisan la implementación y la efectividad de las estrategias de una organización, determinan la brecha entre el desempeño real y el objetivo y determinan la eficacia de la organización y la eficiencia operativa. (BSI, 2016)

Buenos KPIs:

- Proporcionan una forma objetiva de ver si la estrategia funciona
- Ofrece una comparación que mide el grado de rendimiento que cambia con el tiempo
- Concentra la atención de los empleados en lo que más importa para acercarse al éxito
- Permite la medición de los logros, no solo del trabajo que se realiza
- Proporciona un lenguaje común para la comunicación
- Ayuda a reducir la incertidumbre intangible. (BSI, 2016)

## V. METODOLOGÍA

### A. SUJETO

Distribuciones Globales S.A.

Empresa dedicada a la manufactura de productos derivados de la madera. Fundada en 1995, como una empresa fabricante de puertas. Actualmente cubre los mercados de todos los países de Centro América, República Dominicana y Trinidad y Tobago, con una producción superior a las 75,000 puertas mensuales y con una planta de producción de más de 10,000 metros cuadrados.

Con más de 350 colaboradores, 5 canales de venta (distribuidoras, constructoras, consumidor final, exportaciones y web).

### B. MÉTODOS

El plan busca recorrer todos los aspectos de un proyecto de *rebranding* o de creación de un departamento de mercadeo. Los temas que se desarrollan incluyen: caracterización y estudio del macroentorno mediante un análisis PESTEL, investigación de mercado, análisis estratégico, plan de *marketing* y finalmente el plan económico y financiero.

Referente al estudio del entorno, se realizó un análisis PESTEL.

- Investigación de mercado:
  - La metodología que se utilizó en este proyecto para conocer la oferta y la demanda, es decir establecer cuáles son las necesidades del mercado, se basó en la recopilación de información, a través de los gerentes de los canales de venta de la empresa.
- Análisis estratégico del negocio:
  - El análisis del medio externo estudió la competencia actual, sus ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Se utilizó la herramienta de análisis de entorno PESTEL y 7S's de Mckinsey. Para el análisis del medio interno se identificaron los factores que han permitido lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante un análisis FODA.
    - El análisis FODA se realizó empleando la siguiente metodología:
      1. Se realizó una observación para conocer la empresa, sus procesos manufactureros y administrativos.
      2. Se establecieron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
      3. Se generan las estrategias a seguir de manera combinada (la parte interna de la matriz) en donde se explotan oportunidades y fortalezas para vencer las amenazas y sobrepasar las debilidades.
    - La matriz de análisis PESTEL fue realizada de forma general en el negocio, no se ha centrado únicamente en el aspecto de mercadeo.

- Las 7S's de Mckinsey se realizaron en su mayoría en el área comercial de la empresa, se buscó una labor que reflejara verdaderamente lo que se le estaba reflejando al mercado y al cliente interno.
- Plan de Marketing:
  - Este plan consiste en la elaboración de la estrategia de *marketing*. Una vez se explicaron las decisiones estratégicas se elaboró el *Marketing Mix*. Éste corresponde a la definición de las estrategias de 4 y 7 P's así como la de las 4C's de manera tal de optimizar el uso de los recursos disponibles, permitiendo así cumplir con los objetivos de permanencia en el tiempo, crecimiento sostenido y participación deseada acorde a la estrategia del negocio planteadas con anterioridad.
  - Se planificó el departamento de mercadeo, se declararon las iniciativas y sus metas, luego se capacitó en producto y marca para luego poner en practica las iniciativas.
  - Se buscaron y adaptaron diferentes estrategias que en el mercado han sido efectivas.

## VI. RESULTADOS

Cuadro No. 4: Globales®, análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia sobre otras marcas</li> <li>• Identificación con el cliente</li> <li>• Precio</li> <li>• Ubicación accesible</li> <li>• Nueva imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración al medio electrónico</li> <li>• Imagen desactualizada</li> <li>• Solicitud de producto</li> <li>• No hay servicio a domicilio</li> <li>• Medios de publicidad</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<i>Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)</i>	<i>Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de la construcción</li> <li>• Hospitales</li> <li>• Instituciones educativas</li> <li>• Expansión en Centroamérica</li> <li>• RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechando la identificación y preferencia, puede acercarse a instituciones y universidades.</li> <li>• Los precios accesibles generan una estabilidad para expandirse a nuevos mercados.</li> <li>• RSE como parte de la nueva imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los nuevos mercados para hacer más publicidad e integrar nuevos servicios.</li> <li>• Los nuevos mercados corresponden a la nueva imagen.</li> <li>• Simplificar procesos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<i>Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)</i>	<i>Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia local</li> <li>• Cadenas grandes</li> <li>• Imitación</li> <li>• Competencia extranjera</li> <li>• Mercado ilegal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación que se tiene con los clientes recurrentes debe de ser explotada.</li> <li>• Ofreciendo el mejor precio en locaciones premium, evita la competencia e imitación.</li> <li>• Rejuvenecer la imagen, provoca una diferencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con nuevas tecnologías, se brinda un servicio más rápido y eficiente que el de la competencia.</li> <li>• Habilitando un servicio nuevo, compite en mercados aún no explotados por la empresa.</li> <li>• Aumentar la publicidad para diferenciarse.</li> </ul>

El análisis se realizó en diciembre de 2017, previo a cualquier cambio en Globales®. Se realizó una capacitación guiada por el equipo de recursos humanos y con cada uno de los gerentes de área de la empresa. Los resultados del análisis fueron:

- Se debe aprovechar la identificación y preferencia que los clientes tienen con la marca para acercarse a instituciones y universidades, a manera de desarrollar una estrategia de posicionamiento de marca. Se enfocaría principalmente en instituciones y universidades que influyan en empresas arquitectónicas o de construcción.

- Globales vende una gran gama de puertas, desde puertas a precios muy accesibles hasta puertas muy lujosas con precios altos. La ventaja por analizar en este caso es el hecho de abarcar un mercado mayor.
- Explotar la RSE que en la empresa se realiza para respaldar la parte amigable de la nueva imagen empresarial.
- Simplificar procesos.
- Desarrollar estrategias específicas para tratar con los clientes recurrentes de la empresa, se puede desarrollar un plan de fidelización a diferentes niveles (siendo los niveles, los clientes clasificados por monto de compra o recurrencia de compra).
- Buscar llegar a un mercado premium con productos innovadores, con acabados premium y ofrecer un servicio diferenciado a estos.
- Cambiar la imagen, generar la diferencia en el mercado, e impactar a la competencia. Aplicar nuevos métodos para llegar al cliente de puertas.
- Habilitar nuevos servicios y competir en mercados aún no explorados por la empresa.

Cuadro No. 5 Globales®, matriz de análisis PESTEL

<b>MATRIZ ANÁLISIS PESTEL</b>				
<b>Factor</b>	<b>Elemento</b>	<b>Justificación de elemento elegido</b>	<b>Impacto escenario positivo</b>	<b>Impacto escenario negativo</b>
<b>P</b> olítico	Licitaciones con entidades del Estado.	Proceso de ventas transparentes que reducen el riesgo de actos corruptos.	Aumento en sus ventas a través de grandes volúmenes.	Perder la oportunidad de ser proveedor de las entidades del Estado.
	Asociación de imagen con figuras políticas.	Negociaciones con partidos políticos y municipalidades para eventos a fines a ellos.	Globales® se ve involucrada en el evento.	Vulnerabilidad a escándalos políticos.
<b>E</b> conómico	Nivel de ingreso de los guatemaltecos.	El ingreso de una persona o familia los limita a seleccionar nuestros productos.	A los guatemaltecos les gustan las puertas, sin importar el precio.	El alza en el precio de otros bienes necesarios reduce la porción del presupuesto de la persona destinado a la compra de puertas.
	Sensibilidad de precio en sus productos.	Un alza en los precios de los productos afecta directamente el consumo de estos.	A pesar de un alza en los precios, se demuestra la fidelidad de los clientes.	Disminución en las ventas.
<b>S</b> ocial	Nuevos mercados descubiertos.	Recientemente la empresa ha descubierto que su mercado actual es distinto al que ellos percibían.	Un mercado con mayor poder adquisitivo.	No es el mercado correcto para la empresa.
	Alta preferencia de los guatemaltecos a productos nacionales.	67% de los guatemaltecos prefiere productos nacionales ante importados en la construcción. - (MINECO)	Alto consumo en el mercado guatemalteco.	Preferencia por opciones alternas.
<b>T</b> ecnológico	Alcance por redes sociales.	Tecnología que se acerca a los clientes más jóvenes.	Un canal adicional de ventas.	Aumento innecesario en los costos.
	Comunicación interna de la empresa	Comunicación entre gerencia y todos los colaboradores.	Comunicación efectiva entre la gerencia y los colaboradores.	Los colaboradores no se sienten incluidos, la comunicación no es efectiva.

<b>MATRIZ ANÁLISIS PESTEL</b>					
	<b>Factor</b>	<b>Elemento</b>	<b>Justificación de elemento elegido</b>	<b>Impacto escenario positivo</b>	<b>Impacto escenario negativo</b>
<b>E</b> cológico		Lluvias.	Temporadas de mucha lluvia en épocas específicas del año.	La presencia de lluvia puede incrementar la venta por necesidad de cambio de puertas.	La gente suele no salir de su casa cuando se presentan lluvias.
		Programa de 0 contaminación.	Compromiso por parte de la empresa a no contaminar el medio ambiente.	Reconocimiento de la marca por su responsabilidad con el medio ambiente.	Aumento en los costos de operación debido a la necesidad de buscar proveedores con el mismo compromiso.
<b>L</b> egal / Jurídico		Cumplimiento de todas las leyes.	Compromiso por parte de la empresa a cumplir todas las leyes establecidas.	Tranquilidad por parte de la empresa por su forma correcta de actuar.	Aumento en los costos en caso de salir una nueva ley.
		Prevención de gastos por evasión de leyes.	Evitar gastos por multas innecesarias por incumplimiento de las leyes.	Buena imagen de la empresa ante el consumidor y evita escándalos por evasión de leyes.	Capital que puede utilizarse en otros recursos, por ser un tema preventivo.

El análisis PESTEL se realizó en diciembre de 2017, previo a cualquier cambio en Globales®. Los resultados que se consideraron de alto impacto para la planificación de la estrategia mercadotécnica fueron:

- Político
  - Licitaciones con entidades del Estado
    - Se empezará a participar en el portal de Guate Compras, para ofrecer puertas a obras del estado.
  - Asociación de imagen con figuras políticas.
    - A Globales® no le interesa estar asociados con alguna figura política, pero sí con entidades municipales.
- Económico
  - Nivel de ingreso de los guatemaltecos.
    - Dentro del desarrollo de productos se busca generar productos para ambos extremos. Actualmente se ofrece puertas de bajo costo y puertas con un valor alto.

- Sensibilidad de precio en sus productos.
  - En el tema de las puertas, los precios manejan un margen de sensibilidad bajo, es decir, los precios se pueden modificar entre Q0.00 a Q23.00 (según data histórica de Globales®) sin que el volumen de venta baje. Actualmente en Guatemala hay más competidores en el sector de las puertas, lo cual vuelve este tema delicado.
- Social
  - Nuevos mercados descubiertos.
    - La venta en línea, los mercados en otros países, los centros de diseño arquitectónico y las empresas de contratación para la construcción, estos son mercados nuevos que se deben de atender.
  - Alta preferencia de los guatemaltecos a productos nacionales.
    - El guatemalteco busca muchos productos que se relacionen con su patria, o bien beneficien a una empresa nacional. En el caso de la producción y venta de puertas, este factor no afecta ya que la mayor parte de la competencia es nacional.
- Tecnológico
  - Alcance por redes sociales.
    - Se incluirá como parte de la estrategia mercadológica, un alza en la inversión a redes sociales, ya que es un medio por el cual se puede segmentar la publicidad de una manera efectiva.
  - Comunicación interna de la empresa
    - Crear un plan de comunicación interna para que los colaboradores estén siempre al tanto de productos, cambios, clientes, etc. Este puede incluir la creación de un perfil de LinkedIn, boletín digital o una intranet.
- Ecológico
  - Lluvias
    - El sistema de transporte propio cuenta con unidades cerradas, por lo cual no es un factor que afecte, sin embargo, los accidentes o las carreteras resbaladizas sí lo son, por eso se busca contratar pilotos capacitados apropiadamente.
  - Programa de 0 contaminación
    - Relacionando los esfuerzos de RSE a procesos con menos impacto ambiental.
- Legal / Jurídico
  - Cumplimiento de todas las leyes
    - Velar por el cumplimiento de las leyes y los requisitos en todo aspecto de publicidad imagen y propiedad intelectual, guiarse por el “Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas”.
  - Prevención de gastos por evasión de leyes
    - No aplica directamente para el departamento de mercadeo de Globales®.

Cuadro No. 6 Globales®, 7S de Mckinsey – Diciembre 2017

7S de McKinsey – Diciembre 2017			
S	Meta	Actualidad	Alineados
Estrategia	Penetración de mercado	Penetración de mercado, la marca ya es reconocida	Sí
Estructura	Gobierno corporativo	Gobierno corporativo	No
Sistemas	Procesamiento y control de pedidos, soporte al cliente, planificación estratégica, administración y sistemas de gestión de personal.	Pocos sistemas formales. Los sistemas están principalmente relacionados con la atención al cliente y el procesamiento de pedidos. No hay o hay pocos sistemas de planificación estratégica, administración de personal y nuevos sistemas de generación de negocios.	No
Habilidades	Habilidades relacionadas con la oferta de servicios y apoyo empresarial, habilidades administrativas y analíticas altamente desarrolladas.	Pocas habilidades especializadas y el resto de trabajos son asumidos por la gerencia (los fundadores).	No
Personal	Empleados con un resultado de clima laboral positivo y sistemas apropiados de motivación y recompensa.	Clima laboral 68	No
Estilo	Estilo de gestión democrático.	Estilo de gestión democrático, pero a menudo caótico.	Sí, pero se debe analizar
Valores compartidos	Entusiasmo y excelencia	El personal tiene altas expectativas y confían el uno en el otro. Aún no llegan a sentirse cómodos con la nueva administración, debido a que hay muchos cambios.	No

Cuadro No. 7 Globales®, 7S de Mckinsey – Mayo 2018

7S de McKinsey – Mayo 2018			
S	Meta	Actualidad	Alineados
Estrategia	Penetración de mercado	Penetración de mercado, la marca ya es reconocida	Sí
Estructura	Gobierno corporativo	Gobierno corporativo	Sí
Sistemas	Procesamiento y control de pedidos, soporte al cliente, planificación estratégica, administración y sistemas de gestión de personal.	Pocos sistemas formales. Los sistemas están principalmente relacionados con la atención al cliente y el procesamiento de pedidos. No hay o hay pocos sistemas de planificación estratégica, administración de personal y nuevos sistemas de generación de negocios.	No
Habilidades	Habilidades relacionadas con la oferta de servicios y apoyo empresarial, habilidades administrativas y analíticas altamente desarrolladas.	Gracias a la mejora en capacitaciones, una selección mas formal de las nuevas contrataciones y mas medidas se ha logrado conseguir un mejor resultado en cuanto a las habilidades.	Sí
Personal	Empleados con un resultado de clima laboral positivo y sistemas apropiados de motivación y recompensa.	Clima laboral 82 y los nuevos sistemas de motivación y recompensa fueron bien recibidos.	Sí
Estilo	Estilo de gestión democrático.	Estilo de gestión democrático, siguen existiendo conflictos entre departamentos.	Sí, pero se debe analizar
Valores compartidos	Entusiasmo y excelencia	El personal está entusiasmado por el crecimiento, valora el trabajo en equipo y confía el uno en el otro. El trabajo excelente, la misión, visión y los valores hacen falta que se desarrollen dentro de la empresa	No

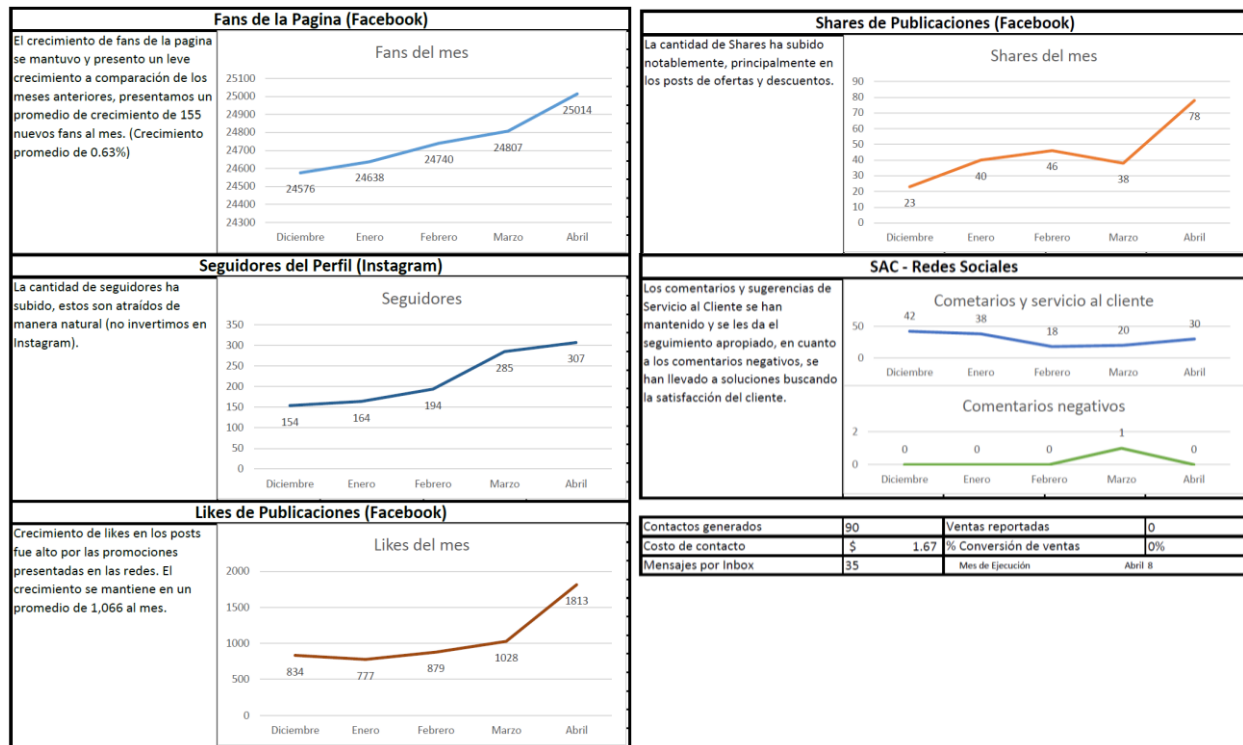
La comparativa entre ambos modelos 7S, nos muestra cómo en 6 meses aproximadamente hubo un cambio positivo en 3 de los 7 factores que McKinsey sugiere para organizar una empresa de manera integral y eficaz. Los factores que mejoraron según el modelo fueron gracias a integraciones que se realizaron e iniciativas que se llevaron a cabo en toda la empresa, como iniciativa del departamento de mercadeo, Gestión humana y gerencia general. Estos esfuerzos involucraron reuniones de análisis estadístico (llamadas RAE), la creación de una intranet y la organización de una actualización trimestral con el director general, entre otros.

Se ha planificado que en el futuro se hagan capacitaciones y actividades que influyeran de manera humanística en el rubro de valores compartidos, fomentando la misión y visión de la empresa y a la vez velando por el cumplimiento y aprendizaje correcto de los valores empresariales.

Los valores que se definieron para Globales son confianza, integridad, respeto, constancia y lealtad. Cada uno de estos tiene un motivo de ser elegido, sea la falta de aplicación dentro de la empresa o bien por beneficio de los colaboradores propiamente.

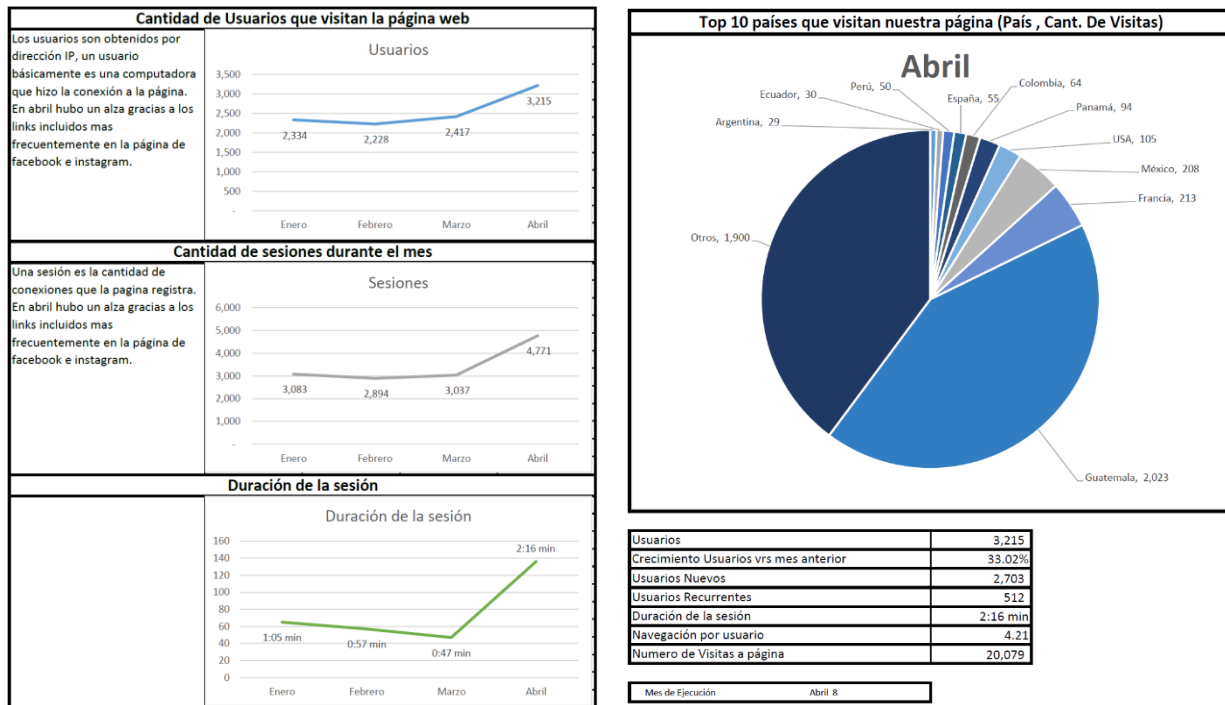
En cuanto a la integración y mejora en sistemas se han aplicado cambios principalmente en las herramientas que se utilizan en el día a día por los colaboradores. Se migró a una plataforma integradora de servicios de Google, esta permite que las personas puedan compartir sus horarios, actividades, hacer reuniones en línea y almacenar documentos y otros en línea. Estos cambios han sido lentos por tema de capacidad de capacitaciones, pero creemos que es algo que cuando todos se adapten será una ventaja adicional.

Cuadro No. 8: *Dashboard* de Redes Sociales Globales® a abril 2018



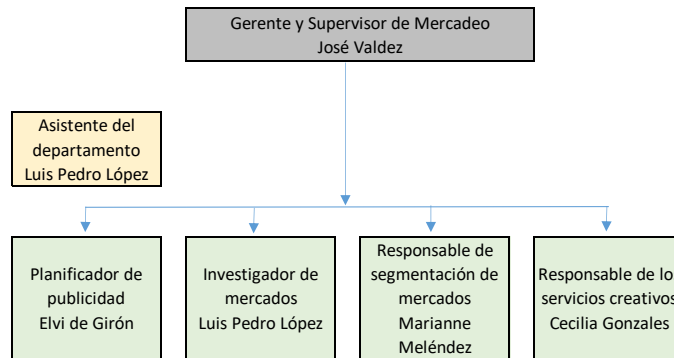
El Dashboard presentado sirve para ver de una manera fácil y rápida los avances en el alcance que se han obtenido por medio de las redes sociales Facebook e Instagram. En este podemos observar que el cambio de marca que se dio en febrero generó un alza en ambas redes sociales. Los indicadores utilizados en este Dashboard fueron seleccionados ya que brindan una idea general de a cuantas personas esta llegando la publicidad de este medio.

Cuadro No. 9: *Dashboard* de Pagina Web Globales® a abril 2018



Un Dashboard similar al de redes sociales se implementó para observar los resultados de alcance con la página web. En este se puede observar de manera fácil y rápida como ambos medios están atados ya que en abril la pauta publicitaria en redes sociales iba amarrada a la pagina web. Por ende se pudo medir de manera más efectiva la cantidad de personas que buscan más información de nuestras puertas.

Figura No.6: Organigrama del equipo de mercadeo de Globales® a mayo 2018



Luego de implementado el departamento de mercadeo, se llegó a esta estructura organizacional en el.

Imagen No. 6: Comparativa de Logos Globales®



Obtenida de: <https://puertaglobales.com/es>

El cambio de imagen que se dio en la empresa se vio reflejado en la marca de Globales. El logo que se utilizó durante 5 años cambió a uno completamente refrescado.

Imagen No. 7: Comparativa de elementos de Logos Globales®



GLOBALES → Globales.

Obtenida de: <https://puertasmglobales.com/es>

En el nuevo logo el mundo se mantuvo, pero ahora representado por la parte turquesa del logo, y se quedó como parte de la marca de la empresa ya que uno de nuestros objetivos es vender puertas en todo el mundo. La palabra Globales se mantuvo también, es una marca reconocida en toda la región y se caracteriza por la calidad y los buenos precios, pero ahora regresa con una característica más, el grosor de su fuente, este representa la solidez y confianza que Globales genera en sus clientes. La empresa tiene nueva marca y ahora es marca registrada.

Imagen No. 8: Ficha técnica Puertas laminadas Globales®

**Detalles:**

- Puerta de melamina
- 40 mm de espesor
- Superficie texturada

Artico Sienna Amaretto Wengué

**Laminadas**

- Disponible hasta 2.40 m de altura
- Disponible en anchos de hasta 1.20 m.

**Laminadas**

Características	
Familia	Laminadas
Modelo	Laminadas
Orientación Veta:	Dependiendo del diseño
Entorno	Interiores o exteriores protegidos
Medidas	Altura 2000 - 2400 mm (2130 mm Veta Horizontal)
	Ancho 600 - 1200 mm
	Espesor 40 mm
Tolerancias:	Espesor +/- 1mm, ancho y alto +/- 3mm
Material de Tablero	Laminado de alta dureza
Material de Largueros	Sólidos de madera de pino
Material de Travesaños	Sólidos de madera de pino
Opciones de Diseño	Línea y retazos lineales horizontales, verticales y curvos
Color	Wengué, Artico, Sienna y Amaretto.
Garantía	12 meses

**Garantía**

Garantía de 12 meses a partir de fecha factura Globales, contra defectos de fabricación que de acuerdo a la carta de garantía y a juicio del departamento técnico provengan del proceso de fabricación o de los materiales utilizados.

No aplica Garantía

- Ajustes sobre los cantos de la puerta.
- Si la puerta sufre modificaciones a la estructura original.
- Daños causados por el proceso de instalación de la puerta.
- Deflexiones por excesos de humedad producidos en el área de instalación.
- Daños causados por manipulación.
- Daños causados en obra, por condiciones de la misma.

**Laminadas**

**Almacenaje e Instalación**

**Recomendaciones de Instalación:**

- Se sugiere utilizar bisagras de sobrepone, para evitar encastillados de bisagra.
- Para la perforación exacta del agujero de cerradura, guiarse por el plano autorizado.
- Es importante, que nunca se usen grasas ni solventes de pinturas para limpiar las puertas, ya que debilitan el color y los cantos.
- Los marcos y contramarcos, pueden ser instalados con tornillería, espuma de poliuretano y clavillo.

**Recomendaciones Almacenaje:**

- Evite arrastrar las puertas con alguna superficie ni unas con otras y mantenerlas limpias.
- Almacenar en un lugar bajo techo, superficie plana, en área ventilada y seca.
- Las puertas no deben ser expuestas a cambios extremos de temperatura y/o humedad.
- Las puertas no deben de instalarse hasta que las fundiciones, pisos de concreto estén curadas y secas.
- Conservar la bolsa de polietileno hasta su instalación.
- Almacenar en forma horizontal.
- No estibar más de 1 paquete (tarima) de 40 unidades y no colocar objetos o materiales encima de las mismas.
- Instalar el marco y puerta como último paso de la construcción.
- Proteger la puerta y marco después de instalada con 1 bolsa de polietileno.

Descripción	Recomendaciones de uso y mantenimiento
Superficies con laminado de alta dureza, con alta resistencia para ambientes húmedos. Estructura perimetral de madera de pino, calibrada y seca al 12% de humedad, Adhesivo de Acetato de Polivinilo. Relleno de plancha de poliestireno expandido.	Para limpiar excedentes de adhesivos de contacto, se puede utilizar partes iguales de agua y alcohol en un paño húmedo. Para daños de tinta, solamente limpiar con alcohol. Para exceso de grasa, limpiar con limpiavidrios o desengrasantes en un paño húmedo y luego secarlas.

Actualización: 14-07-2018

Con el afán de estandarizar la información interna y externamente, se crearon las fichas técnicas de los productos de Globales®. Estas fichas técnicas se generaron en conjunto con el departamento de operaciones. En ellas se encuentra la información que cualquier cliente pueda necesitar. Se consideraron desde los clientes dueños de hogar hasta los arquitectos que necesitan los datos técnicos de las puertas.

El proceso para estandarizar la información fue largo y reflejó la falta de información que existía en la empresa. A raíz de esta, se tomó la decisión de empezar a capacitar todos los departamentos de la empresa a cerca del producto, tarea que se le asignó al departamento de mercadeo y gestión de talento humano.

En las fichas técnicas se incluyeron:

- 5 a 6 datos importantes del producto
- 1 imagen del diseño de la puerta
- 1 foto de la puerta
- Descripción
- Recomendaciones de uso
- Características
  - Material de travesaños
  - Opciones de diseño
  - Material del tablero
  - Orientación veta
  - Ambientes
  - Medidas
  - Tolerancias
- Garantía
- Casos en los que no aplica garantía
- Recomendaciones de instalación
- Recomendaciones de almacenaje

Cuadro No. 10: Ventas por canal y por tipo de producto

<b>Venta por canal por tipo de producto</b>				
Enero a Sept en valores* (Dólares Americanos)				
	2015	2016	2017	2018
<b>Constructoras</b>				
Puertas	\$ 1,791,790.96	\$ 1,046,528.74	\$ 1,847,207.17	\$ 1,601,515.32
Muebles	\$ 713,481.71	\$ 675,529.71	\$ 820,093.92	\$ 540,558.12
<b>Total construc.</b>	\$ 2,505,272.66	\$ 1,722,058.45	\$ 2,667,301.09	\$ 2,142,073.44
<b>Distribuidores</b>				
Puertas	\$ 2,671,832.39	\$ 2,842,374.89	\$ 2,876,621.38	\$ 3,090,668.93
Muebles	\$ 213,309.12	\$ 215,507.30	\$ 259,410.49	\$ 222,823.41
<b>Total distri.</b>	\$ 2,885,141.52	\$ 3,057,882.18	\$ 3,136,031.87	\$ 3,313,492.34
<b>Exportaciones</b>				
Puertas	\$ 8,217,053.80	\$ 8,741,546.60	\$ 9,624,251.47	\$ 10,274,194.33
Muebles	\$ 519,127.85	\$ 504,007.62	\$ 541,703.26	\$ 467,296.29
<b>Total expo.</b>	\$ 8,736,181.66	\$ 9,245,554.23	\$ 10,165,954.73	\$ 10,741,490.62
<b>Tiendas</b>				
Puertas	\$ 936,394.76	\$ 955,504.85	\$ 989,100.24	\$ 1,090,313.61
Muebles	\$ 595,173.71	\$ 661,304.12	\$ 715,038.31	\$ 735,957.94
<b>Total tiendas</b>	\$ 1,531,568.47	\$ 1,616,808.98	\$ 1,704,138.55	\$ 1,826,271.55
<b>TOTAL</b>	\$ 15,658,164.31	\$ 15,642,303.84	\$ 17,673,426.24	\$ 18,023,327.95
Enero a Sept en porcentajes de crecimiento				
	2015	2016	2017	2018
<b>Constructoras</b>				
Puertas	-	-41.6%	76.5%	-13.3%
Muebles	-	-5.3%	21.4%	-34.1%
<b>Distribuidores</b>				
Puertas	-	6.4%	1.2%	7.4%
Muebles	-	1.0%	20.4%	-14.1%
<b>Exportaciones</b>				
Puertas	-	6.4%	10.1%	6.8%
Muebles	-	-2.9%	7.5%	-13.7%
<b>Tiendas</b>				
Puertas	-	2.0%	3.5%	10.2%
Muebles	-	11.1%	8.1%	2.9%
Crecimiento ponderado total por producto				
Puertas	-	2.4%	16.0%	5.1%
Muebles	-	1.2%	14.0%	-13.1%
* los valores mostrados pueden estar modificados o alterados por secreto empresarial, los datos presentados si muestran el comportamiento real de la empresa.				

El Cuadro No.10 es una comparativa entre periodos de cada año anterior a tener un departamento de mercadeo y como se ha desarrollado en el año 2018, que ya se cuenta en Globales® con un departamento de mercadeo. La comparativa se realizó para los meses que han transcurrido en el 2018 contra los mismos meses en los otros años.

Cada canal dentro de la empresa tiene un mercado distinto y los comportamientos notados por los gerentes son los siguientes:

- **Constructoras:** Es un canal en donde cada cliente compra 1 o 2 veces al año en ciclos de 3 años. Es decir, cada 3 años nos compran una o dos veces.
- **Distribuidores:** Los clientes distribuidores compran de manera regular, algunos manejan programación de inventarios, lo que facilita la venta, otros compran una vez al mes para rellenar sus stocks mínimos.
- **Exportaciones:** Los clientes distribuidores en el extranjero compran de manera regular y programada, ya que solo se atiende a clientes que puedan comprar más de un contenedor, estos normalmente trabajan con programas de manejo de inventarios. En cuanto a los clientes constructores en el extranjero, funcionan de manera similar a los locales, compran 2 o 3 veces cada cierto periodo de tiempo (normalmente 2 o 3 años).
- **Tiendas:** En tiendas se atiende a diversidad de clientes, desde personas dedicadas a la instalación de puertas, como a pequeños constructores y arquitectos. Generalmente estos son los clientes que compran con mayor frecuencia. Otro de los segmentos más importantes para la tienda es el consumidor final, este abarca a todo aquel dueño de hogar que quiera renovar sus puertas, cocina, closets o baños. Estos clientes normalmente no son muy recurrentes ya que nuestros productos tienen una vida larga, y las inversiones en estos, son grandes.

En cuanto al efecto del departamento de mercadeo en el 2018 a comparación de otros años:

- **Constructoras:** Lastimosamente, el departamento ha tenido un año complicado administrativamente, por lo tanto, las acciones de mercadeo no se han ejecutado y los resultados no se pueden observar en este cuadro.
- **Distribuidores:** El enfoque del departamento ha cambiado, ahora se han concentrado todos los esfuerzos en la comercialización de las puertas, se puede observar que el crecimiento en la venta de puertas aumentó, las estrategias principales que se han aplicado son las de apoyo y fidelización a nuestro cliente. Fidelizándolos con nosotros y haciendo que sea más caro irse con la competencia gracias al apoyo (activaciones, publicidad, menciones en redes) y control de precios.
- **Exportaciones:** El departamento dedicado a ventas fuera del país, de igual manera reorganizó su enfoque priorizando la venta de puertas. Este año se perdió un mercado en donde éramos líderes por temas políticos, los clientes de Nicaragua dejaron cuentas negativas y se les dejó de vender, esto generó un número bajo, a pesar de esto se puede concluir que los esfuerzos de mercadeo por encontrar mercados nuevos en el caribe han dado frutos, ya que el golpe afectó, pero no de manera grave. Se logró mantener un crecimiento positivo, y el apoyo a nuestros clientes es notable.
- **Tiendas:** Sin duda el canal de ventas en el cual se nota más los esfuerzos del departamento de mercadeo, el número de cocinas ha sido un reto levantarlo por la cantidad de ofertas disponibles en el mercado. Promociones, BTL's y muchas actividades diferentes permiten concluir que los resultados de tiendas han crecido en parte, por el nuevo equipo de mercadeo.

**Cuadro No. 11: BSC 2018 Mercadeo\***
**31%**

Ponderación	Categoría	Indicador	Polaridad	Frecuencia	Unidad	Ene	Feb	Mar	IQ 2018	Abr	May	Jun	2Q 2018	Jul	Ago	Sep	3Q 2018	Oct	Nov	Dic	4Q 2018	Total 2018					
35%	Financiera	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	Mayor es mejor	Trimestral	Número	Meta	2,992	3,857	4,467	40,915	3,982	3,574	4,751	41,706	15,060	6,777	6,114	45,942	6,631	15,318	14,666	45,615	174,176.00				
						Real	2,993	4,131	4,076	41,109	3,406	4,796	45,681	43,883	10,833	2,300	22,483	22,483	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	107,474.97	
						Alcance	102%	102%	97%	100%	100%	109%	106%	95%	68%	78%	0%	49%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	59%	
		Score			100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%					
25%	Financiera	ROI Redes y Página Web	Mayor es mejor	Trimestral	Número	Meta	8,778	8,778	8,778	26,333	8,778	8,778	8,778	26,333	8,778	8,778	8,778	8,778	26,333.50					79,000.00			
						Real	1,682	1,167	8,964	31,972	-	1,526	4,590	6,116	-	9,563	-	9,553.00	-	-	-	-	-	-	-	-	47,641.39
						Alcance	135%	127%	102%	120%	0%	17%	52%	0%	109%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	45%
		Score			100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%				
10%	Desarrollo de Talento Humano	Clima Laboral	Mayor es mejor	Anual	%	Meta																					
						Real	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
						Alcance	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Score			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%					
10%	Clientes	NPS Score	Mayor es mejor	Anual	%	Meta																					
						Real																					
						Alcance	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Score			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%					
10%	Financiera	Cumplimiento de Presupuesto de Gastos	Menor es mejor	Anual	Número	Meta	73,471	73,992	78,596	225,648	97,284	76,434	56,482	232,200	37,753	61,882	51,882	141,516	51,882	51,882	51,882	155,645	755,008				
						Real	80,429	89,561	94,888	214,879	11,126	64,432	57,411	222,697	83,465	76,081	138,536	138,536	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	576,112	
						Alcance	122%	124%	83%	105%	96%	119%	102%	104%	59%	69%	0%	102%	102%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	131%
		Score			100%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	75%					
10%	Desarrollo de Talento Humano	Evaluación de Inicativas	Mayor es mejor	Anual	%	Meta																					
						Real																					
						Alcance	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Score			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%					

\*Algunos datos son omitidos o alterados por secreto empresarial

El BSC anteriormente presentado es el formato para medición del rendimiento del departamento de mercadeo de Globales®. En este se evalúan los KPI's del departamento mes a mes, y luego se hace una calificación según los periodos definidos por el encargado de evaluar el BSC, estos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Los KPI's utilizados para evaluar el departamento de mercadeo fueron:

- Cumplimiento de presupuesto de ventas
  - Este KPI ata de una manera directa al departamento de mercadeo con el departamento comercial. Debido a que este está dirigido a esforzarse por incrementar las ventas, es de suma importancia que la nota del BSC de mercadeo sea influenciada por este KPI.
  - Para medir este KPI, se compara el presupuesto de venta (pronóstico de ventas), realizado por el área comercial, con las ventas facturadas al mes. Con estos valores se realiza un porcentaje de cumplimiento, si es mayor o igual al valor pronosticado en el presupuesto, se cumple.
  - La meta que se fijó para el quipo comercial fue, cumplir el presupuesto y si se sobrepasa mejor, pero no más de un 5%. Esta se fijó ya que se espera que el presupuesto de ventas sea un presupuesto correctamente pronosticado, por eso se incluye un "máximo" de error superior, de otra manera el presupuesto sería considerado un pronóstico erróneo.
  - Como se puede observar en la tabla anterior, este KPI se mide de manera trimestral con resultados mensuales, como mínimo, en cada trimestre, 2 meses deben de cumplir la meta del presupuesto de ventas.
  
- ROI redes y página web
  - El retorno sobre la inversión de las ventas en página web y redes sociales, representa un rubro muy importante para el departamento de mercadeo ya que es una inversión que representa cerca de un 17% del presupuesto total del departamento.
  - Para la medición de este, se compara la utilidad generada por las ventas que se cierran generadas por leads de la página web o de las redes sociales, contra la inversión que se ha realizado mes a mes en mantener activas estas.
  - Por ser un método de venta nuevo se espera que el ROI sea como mínimo un 0.6 o 60% de la inversión recuperada.
  
- Clima laboral
  - El KPI de clima laboral es basado en una nota (de 0 a 100) que una empresa externa le califica a Globales®. Esta nota se obtiene de encuestas que esta tercera realiza dentro de Globales® con el afán de medir el clima laboral dentro de la empresa.
  - Esta empresa tercera se basa en los siguientes temas para calificarnos: Infraestructura y Herramientas, Capacitación, Propósitos y Objetivos, Sistemas de Compensación, Comunicación, Trabajo en Equipo, Estrategia de Largo Plazo, Identificación con la Empresa, Liderazgo del Jefe, Conflicto y Cooperación, Motivación y Reconocimiento.
  - La meta para este KPI que se mide de forma anual, es, mínimo subir 10 puntos en las áreas que estén debajo de 75, 5 puntos en las áreas superiores a 76 y mantener cualquier área que se encuentre arriba de 85 puntos. Por ejemplo, si el área comercial recibió una nota

en enero de 65, en sistemas de compensación, se espera que, a finales del año, haya mejorado como mínimo a 75.

- NPS score
  - El NPS score es un KPI que afecta a varias de las áreas dentro de Globales® y es manejado por el nuevo equipo de mercadeo. Esta calificación es basada en los resultados que nuestros clientes indican en cuanto a la calidad de nuestro servicio.
  - Para obtener la información necesaria para la medición de este KPI, en tiendas se instalaron dispositivos para que los clientes calificaran, en los demás canales se realiza una encuesta vía correo. La encuesta consta de 5 preguntas orientadas a: calidad de servicio, presentación y conocimiento del asesor, producto (disponibilidad y calidad) y entrega. Con las preguntas se califica cada tema, luego los canales y departamentos involucrados reciben la calificación resumida cada 15 días.
  - Las metas para NPS, son Servicio: arriba de 85, Producto: arriba de 85, Logística: arriba de 80 y Garantía: arriba de 90. Estas metas fueron derivadas de los propósitos que la empresa tiene actualmente y del conocimiento de lo que podemos lograr en conjunto.
  
- Cumplimiento de presupuesto de gastos
  - Este KPI es esencial para el departamento de mercadeo. Como equipo debemos de apegarnos al plan de gastos (conocido por el equipo como: plan de inversiones) ya que la mayoría de nuestras acciones afectan de manera directa a este presupuesto.
  - Para medir este KPI, se compara el presupuesto con lo ejecutado en el mes. Con estos valores se realiza un porcentaje de cumplimiento, si es menor o igual al valor pronosticado en el presupuesto, se cumple.
  - La meta que se fijó para el equipo fue, cumplir el presupuesto y manejarlo de una manera en la que se pueda modificar en caso sea necesario.
  - Como se puede observar en la tabla anterior, este KPI se mide de manera anual con resultados mensuales.
  
- Evaluación de iniciativas
  - Las iniciativas son proyectos o retos asignados por el director que ve el departamento, o bien por gerencia general. Estas se les da seguimiento en un formato por la persona que esté supervisando al responsable del cumplimiento de estas.
  - La nota asignada, es realizada o no realizada y con base en la cantidad de iniciativas realizadas e iniciativas pendientes, el supervisor del ejecutor la aprueba o no. Ya que hay algunas iniciativas que en el camino no se hacen o se dejan de ejecutar, esta nota es cualitativa más que cuantitativa, por eso, el peso de esta es bajo.
  - Las metas dependen de cada gerente y de lo que su superior lo considere capaz de ejecutar.



## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En Globales® la necesidad de desarrollar un departamento de mercadeo era alta ya que tenían una buena posición de marca, pero no la estrategia apropiada. En el momento que se planteó como parte de los cambios que la empresa tendría luego de la compra por el fondo de inversiones se concluyó que como primera iniciativa el departamento debía de encargarse de brindar una nueva imagen institucional. Amarrado a esta nueva imagen el desarrollo de las estrategias para transmitir de forma efectiva, interna y externamente, la calidad y valores que la empresa desea reflejar a los clientes.

Para asignar apropiadamente indicadores dentro de la empresa se está utilizando el BSC, no solo en el departamento de mercadeo sino el cambio se dio global. Los indicadores dependen del área de trabajo, los utilizados en mercadeo son: Cumplimiento de presupuesto de ventas, Venta/Inversión Redes y página web (adaptación de ROI en redes y página web), Clima laboral, NPS Score (satisfacción del cliente), Cumplimiento del presupuesto de gastos y evaluación de iniciativas.

Se reorganizó la estructura para presentar los productos al cliente, creando fichas técnicas, capacitaciones y presentaciones estructuradas para clientes y colaboradores.

Con todas las herramientas aplicadas y el departamento formado solo queda analizar la situación actual de la empresa, gracias a nuestras herramientas como el BSC y los resultados de *Google Analytics* y *Alexa* podemos armar un *Dashboard* que nos indique los temas más importantes de nuestra actividad mercadotécnica.

A consideración de cada uno es el detalle que coloca en los reportes, en lo personal prefiero dejar pocos detalles para generar menos dudas, y así optimizar mi tiempo en explicar los pasos que siguen en mi estrategia. Obviamente cuando existe algún problema o alguna dificultad es necesario brindar el análisis completo de la situación. La información debe de ser clara y concisa.

En cuanto a nuestros *buyer* personas, en Globales® existen 5 canales de venta (Exportaciones, Distribuidoras, Constructoras, Tiendas (consumidor final) y Web) cada canal de ventas tiene por lo menos 2 *buyer* personas distintos. El de puertas instaladas y el de puertas de despacho. Basados en estos, luego de la reestructuración, se hace un estudio de los cuales se quiere llegar y con esto consolidado, se inicia una campaña dirigida específicamente a las personas de estos grupos.

La estrategia mercadotécnica se definió basándose en satisfacer las necesidades no cubiertas que suponen nuevas oportunidades económicas rentables para Globales®. Existen distintas formas de cumplir con estos objetivos, las estrategias que actualmente se están desarrollando en Globales® son:

### *Asociarse con Aliados*

Las asociaciones de marketing tienden a tener una serie de beneficios para impulsar una campaña, por ejemplo, se tiende a entregar mejor contenido, tienen un costo menor, se expone nuestra marca a una nueva audiencia y es más exitosa.

### *Abrazar el contenido creado por los usuarios*

Estudios realizados demuestran que los *millennials* pasan ¼ del día con contenido creado por compañeros, lo que se traduce más de un 30% de su tiempo total y sólo se rivaliza utilizando todos los medios de comunicación tradicionales combinados.

### *Colaborar con influenciadores (influencers)*

Una forma efectiva de ganar a una nueva audiencia y aplicar la notoriedad de la marca es colaborar con las principales personas influyentes en la industria. Al permitir que estas personas compartan contenido inspirado o asociado a la marca permite acceder a una nueva audiencia y una fácil aceptación hacia la marca.

### *Ayudar a los clientes a resolver sus problemas*

Se establece que nos encontramos en un negocio porque proporcionamos las soluciones que un cliente necesita. Realizar este ejercicio puede traer el beneficio de que los consumidores se identifiquen con la marca y crear lealtad hacia la misma. Algunas formas en las cuales se puede ayudar a un cliente a resolver sus problemas es mediante la creación de contenido, escuchando y respondiendo, crear aplicaciones u herramientas.

### *Permitir que los clientes interactúen*

Sin importar el tipo de producto o servicio que la empresa ofrezca, los clientes desean interactuar con la empresa, formar parte del equipo, identificarse con ella, practicar esto permite que los clientes se sientan cómodos con la marca y esto genera un vínculo que permite que los clientes se fidelicen a la marca.

### *Experimentar con nuevos canales y plataformas*

No se debe dudar en experimentar y probar nuevos canales y plataformas de comunicación para promocionar la marca, esto puede abrir un nuevo universo en audiencia lo cual permite que la empresa tenga un mayor alcance y presentar nuestra imagen más fresca como una empresa innovadora.

### *Divertirse*

A lo que se refiere es básicamente en crear contenido nuevo y divertido para una campaña, dándole una nueva perspectiva a la marca y permitiendo que los clientes potenciales sean más afines a nuestros productos y servicios.

### *Involucrar a los empleados*

Permitir que los empleados sean los mayores defensores de la marca y los campeones. Contenido que aprovecha la lealtad hacia la marca, esto genera un vínculo con la empresa lo que motiva a compartir las experiencias dentro de la empresa a amigos y familiares.

### *No te olvides de los clientes existentes*

Como todos saben siempre es importante obtener nuevos clientes para que la empresa siga creciendo, pero tampoco debemos olvidarnos de nuestros clientes existentes. Esto se puede realizar dándoles algo extra como si ellos fueran parte de un club VIP, lo que hace que nuestros antiguos clientes se sientan apreciados por la empresa.

### *Utilizar una Big Data para los clientes objetivos*

La *Big data* ayuda a que pasen de ser clientes potenciales a ser clientes específicos, y estos datos nos pueden ayudar a predecir una tendencia de compras. Con esta información la empresa se puede poner en contacto con los clientes mucho antes de que estos busquen productos o servicios uno les puede brindar.

### *Cuenta con una historia cruzada*

Contar una historia es una manera muy efectiva de realizar *marketing*, pero cuando se cuenta una historia una y otra vez de distintas formas puede crear diferentes perspectivas sobre una empresa, producto y servicio, lo cual influye en cada cliente potencial de distintas formas sin corromper el fin de nuestra publicidad.

El área de mercadeo debe de trabajar completamente de la mano con el área comercial. El área comercial sin duda es una de las más grandes en los negocios ya establecidos, esta área normalmente es la que guía a la empresa en cuanto a los mercados. En lo personal una técnica que sirvió mucho para que el departamento no fuera rechazado en la empresa fue hacer una capacitación con cada departamento individualmente, en donde el objetivo era conocer a los miembros de los departamentos, escuchar sus necesidades y preocupaciones.

Debido a que en ese momento los colaboradores tenían fresco el cambio de administración se facilitó la inserción del departamento. Cuando se hacen este tipo de cambios, es necesario colocarse en los zapatos de alguien más, ya que en un equipo todos dependen de todos, y este punto es clave. Ser amable y humilde al estar con cada colaborador generara la confianza necesaria para que estos compartan con nosotros los secretos o bien ideas clave que nos aportarán en el futuro de nuestra estadía en la empresa.

## A. OFERTAS Y SERVICIOS DE MERCADEO EN GUATEMALA

Hoy en día, Guatemala es un país con medios de publicidad y de comunicación altamente desarrollados. Tenemos distintos enfoques de publicidad, uno de estos son los tradicionales impresos como prensa, revistas, vallas, *mupis*, perimetrales y rótulos. En el país también se ha desarrollado un enorme enfoque en los medios de transmisión digital como la radio, televisión, medios digitales, *mailing*, *telemarketing*, cines y *displays* y muchos más. El mercado del mercadeo que más ha crecido en Guatemala, y es tendencia mundial, es el de las redes sociales, increíblemente este mercado es un éxito gracias a que en él podemos segmentar a nuestro público. El crear diferentes campañas para públicos con diferentes intereses, edades, ubicaciones y de diferentes géneros nos permite crear una oferta certera para esa demanda.

Conociendo la demanda de estos medios, el mercado se ha expandido a tratar con BTLs, centros comerciales, exhibidores novedosos, impresiones digitales, gafetes, productos promocionales y aún más. La clientela de Guatemala consume estos de distintas formas, existe tres vías principales para hacerlo: de manera directa, por medio de un agente de medios o por medio de un convenio multi-marca. Dependiendo del enfoque este último conviene o no.

Cuando se hace un contrato de manera directa, la empresa o cliente está buscando la mejor opción de oferta, normalmente el equipo cotiza con 3 o más empresas que brinden el servicio. Con las 3 ofertas se arma una pequeña herramienta en una tabla de Excel en donde se compara, alcance, costo, durabilidad e impacto.

La responsabilidad de conseguir un medio efectivo, dirigido al mercado objetivo de la empresa por un buen precio y con los tiempos adecuados, recae enteramente en la empresa y en la experiencia del equipo de mercadeo o encargado de realizar la contratación. Cuando se realiza la contratación por medio de un agente de medios, la empresa o cliente le hace una solicitud de publicidad a su agente de medios, este es un experto en las ofertas que hay en el país, a través de análisis de mercados y enfoques el agente se encarga de presentarle la mejor opción al cliente por lo que las responsabilidades de efectividad recaen puramente en la experiencia del agente. Estas agencias ganan una comisión a partir de la venta del producto a los medios, a la vista del cliente es un servicio “gratuito” pero los medios tienen precios pactados con estas agencias.

Por último, los convenios multi-marca son muy comunes en países europeos y americanos, el objetivo principal de estos es reducir los costos de publicidad, por ejemplo, en un negocio que se dedique a vender productos a distribuidores del país y a empresas que utilicen vallas y revistas en la prensa. Cuando estas empresas están a punto de contratar el servicio buscan el apoyo de sus proveedores para reducir sus costos y beneficiar al proveedor colocando su marca en un punto estratégico de la publicidad, generando un gana – gana.

En cuanto a la oferta que existe en el país, si algo no hace falta en Guatemala es el talento y la creatividad, algo que sin duda es clave en el mercadeo y en la oferta de productos relacionados en el país. Hay distintos giros de negocios en este ambiente. En Guatemala existen agencias de publicidad, agencias de relaciones públicas, agencias de diseño y marca, agencias de mercadeo y logística, agencias de medios de publicidad. Luego existe una cantidad de medios increíble, como parte de mi opinión personal,

considero que en Guatemala hay de todo en cuanto al mercadeo, sólo se necesita conocer de los productos y de las empresas que se dedican a esto, por eso elaboré una pequeña tabla con proveedores (Anexo 1: Ofertas de productos relacionados al mercadeo en Guatemala) que pueden ser de ayuda en los proyectos futuros.

## B. RECONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DEL EFECTO DEL CAMBIO E INVERSIÓN

Para interpretar los resultados primero se debe preguntar: ¿Qué se debe hacer para que este presupuesto se cumpla? ¿Cómo se mide los resultados de las campañas?

Sencillo, a la primera pregunta, existe una herramienta de métricas, que amarra la recompensa de los colaboradores con el cumplimiento de sus métricas, no es la única, pero en mi opinión es una de las más efectiva. El BSC o *Balanced Score Card*, en sí esta herramienta de la administración estratégica nos brinda una manera de calificar o poner nota a un departamento, equipo o bien a un individuo en específico.

Las métricas internas que se miden en la empresa deben de ser definidas por la alta dirección, por ejemplo, ROI (retorno sobre inversión) es una métrica bastante sencilla de medir, pero no en todos los departamentos de una empresa es evidente su resultado. El cumplimiento de presupuesto es sin duda una métrica que debe de estar presente en el BSC de un departamento de mercadeo. Para el área comercial, los niveles de ventas. (Anexo 5: BSC)

Con estos KPI's asignados se le da un peso a cada uno para que este la suma de estos de un total de 100 puntos (como la nota de una clase) y este afecta cierto porcentaje de la recompensa del colaborador involucrado.

Para la medición de la efectividad de las campañas, para esto existen muchas herramientas, en las redes sociales tenemos los indicadores de Facebook e Instagram, para la página web, tenemos *Google Analytics* y *Alexa*. Pero la más complicada de todas, es la medición de la efectividad de la publicidad impresa. Para medir esta última, sugiero utilizar un simple cuestionario o bien una pregunta cada vez que un cliente nuevo se acerque a nosotros, ¿Como se enteró usted de nosotros? No siempre será efectiva, pero funciona, otra opción es atar este medio no medible a un medio medible. Por ejemplo, colocar en el anuncio que visite la página de *Facebook*, si en *Facebook* registramos un alza irregular en los *likes* o en los seguidores en un rango de 3 días (variable) es muy seguro que este medio nos sirvió para llevar mercado a esa red social.



## VIII. CONCLUSIONES

Se demostró que la creación de un departamento de mercadeo dentro de una empresa mediana manufacturera de Guatemala es una actividad que tiene espacio para la profesionalización, innovación y, en definitiva, para el mejoramiento de los niveles de servicio que se ofrecen actualmente.

Se determinó que los aspectos más valorados por los clientes en cuanto a los servicios de administración mercadológica son el análisis de mercados y los servicios de creatividad, sin embargo, cada proyecto tiene necesidades adicionales o diferentes.

En un entorno de pocas barreras para la entrada y salida de nuevas ofertas, es relativamente fácil cumplir estratégicamente la diferenciación por servicios, mejora continua y utilización de tecnologías de información, junto con una apuesta de *Marketing* atractiva para la captación de clientes nuevos en las empresas.

El BSC es una herramienta altamente efectiva para asignar y analizar indicadores. Se concluye que los KPI's más efectivos para medir los resultados del departamento de mercadeo son: Cumplimiento de Presupuesto de Ventas, Clima laboral, NPS Score, Cumplimiento de Presupuesto de Gastos y la evaluación de iniciativas o proyectos.

El KPI de ROI Redes y Página Web, sirve para evaluar el cumplimiento de la inversión que se hace al canal de ventas en línea, este compara el margen de ganancia que manejan estas ventas con la inversión, ya que la inversión en redes sirve tanto para vender como para publicitar nuestra marca el ROI mínimo que se espera es de 50%.

A pesar de que hubo un cambio de marca cuando se analiza el crecimiento ponderado total de Globales se puede apreciar que este se ha mantenido positivo, varios factores han afectado a que el crecimiento del año 2018 se vea menor al de otros años, el principal es la pérdida de los clientes de un país, por temas políticos, en el que se vendía alrededor del 17% de las puertas del departamento de exportaciones.

Los esfuerzos del departamento de mercadeo se pueden notar en la comparativa entre periodos anuales de venta contra el actual. Ya que es un departamento nuevo, los resultados se perciben de una manera leve. El departamento de tiendas, con los productos de puertas han tenido un fuerte crecimiento (aprox. 10%) por las diferentes estrategias que se han manejado en conjunto con el departamento de mercadeo.

Se determinó que los análisis de 4P's, 7P's y 4C's nos brindan una idea clara de nuestro mercado y cliente objetivo. Y son estas las que nos guiarán a construir nuestras estrategias en conjunto con otras herramientas de evaluación.

Para crear las estrategias de mercadeo debemos tener en cuenta todos los factores internos y externos que apliquen a nuestra empresa, conocer nuestro mercado es clave para transmitir de forma efectiva nuestras fortalezas, productos y servicios. Las herramientas PESTEL y FODA nos ayudarán a optimizar este proceso.



## IX. RECOMENDACIONES

- Antes de comenzar con la inserción de un departamento de mercadeo se recomienda hacer un análisis de la empresa con las herramientas: FODA, PESTEL, modelo 7S, para poder actuar correctamente.
- El departamento de mercadeo debe de trabajar con el departamento comercial y ser un puente comunicador con el área operativa y de desarrollo de productos.
- La imagen de la empresa debe de manejarse apropiadamente, es muy importante explicarles a los colaboradores que los logos y las marcas son propiedad de la empresa y la importancia que es la correcta utilización de estas.
- Los KPI's definidos para el BSC deben de ser claras y fáciles de comprender y medir. De esta manera los colaboradores podrán saber cómo subir su nota.
- El compartir KPI's entre varios departamentos fomenta el trabajo en equipo, en las reuniones del equipo comercial de Globales hacemos reflexiones de cómo pueden compartirse iniciativas entre los departamentos para imitar las victorias y que se beneficie todo el equipo.
- En el análisis PESTEL, en el factor político, es siempre importante que se tome en cuenta la estabilidad política de los países a los que se venda. En el 2018, la crisis de Nicaragua afectó de manera negativa las ventas en Globales.
- Para el lanzamiento de una nueva marca:
  - Aprovechar los fans o seguidores actuales
    - Cuando se está haciendo un cambio de marca, se debe asegurar de acertar con el mensaje que transmites y no frustrar a tu audiencia actual. Lléalos a la discusión sobre un cambio de marca para aprovechar su pasión por su negocio y ayudar a amplificar el mensaje. Si el cambio de marca es una completa sorpresa para nuestros seguidores más leales, corremos el riesgo de que ellos se distancien y perder toda relación que se haya ganado.
    - Por ejemplo, en Globales®, antes de cambiar las fachadas se empezó por enviar un correo a todos los clientes en donde se transmitía el porqué del cambio, nuestra nueva filosofía, visión y misión, luego cambiamos la rotulación de los camiones. En nuestra página web y redes sociales apareció un comunicado firmado por gerencia general en donde se explicaba este. Poco a poco se fueron haciendo los cambios y los clientes fueron escuchados por nuestro equipo comercial.
    - Luego de 2 meses que tardó el cambio, logramos nuestro objetivo con el menor daño posible y como ganancia, nuestros clientes vieron este cambio como algo muy positivo. El boca a boca de nuestros clientes fue clave.
  - Hazlo en grande y llega a todos lados
    - Estos cambios no son de todos los días, se les debe recordar a todas las personas que se aferraron a la antigua marca que ha vuelto y que se ha vuelto mejor que nunca. Es necesario hacerlo de una manera emocionante, animada y atractiva. Se debe hacer todo lo posible para generar rumores y dejar que la gente sepa de este cambio de marca.

- En Globales® se procuró que no existiera oficina y personal que no tuviera el nuevo logo y la nueva filosofía a la vista, es esencial generar estos apegos a la nueva marca, para que sean los colaboradores de la empresa los que le transmitan este entusiasmo a los clientes. En las publicaciones de *Facebook*, *Instagram* y Prensa, el logo sale más grande que nunca.
  - Nos apalancamos de nuestros convivios y regalos de fin de año para llegar a nuestros clientes y a nuestros colaboradores de posiciones inferiores. El tema es que nos vean, y que todos se enteren de que venimos con todo.
- Crear eventos *Pop-up* y *live feeds*
  - Dependiendo del presupuesto disponible podemos hacer eventos aleatorios con incentivos para aparecer, incluyendo camiones de comida, *influencers* y personal de la empresa, así como obsequios y promocionales. También hay que realizar transmisiones en vivo de estos eventos para involucrar a otras personas en línea, y brindarles una forma de participar.
  - En Globales® logramos apalancarnos de nuestros distribuidores para lograr ese empuje extra que se necesitaba como marca.
- Evitar “*Overpromise*” y “*Underdeliver*”
  - No hay nada peor que una empresa que cambie su marca sin cambiar nada relacionado al cliente. Al traducir estas palabras anteriormente mencionadas, lo más cercano al español es sobre promesa y falta de cumplimiento. Básicamente es defraudar al cliente. Esto genera atención a la empresa, pero es atención negativa. Ideal es adjuntar el cambio de marca a un nuevo producto o servicio, o mejor no hacer mucho ruido al respecto. Si se desea atraer clientes, no hay que dejar que estos se decepcionen.

## X. BIBLIOGRAFÍA

1. Anholt, S. (2010). *Places: Identity, image and reputation*. Houndsmills, United Kingdom: Palgrave Macmillan
2. Balanced Scorecard Institute, (2016), BSC-Basics, About-the-Balanced-Scorecard de: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
3. Banco Popular Dominicano S.A. (2014). *Estructura organizacional de un departamento de mercadeo*. Consultado el 1 de mayo del 2018, de: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/estructura-organizacional-de-un-departamento-de-mercadeo/>
4. Berthon, P., Holbrook, M.B., Hulbert, J.M., & Pitt, L.F. (2007). *Viewing brands in multiple dimensions*. MIT Sloan Management Review, 48(2), 37-43.
5. Cambridge Dictionary. (2018). *Influencer*. Consultado el 2 de mayo del 2018, de: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/influencer>
6. Chase, R. Jacobs, R. Aquilano, N. *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros*. 12ª ed. 2009. Editorial Mc Graw Hill.
7. Coca-Cola de Argentina. (2016). *Coca-Cola presenta su estrategia de Marca Única*. Consultado el 22 de abril del 2018, de: <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/coca-cola-presenta-su-estrategia-de-marca-unica>
8. COMeIN. (2012). *'Pop-up', un nuevo concepto de tiendas y restaurantes*. Consultado el 2 de mayo del 2018, de: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero14/articles/Article-Elisenda-Estanyol.html>
9. Pallotta, F. (2016). *CNN es español, Dos equis jubila al hombre más interesante del mundo*, consultado el 05 de abril del 2018, obtenido de: <https://cnnespanol.cnn.com/2016/03/09/dos-equis-jubila-al-hombre-mas-interesante-del-mundo/>
10. Create your marketing strategy, <http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/create-your-marketing-strategy/>
11. Daye, D. (2017) *Rebranding Strategy Guide*. Consultado el 29 de abril del 2018, de: <https://www.brandingstrategyinsider.com/2017/05/rebranding-strategy-guide.html#.Wtn6EYjwblU>

12. Lima, E. (2018). *6 herramientas digitales para construir el perfil del consumidor*. Consultado el 27 de abril del 2018, de: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/6-herramientas-digital-construir-perfil-consumidor-noticia-1993052>
13. EAE Business School (2008) *¿Cómo descubrir quienes son tus clientes potenciales?* Consultado el 26 de abril del 2018, de: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/aun-no-sabes-quienes-son-tus-clientes-potenciales>
14. Espinoza Roberto (2016), Marketing estratégico, <http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
15. Estrategia de Mercadeo, [http://fichervirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg\\_estrat\\_udelp.pdf](http://fichervirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf)
16. Newlands, M. (2015). *15 Marketing Strategies That Inspire Strategic Thinkers*. Consultado el 29 de abril del 2018, de: <https://www.inc.com/murray-newlands/15-marketing-strategies-that-inspire-strategic-thinkers.html>
17. Groucutt, J., Leadley, P. and Forsyth, P. (2004) *Marketing: Essential Principles, New Realities*. (p.17-23) London, UK.: Kogan Page Publishers. Obtenido de: <https://books.google.com/books?id=cd6Sjxu2lesC&pg=PA1>.
18. Merriam Webster (1997). In *Merriam-Webster's online dictionary* . Consultado el 21 de abril del 2018, de: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/insights>.
19. Kerin, R., Rudelius, W., Hartley, S. (2009). *Marketing*. 9<sup>th</sup> ed. México, D,F.: McGraw Hill Education.
20. Kerin, R., Rudelius, W., Hartley, S. (2014). *Marketing*. 11<sup>th</sup> ed. México, D,F.: McGraw Hill Education.
21. Kotler, P. (1997) *Marketing Management Analysis. Planning, Implementation and Control*. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall International.
22. Kotler, P., Kevin, K. (2006) *Dirección de marketing*. 12<sup>a</sup> ed. México, D,F.: Pearson Educación.
23. Lauterborn, B. (1990). *New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over*. Advertising Age, 61(41), 26.
24. Lean Six Sigma Institute (2015) *Certificación Lean Six Sigma Green Belt para la excelencia en los negocios*. España: Barcelona. Marge Books. 348 págs..
25. Oxford Dictionaries. (2017). English Oxford Living Dictionaries. Consultado el 21 de abril del 2018, de: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/under-deliver>

26. Ramirez, A. (2016) *Historia de marca: Casillero del Diablo, la leyenda del vino*. Consultado el 22 de abril del 2018, de: <http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-casillero-del-diablo-la-leyenda-del-vino/>
27. Rouse, M. (2014) *Millenials (Generation Y)*. Consultado el 05 de abril del 2018, de: <https://whatis.techtarget.com/definition/millennials-millennial-generation>
28. SoluciónWeb (2018) *Buyer Personas*. Guatemala: Guatemala. 18 págs.
29. SoulCraft Marketing. (2018). Radio Shack becomes The Shack. Consultado el 4 de abril del 2018, de: <http://www.soulcraftmarketing.com/portfolio/radio-shack-becomes-the-shack/>
30. Sutter, J. (2010). *The internet kills Gap's new logo*. Consultado el 26 de abril del 2018, de: <http://edition.cnn.com/2010/TECH/social.media/10/12/gap.logo.social.media/index.html>
31. Tovar, J. (2010). FINANZAS Y PRESUPUESTOS (INTERPRETACIÓN Y ELABORACIÓN), Edición ilustrada, Centro de Estudios Financieros, S.L., 2010, ISBN 8445417126, 9788445417126, 453 páginas
32. Van, P. (2008). *Place branding: The state of the art*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126-149. doi: 10.1177/0002716207312274
33. Pontevedra, V. (2011). Funciones de cada departamento de la empresa. Consultado el 30 de abril del 2018, de: <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>



## XI. ANEXOS

### Anexo A. Ofertas de productos relacionados al mercadeo en Guatemala

Empresa	Contacto	Productos	Teléfono	Pag. Web
Sinergia DMP	Elví de Girón	Publicidad, productos y mercadeo	5730-8655	
Manufactura 7	Daniel Malouf	Uniformes industriales y artículos publicitarios	5202-2765	
Sila Global S.A.	Jack Castellanos	Impresión de manta, vinil y stickers	4011-9898	
Visión Digital	Cristoffer Pu	Impresiones	2320-3000	
Print Shop	Andrea Mendoza	Productos promocionales	2439-5437/38	printshopgt.com
Solución web	Yaneth López	Soluciones digitales	2328-7900/1005	solución web.com
Grupo Signos	Brenda López	Rotulación	2367-2707	signos-sa.com
Futura Publicidad	Jose Avisurez	Publicaciones medios impresos	2380-5300	
Banco Industrial	Luis Barrientos	Facilidades y Mailing	2418-4327	
Publicar	Pedro López	Publicidad digital	2384-5500/66903	publicar.com
Prensa Libre	Victoria Paniagua	Medio impreso	2412-5100	
Agexport	Rosamaría Monzón	Publicidad con giro de exportaciones	2422-3427	export.com.gt
Ideas Publicidad y mercadeo	Jasmín Reyes	Publicidad y mercadeo	2484-6131/ 103	ideaspublicidadymercadeo.com
Cámara de Comercio	Yenci López	Publicidad con giro al gremio comercial	2417-2700	
J&E circle media publicidad	Dulce Pérez	Productos promocionales	3361-8255	
Vía Digital	Gildo Riera	Rótulos, cenefas, displays, exhibidores, impresiones digitales, directorios	2476-1783	viadigitalsa.com
Color Press S.A.	Alejandro Medina	Litografías	2312-6555	colorpress.com.gt
Centura Marketing	Heidy Aguilar	Publicidad y mercadeo	2337-0327	centuramarketing.com
INK Print	Jayro Veliz	Cenefas, bastidores, cajas de luz, rotulación interna y externa, rotulación vehicular	2243-3232	ink.com.gt
Ruk'iyal	Aura Leticia Amado	Publicidad traseras de buses	2433-9244/ 47	rukiyal.com

Anexo B. Plantilla Buyer Persona

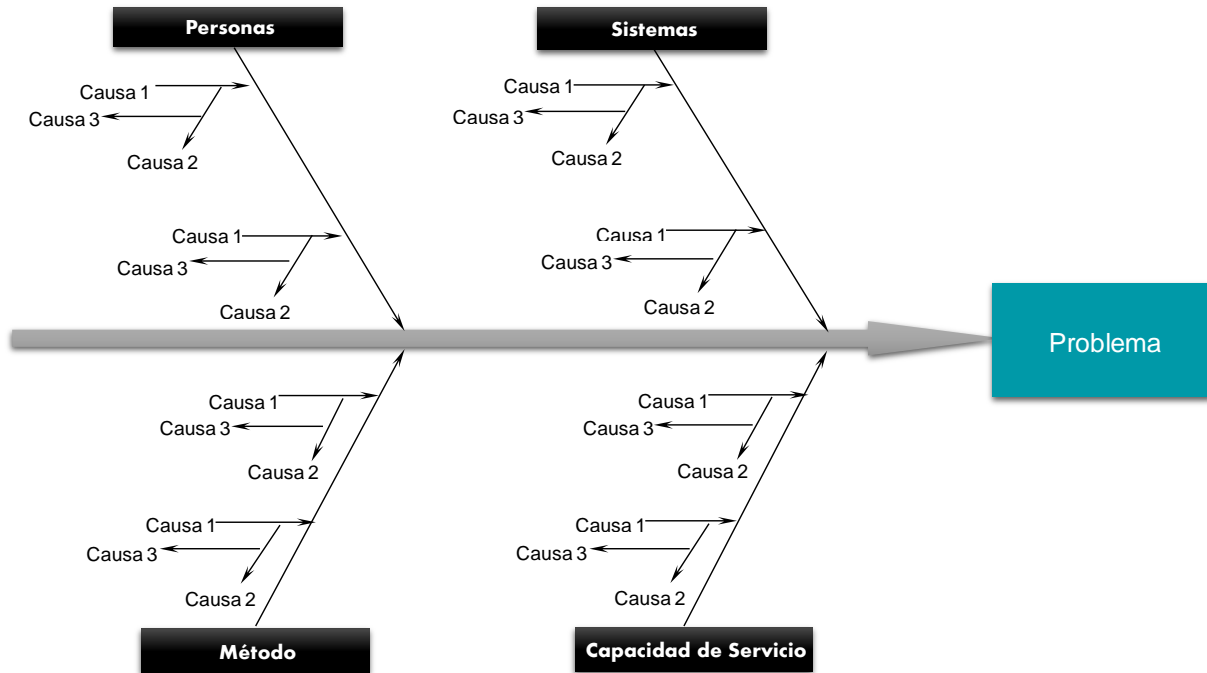
	Escenario optimista	Escenario pesimista
<b>¿Quién?</b>		
<b>Perfil general</b>		
Trabajo, historia laboral, familia		
<b>Información demográfica</b>		
Edad, salario, ubicación, sexo		
<b>Identificadores</b>		
Trato, personalidad, como prefiere comunicar		

	Escenario optimista	Escenario pesimista
<b>¿Qué?</b>		
<b>Objetivos</b>		
Objetivo primario y secundarios		
<b>Retos</b>		
Reto primario y secundarios		
<b>Como podemos ayudar</b>		
Como podemos ayudar para que obtenga los objetivos deseados		
Como podemos ayudar para que supere los retos		

	Escenario optimista	Escenario pesimista
<b><u>¿Por qué?</u></b>		
<b>Comentarios comunes</b>		
Ejemplo de comentarios reales sobre sus objetivos y retos		
<b>Quejas comunes</b>		
Razones por que no comprarían nuestro producto o servicio		

<b><u>¿Cómo?</u></b>		
<b>Mensaje de marketing</b>		
Como describirías la solución de tu empresa a este buyer persona		
<b>Mensaje de ventas</b>		
Como venderías la solución a este buyer personas		

Anexo C. Diagrama de Ishikawa orientado a la venta



Anexo D. Los 8 desperdicios

Nombre	Descripción	Ejemplos
Transporte	<p>Mientras se transporta personas, productos o información, no se está trabajando y no se le agrega ningún valor. Las ideas creativas deben usarse para reducir este desperdicio o eliminarlo por completo. Algunas empresas han tenido éxito eliminando el transporte mediante la producción de productos dentro de las plantas de sus clientes, alquilan el espacio de su cliente, producen los productos y lo envían directamente a su línea de montaje. El transporte de información es mucho más rápido hoy. Desde cartas entregadas personalmente al servicio postal hasta ahora que con el Internet se puede transmitir información de un lugar a otro o a múltiples destinos a altas velocidades.</p>	<p>Muchos transportes dentro de una planta, oficinistas caminando mucho para lograr llevar solicitudes o aprobaciones, transportes innecesarios de productos a tiendas</p>
Inventario	<p>El inventario es producto que está allí debido a alguna ineficiencia o incertidumbre. Pueden ser partes, piezas o documentación, lo más importante de todo, no hace nada más que ocupar el capital de trabajo y espacio. El inventario es más difícil de ver en una oficina o entorno transaccional, pero está ahí. Los correos no leídos en la bandeja de entrada son una forma de inventario. También puede haber un montón de órdenes de compra que no se han atendido porque el oficial de compras está ocupado.</p>	<p>Papeleo que es innecesario de mantener archivado, correos spam, producto vencido o que es invendible</p>
Movimiento	<p>Doblar, girar, alcanzar, levantar, el desperdicio de movimiento suele ser uno de los más difíciles de reducir significativamente y no tiene un impacto tan grande en el flujo de valor total como la eliminación de los otros desechos. Sin embargo, sigue siendo un desperdicio y en casos obvios debe eliminarse. Los estudios de tiempo y movimiento pueden ayudar a reducir este desperdicio.</p>	<p>Movimientos excesivos dentro de las oficinas para generar el pedido de un cliente, operarios sin herramientas al alcance</p>

Nombre	Descripción	Ejemplos
Esperas	Para piezas, información, instrucciones, equipos, si se está esperando, no se está agregando ningún valor allí. Solo hay valor si la máquina, el proceso o la autorización se está trabajando en ello.	Productos en espera de procesamiento, grandes cantidades de papeleo sin trabajar, autorizaciones en una larga cola de espera, clientes sin atender
Sobre producción	Hacer más de lo que se necesita. Hacer algo que nadie va a comprar es definitivamente un desperdicio. El pensamiento de producción de la vieja escuela solía ser que una fábrica siempre debería funcionar a plena capacidad y utilización. La idea era que el equipo de ventas se pusiera al día y vendiera el stock de productos eventualmente incluso con un descuento. Lo que sucede es que muchos otros costos (y el flujo de caja) se agregan a esta estrategia. Esto también lleva a algunos de los otros 8 residuos como el inventario y el procesamiento sin valor agregado.	Todos aquellos productos que se guardan en inventario y no se mueven, productos que salen en súper ofertas, almacenes llenos de un producto
Sobre procesamiento	Tolerancias demasiado estrictas o materiales de calidad superior a los necesarios, la percepción es generalmente que todos estos procesos son necesarios. Pero, en realidad, muchos de los procesos son necesarios porque existen ciertas causas o problemas que requieren estos pasos adicionales.	Puntos de control de calidad luego de cada proceso, normalmente es causado por mala calibración de equipo, autorizaciones excesivas por el gerente, falta de capacitación del colaborador
Defectos	Este desperdicio es bastante auto explicativo. Ya sea en un entorno de fabricación o de servicio, un defecto definitivamente será un desperdicio porque es algo que no cumple con los requisitos del cliente	Producto que no cumple con las medidas necesarias, documentación incorrecta, transacciones erróneas
Habilidades	Haciendo uso de capacidades, la mayoría de las empresas ahora se dan cuenta de que sus mayores activos son sus colaboradores. Entonces, ¿por qué no aprovecharlos al máximo y obtener la mejor utilización de ellos? Esto no significa explotar a los colaboradores. Esto significa que nos aseguremos de que sus habilidades y creatividad sean puestas en práctica y sean escuchados.	Un ingeniero haciendo el trabajo de conserje, no es menospreciar el trabajo, pero es alguien demasiado capacitado para estar en esa posición

## Anexo E: BSC

No.	KPI	Responsable	Descripción de Medición	Método de Cálculo	Meta	Frecuencia de medición	Peso	Categoría
1	Cumplimiento de Presupuesto	Pedro	PPTO 2018 vs. Real	100% o 0%	PPTO Trimestral	Trimestral	35%	Financiera
2	ROI del departamento	Mario	Retorno sobre inversión en el departamento (Ventas/Inversión)	100% o 0%	> 90%	Trimestral	25%	Financiera
3	Clima Laboral	Melissa	Reporte de Clima Laboral que refleja satisfacción del departamento	100% o 0%	> 90%	Trimestral	10%	Desarrollo de Talento Humano
4	Tiempos de entrega de proyectos	Melissa	Encuesta de satisfacción de otros departamentos con el de Mercadeo	100% o 0%	Evaluación promedio mínima B+	Trimestral	10%	Clientes
5	Cumplimiento de Presupuesto de Gastos	Pedro y Mario	PPTO 2018 vs. Real de Gastos	100% o 0%	PPTO Anual	Anual	10%	Financiera
6	Iniciativas	Pedro	Evaluación de cumplimiento de proyectos del año	Score de GG	> 90%	Anual	10%	Clientes



## XII. GLOSARIO

Término	Definición	Fuente
<i>Big Data</i>	Acumulación de datos que es demasiado grande y compleja para ser procesada por las herramientas de administración de bases de datos tradicionales	Merriam-Webster
<i>Buyer</i>	Una persona que se encarga de la selección, compra, fijación de precios y exhibición de la mercancía de una tienda minorista	Merriam-Webster
Buyer Persona	Es una representación semi-ficticia de su cliente ideal basada en estudios de mercado y datos reales sobre sus clientes actuales.  Al crear su (s) personaje (s) de comprador, considere incluir datos demográficos de los clientes, patrones de comportamiento, motivaciones y objetivos. Cuanto más detallado seas, mejor.	HubSpot
Cliente Potencial	La noción de cliente potencial permite nombrar al sujeto que, de acuerdo a un análisis de mercado o estudio de marketing, podría convertirse en comprador, consumidor o usuario de un producto o servicio determinado. La potencialidad, en este caso, refiere a una conducta que todavía no se concretó.	Definicion.de
Cuello de Botella	En el marco del proceso de producción de ciertos bienes, por otra parte, también puede generarse un cuello de botella. Esto ocurre cuando una fase de la producción se desarrolla con mayor lentitud que las precedentes, ralentizando el proceso en general.	Definicion.de
<i>Dashboard</i>	Es una interfaz de usuario que, de forma parecida al tablero de instrumentos de un automóvil, organiza y presenta información de una manera que es fácil de leer. Sin embargo, es más probable que un tablero de instrumentos sea interactivo que un tablero de instrumentos de automóviles. Hasta cierto punto, la mayoría de las interfaces gráficas de usuario (GUI) se parecen a un tablero. Sin embargo, algunos desarrolladores de productos emplean conscientemente esta metáfora (y algunas veces el término) para que el usuario reconozca instantáneamente la similitud.	TechTarget
Efecto Látigo	Es una situación donde se observa un aumento en la variabilidad de los pedidos incluso cuando la demanda del mercado es estable. Es un grave desajuste entre la demanda real de un producto y la demanda de los actores intermediarios en la cadena de suministro, el cual ocurre generalmente porque los distintos participantes están más interesados en optimizar sus propios procesos sin considerar el resto de la cadena.	BeeTrack
Eventos <i>pop-up</i>	Se trata de las tiendas y restaurantes, donde el espacio deja de ser fijo para convertirse en itinerante y temporal para ofrecer, casi siempre, una experiencia irrepetible.	COMeIN

Término	Definición	Fuente
<i>Facebook</i>	Red social creada por Mark Zuckerberg mientras estudiaba en la universidad de Harvard. Su objetivo era diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet. Fue tan innovador su proyecto que con el tiempo se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de la red.	Definiciones
<i>Google Analytics</i>	Herramientas de medición para su empresa, Estadísticas de varios canales, Consulte la ruta completa de la conversión con los embudos multicanal, Soluciones para móviles, Mida los resultados en smartphones, sitios web para móviles y aplicaciones para móviles	Google
<i>Influencers</i>	Sustantivo, una persona o cosa que influye: El <i>influencer</i> más poderoso de las creencias es la experiencia directa. Una persona que tiene el poder de influir en muchas personas, como a través de las redes sociales o los medios tradicionales: Las empresas buscan influyentes de Facebook que puedan promocionar su marca.	Dictionary.com
<i>Insights</i>	El poder o el acto de ver una situación; el acto o resultado de aprehender la naturaleza interna de las cosas o de ver intuitivamente	Merriam-Webster
<i>Live feed o streaming</i>	<i>Streaming</i> es un término que hace referencia al hecho de escuchar música o ver vídeos sin necesidad de descargarlos completos antes de que los escuches o veas. Esto se logra mediante fragmentos enviados secuencialmente a través de la red (como lo es Internet). Se emplea en el medio de Internet para referirse a <i>streaming</i> media, que es el término completo para la transmisión de vídeo o audio. Cuando la transmisión es en vivo, se le conoce como <i>live streaming</i> .	ABOUTESPAÑOL
<i>Market share</i>	Es el porcentaje del mercado para un producto o servicio que suministra una empresa.	Merriam-Webster
Mercado	Al investigar la definición de mercado y evaluar la función que este vocablo tiene en el lenguaje cotidiano, es posible llegar a la conclusión de que este concepto describe al ámbito, ya sea físico o virtual, en el cual se generan las condiciones necesarias para intercambiar bienes y/o servicios. También puede entenderse como la organización o entidad que le permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole, acuerdos o intercambios.	Definicion.de

Término	Definición	Fuente
KPI	Los indicadores de rendimiento clave (KPI) son un conjunto de medidas cuantificables que una empresa utiliza para medir su rendimiento a lo largo del tiempo. Estas métricas se utilizan para determinar el progreso de una empresa en el logro de sus objetivos estratégicos y operativos, y también para comparar las finanzas y el rendimiento de una empresa con otras empresas dentro de su industria.	Investopedia
<i>Millennials</i>	Los <i>Millennials</i> , también conocidos como Generación Y o Generación Neta, son la cohorte demográfica que sigue directamente a la Generación X. El término " <i>Millennials</i> " generalmente se considera que se aplica a las personas que alcanzaron la edad adulta alrededor del cambio de siglo XXI. La delimitación precisa varía de una fuente a otra, sin embargo. A Neil Howe y William Strauss, autores del libro de 1991 <i>Generations: The History of America's Future, 1584 a 2069</i> , a menudo se les atribuye haber acuñado el término. Howe y Strauss definen a la cohorte milenaria como compuesta por individuos nacidos entre 1982 y 2004.	TechTarget
NSE	El nivel socio económico (NSE) es un atributo del hogar que caracteriza su inserción social y económica. Está basado en el nivel de educación, el nivel de ocupación y el patrimonio. Este nivel está dividido en varios segmentos: alto, medio y bajo. El nivel alto o nivel ABC1 es el sector con mayores ingresos de la sociedad. Se utiliza en el marketing fundamentalmente para poder segmentar en distintas acciones, por cada nivel de NSE.	Jojoa - tecnología, marketing y CRM
<i>Overpromise</i>	Prometer más de lo que es posible o realista.	Merriam-Webster
Rebranding	El cambio de marca es la creación de una nueva apariencia para un producto o empresa establecido. El objetivo habitual del cambio de marca es influir en la percepción del cliente sobre un producto o servicio o sobre la empresa en general revitalizando la marca y haciéndola parecer más moderna y relevante para las necesidades del cliente.	TechTarget
Target	Algo o alguien a ser afectado por una acción o desarrollo	Merriam-Webster
Top of mind	La conciencia de superioridad es una medida de qué tan bien las marcas clasifican en la mente de los consumidores.	Merriam-Webster
<i>Underdeliver</i>	Fallar a una promesa o expectativa	Oxford Dictionaries