



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE *MARKETING* PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**

**Luly María Guzmán Palma**

Asesorado por el Ing. Cristóbal de Jesús Pezzarossi Morán

Guatemala, junio de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PLAN DE *MARKETING* PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LULY MARÍA GUZMÁN PALMA**

ASESORADO POR EL ING. CRISTÓBAL DE JESÚS PEZZAROSSO MORÁN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García (a. i.)
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE UN PLAN DE *MARKETING* PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 24 de agosto de 2014.

**Luly María Guzmán Palma**

Guatemala, 26 de Octubre de 2015

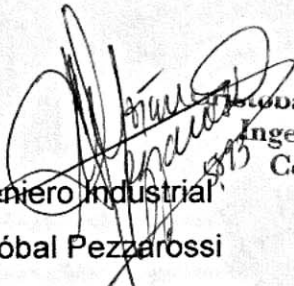
Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente

Por este medio extiendo mi aprobación del Trabajo de Graduación titulado **“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SOLUTET, S.A.”**, elaborado por la estudiante de Ingeniería Industrial Luly María Guzmán Palma con carné 2009-14952, quien fue debidamente asesorada y supervisada por mi persona.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos de la realización del trabajo, en mi calidad de asesor apruebo su contenido; solicitándole dar el trámite correspondiente.

Sin otro particular,

Atentamente,

  
Cristóbal Pezzarossi Morán  
Ingeniero Industrial  
Colegiado. 5893  
Ingeniero Industrial  
Cristóbal Pezzarossi  
No. de Colegiado 5,893

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

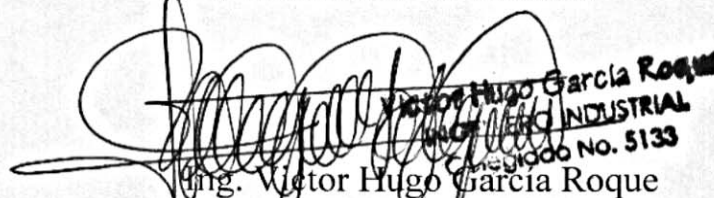


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.054.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SOLUTET S. A.**, presentado por la estudiante universitaria **Luly María Guzmán Palma**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Víctor Hugo García Roque  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**VICTOR HUGO GARCIA ROQUE**  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
**CANCELACION NO. 5133**

Guatemala, abril de 2016.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA

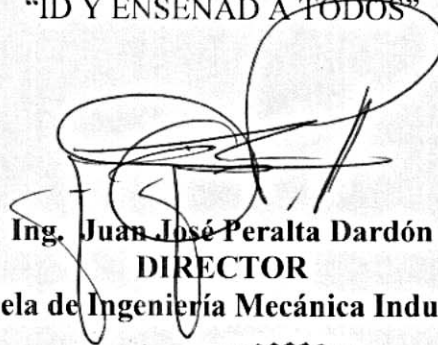


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.102.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**, presentado por la estudiante universitaria **Luly María Guzmán Palma**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Juan José Peralta Dardón  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2016.



/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala

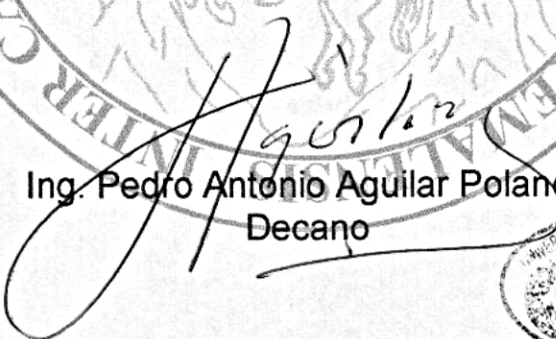


Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.293-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN DE MAKETING PARA LA EMPRESA SOLUTET, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria: **Luly María Guzmán Palma**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano



Guatemala, junio de 2016

/cc



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por sus abundantes bendiciones y darme la fuerza necesaria para hoy concluir esta meta.
<b>Mis padres</b>	Por ser ejemplo a seguir, por su gran esfuerzo y amor durante toda mi vida, este triunfo es de ustedes.
<b>Mi hermana</b>	Por ser parte importante de mi vida, por brindarme su cariño y alegría.
<b>Mi familia</b>	Por su cariño y apoyo.
<b>Mi novio</b>	Por su apoyo incondicional, su amor y paciencia en todo momento.
<b>Mis amigos</b>	Por su cariño, su amistad y por compartir conmigo todos los momentos importantes de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser la casa de estudios que me brindó la oportunidad de formarme como profesional.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por brindarme los conocimientos necesarios para desempeñarme profesionalmente.
<b>Ing. Cristóbal de Jesús Pezzarossi Morán</b>	Por su apoyo y guía durante la realización del presente trabajo.
<b>SoluTet, S. A.</b>	Por permitirme el ingreso a sus instalaciones para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Reseña de la empresa.....	1
1.1.1. Misión .....	1
1.1.2. Visión.....	1
1.1.3. Valores corporativos .....	1
1.2. Estructura administrativa .....	2
1.3. <i>Marketing</i> .....	3
1.3.1. Definición de <i>marketing</i> .....	3
1.3.2. Historia del <i>marketing</i> .....	4
1.3.3. El mercado.....	5
1.3.4. Análisis de las 4C .....	5
1.3.5. El cliente .....	6
1.4. Posicionamiento .....	7
1.5. Tipos de posicionamiento.....	7
1.5.1. Posicionamiento con base en las características de un servicio.....	7
1.5.2. Posicionamiento con base en el precio/calidad .....	8
1.5.3. Posicionamiento con base en la competencia .....	8

1.6.	El servicio .....	10
1.6.1.	El servicio al cliente .....	12
1.7.	<i>Marketing</i> de servicios.....	14
1.7.1.	Problemas característicos del <i>marketing</i> de servicios .....	15
1.7.2.	Claves para un <i>marketing</i> de servicios eficaz .....	16
1.8.	Plan de <i>marketing</i> .....	17
1.8.1.	Definición.....	17
1.8.2.	Características .....	17
1.9.	Estructura del plan de <i>marketing</i> .....	18
1.9.1.	Descripción de la empresa .....	18
1.9.2.	Análisis de la situación actual.....	18
1.9.3.	Diagnóstico de la situación actual .....	19
1.9.4.	Plan estratégico.....	20
1.9.5.	Estrategias y tácticas del plan de <i>marketing</i> .....	20
1.9.6.	Presupuesto .....	20
1.9.7.	Implementación .....	21
1.9.8.	Evaluación y control .....	21
2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	23
2.1.	Antecedentes de la empresa.....	23
2.2.	Estructura organizacional.....	23
2.3.	Análisis de la situación interna de la empresa .....	25
2.3.1.	Recurso humano .....	25
2.3.2.	Comunicación interna.....	25
2.3.3.	Diseño y logística del servicio .....	26
2.3.4.	Análisis de fijación de precios .....	28
2.3.5.	Análisis de competidores principales .....	29
2.4.	Análisis de la situación externa de la empresa .....	30

2.4.1.	Ambiente económico .....	31
2.4.2.	Ambiente tecnológico .....	31
2.4.3.	Ambiente natural.....	31
2.5.	Cliente externo .....	32
2.5.1.	Mercado objetivo .....	32
2.5.2.	Expectativas del servicio de la empresa .....	34
2.6.	Resultados del diagnóstico.....	35
3.	PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE <i>MARKETING</i> .....	37
3.1.	Identificación de las necesidades de la empresa .....	37
3.2.	Análisis FODA .....	38
3.3.	Diagnóstico del análisis FODA .....	39
3.4.	Plan de <i>marketing</i> .....	40
3.4.1.	Implementación del modelo de servicio .....	42
3.4.2.	Integración al servicio .....	43
3.4.3.	Programas de motivación .....	45
3.4.4.	Capacitación en servicio .....	47
3.4.5.	Monitoreo de la satisfacción del cliente .....	49
3.5.	Estrategias y tácticas.....	52
3.6.	Costo de la propuesta de <i>marketing</i> de servicios .....	55
3.7.	Implementación .....	56
3.7.1.	Cronograma.....	56
3.8.	Evaluación y control .....	58
4.	MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PROPUESTO .....	61
4.1.	Presentación del plan de <i>marketing</i> .....	61
4.1.1.	Área administrativa .....	65
4.2.	Delegación de responsabilidades .....	65
4.3.	Inducción a los procedimientos .....	67

4.3.1.	Presentación del plan de <i>marketing</i> al personal.....	68
4.3.2.	Capacitación.....	68
4.4.	Programación de actividades.....	68
4.5.	Implementación.....	69
4.5.1.	Encargados por departamento.....	69
4.5.2.	Descripción de mejoras.....	71
4.6.	Monitoreo.....	71
5.	MEJORA CONTINUA.....	73
5.1.	Resultados obtenidos.....	73
5.1.1.	Interpretación de resultados obtenidos.....	74
5.1.2.	Aplicación.....	75
5.2.	Ventajas y beneficios.....	78
5.3.	Acciones correctivas.....	79
5.4.	Seguimiento de servicio al cliente.....	83
	CONCLUSIONES.....	85
	RECOMENDACIONES.....	87
	BIBLIOGRAFÍA.....	89
	APÉNDICES.....	91
	ANEXOS.....	95

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama de SoluTet, S. A. ....	2
2.	De las 4P a las 4C.....	5
3.	Diferencias entre servicios y productos.....	12
4.	<i>Marketing</i> de servicios.....	14
5.	Procedimiento para solicitar el servicio .....	26
6.	Dipreco.....	29
7.	Selectro .....	30
8.	Telesoluciones .....	30
9.	Modelo de servicio .....	42
10.	Claves para un servicio al cliente de calidad.....	49
11.	Satisfacción del cliente.....	50
12.	Cronograma de publicidad y plan de <i>marketing</i> .....	57
13.	Cronograma de inducción y capacitación.....	69
14.	Registro de acción correctiva .....	82

### TABLAS

I.	Clientes según servicio .....	33
II.	FODA SoluTet, S. A. ....	38
III.	Estrategias propuestas.....	39
IV.	Objetivos de SoluTet, S. A. ....	41
V.	Presupuesto .....	55
VI.	Ciclo PHVA .....	76





## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
%	Porcentaje
Q	Quetzales



## GLOSARIO

<b>Acciones correctivas</b>	Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o situación indeseable detectada en un proceso, procedimiento o sistema, con el fin de eliminar su repetición.
<b>Calidad</b>	Capacidad que posee un producto o servicio para satisfacer las necesidades de un individuo, es decir, un cumplimiento de requisitos.
<b>Estrategia</b>	Serie de acciones planificadas que tienen como fin alcanzar un determinado objetivo.
<b>Innovar</b>	Utilizar el conocimiento adquirido para crear nuevos productos, servicios o procesos, según las diferentes necesidades de las personas.
<b>Logística</b>	Conjunto de actividades y procesos necesarios para llevar a cabo un fin determinado.
<b>Plaza</b>	Lugar en el cual se comercializa un producto o servicio que se ofrece.
<b>Promoción</b>	Informar y persuadir a todos los interesados sobre la empresa, sus productos, servicios y ofertas.

**Tecnología**

Conjunto de conocimientos, instrumentos y técnicas que permiten diseñar y crear bienes útiles que logren satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos.

## RESUMEN

El plan de *marketing* es una herramienta básica de mercadeo que puede ser utilizado por cualquier empresa que esté orientada al cliente y que busque la forma de ser competitiva. Su objetivo es orientar de manera correcta a la organización, permitiéndole identificar el estado actual de los servicios que presta y todas las maneras posibles de darlos a conocer, para lograr aprovechar al máximo su potencial dentro del mercado en el que la empresa se desarrolla.

Se muestra el diseño y propuesta de un plan de *marketing* para una empresa que presta servicios de instalaciones eléctricas, mantenimiento preventivo y correctivo de equipo eléctrico; el cual se basa en estrategias enfocadas al servicio y atención del cliente.

La implementación del plan consta de una serie de pasos a realizar, como análisis de la situación actual de la empresa, fijación de los objetivos de la organización, selección de estrategias, plan de acción, establecimiento del presupuesto y desarrollo de métodos de monitoreo y evaluación. Para lograr esto será necesario capacitar a todo el personal y comprometerlo con las actividades del plan.

Para la implementación del plan diseñado, se deberá desarrollar un programa de mejora continua, en el cual esté involucrado todo el personal de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.



# OBJETIVOS

## General

Diseñar un plan de *marketing* que contribuya al incremento de aceptación de la empresa SoluTet, S. A. en el mercado.

## Específicos

1. Proporcionar la información necesaria para conocer el mercado en el que se desenvuelve.
2. Analizar la situación actual para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee.
3. Describir los elementos que conforman un plan de *marketing* para posicionarse en el mercado.
4. Dar a conocer el proceso de implementación para alcanzar las metas propuestas.
5. Proporcionar metodologías de seguimiento para la mejora continua.





## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa SoluTet, S. A. se dedica a prestar servicios de instalaciones eléctricas, mantenimiento preventivo y correctivo de equipo eléctrico. En Guatemala existen varias empresas dedicadas a prestar los mismos servicios, por esta razón se encuentra ante la necesidad de diferenciarse de la competencia.

La constante evolución de las actividades comerciales hace que las organizaciones centren sus acciones en el impulso de intercambiar servicios entre diferentes clientes y empresas, por medio de gran variedad de actividades de *marketing*, estas dependerán de los tipos de servicios que la empresa pueda ofrecer. En la actualidad existen diversas metodologías de *marketing* para servicios, estas son un medio que puede resultar muy efectivo para lograr la preferencia, fidelidad y el aumento de los clientes, por lo cual la necesidad de implementarlas se hace cada vez más grande. Las estrategias de *marketing* deben desarrollarse e implementarse de acuerdo a una secuencia establecida, con el fin de obtener un beneficio muy importante para la empresa, esta estrategia se conoce como plan de *marketing*, el cual busca garantizar la satisfacción del cliente al brindarle un servicio de calidad, de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

El presente trabajo de tesis se enfoca en los elementos que deben tomarse en cuenta para la elaboración e implementación de dicho plan.



# **1. GENERALIDADES**

## **1.1. Reseña de la empresa**

Soluciones Totales de Energía y Telecomunicaciones, SoluTet, es una empresa guatemalteca fundada en 2003, respondiendo a una creciente necesidad en el mercado por prestar servicios de telecomunicaciones, instalaciones eléctricas, mantenimiento preventivo y correctivo de equipo eléctrico, en áreas de energía, clima, obra civil, banca y restaurantes en todo el país. Cuenta con personal altamente capacitado y equipo de calidad que le permite satisfacer su demanda actual.

### **1.1.1. Misión**

“Ser la mejor solución en servicios de mantenimiento de energía, clima y obra civil en toda la región de Centro América”<sup>1</sup>.

### **1.1.2. Visión**

“Ofrecer la mayor variedad de servicios en un solo punto, para lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes, empleados y socios”.<sup>2</sup>

### **1.1.3. Valores corporativos**

El trabajo de SoluTet está basado en la responsabilidad, honestidad, disciplina, pro actividad, perseverancia y trato justo.

---

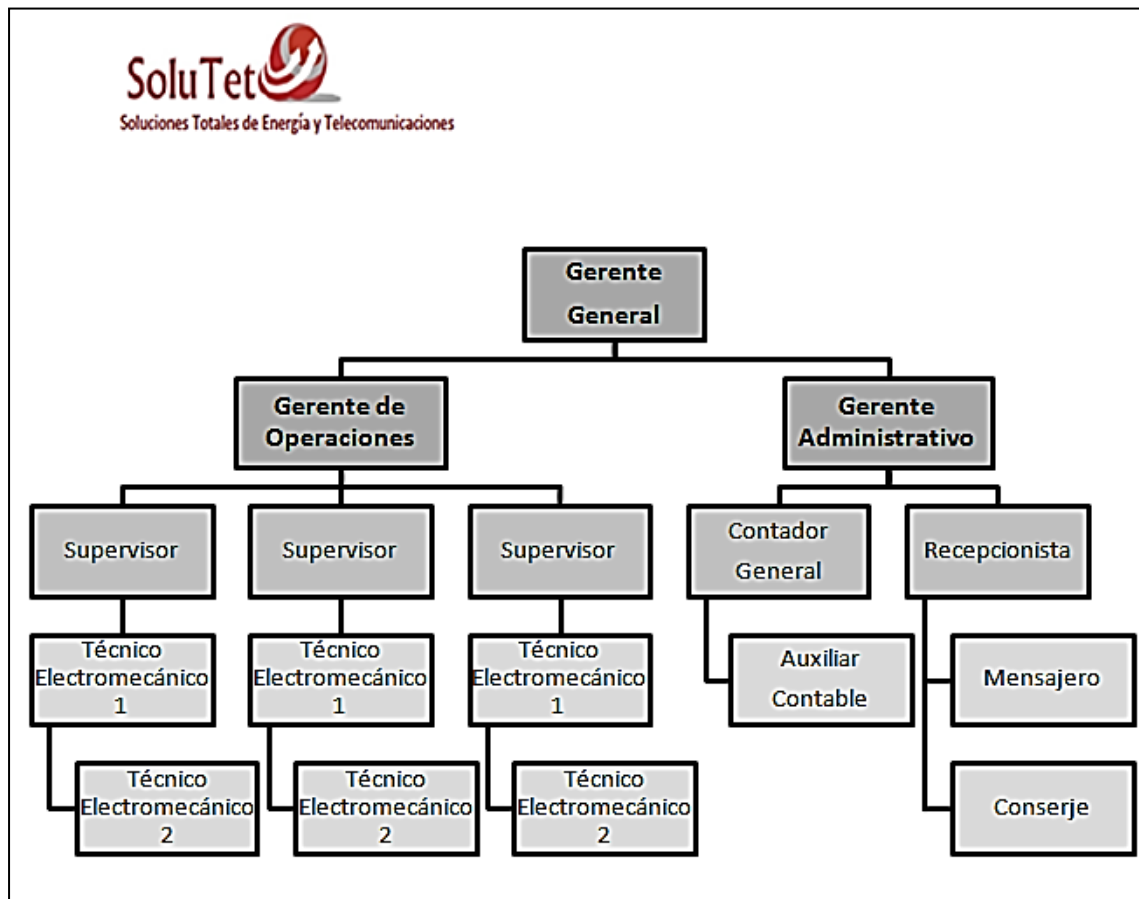
<sup>1</sup> Misión proporcionada por SoluTet, S. A.

<sup>2</sup> Visión proporcionada por SoluTet, S. A.

## 1.2. Estructura administrativa

A continuación se presenta el organigrama de SoluTet, S. A.

Figura 1. Organigrama de SoluTet, S. A.



Fuente: SoluTet, S. A.

### **1.3. Marketing**

La función que desempeña en los negocios, es de mucha importancia. El *marketing* se basa en tres conceptos fundamentales: necesidades, deseos y demanda, con el único fin de satisfacer necesidades, conservar antiguos y atraer nuevos clientes, dentro de un marco rentable y perdurable a lo largo del tiempo.

#### **1.3.1. Definición de *marketing***

*“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual, grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*<sup>3</sup>.

El *marketing* es un proceso social, ya que es realizado por personas y enfocado hacia personas, buscando siempre satisfacer necesidades; es un proceso administrativo debido a que las ideas se deben planificar, organizar, implementar y controlar, para lograr que la empresa sea más competitiva.

Entonces, se puede decir que el *marketing* es una de las actividades más importantes que pueden realizarse en una organización, ya que establece una relación estrecha con los clientes, con el objetivo de generar beneficios para ambas partes. Buscar la satisfacción y superación de las 'expectativas del cliente, es el objetivo principal del *marketing*.

---

<sup>3</sup> *Definición de marketing.* <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>. Consulta: junio de 2014.

### 1.3.2. Historia del *marketing*

Los enfoques sobre los que se establece el *marketing* y el lugar tan importante que este ocupa en una empresa han sufrido considerables cambios a lo largo de los años.

A mediados del siglo XIX, con la Revolución Industrial, empezó a tener significado el concepto de *marketing*, su evolución se dio en tres diferentes etapas:

- Primera etapa (etapa de orientación al producto)

En esta, los fabricantes se enfocaban en una producción de calidad, porque tenían la idea que los clientes buscarían productos bien hechos a precios razonables.

- Segunda etapa (etapa de orientación a las ventas)

Durante esta, las empresas recurrieron a diferentes actividades promocionales con el objetivo de vender todo lo que producían.

- Tercera etapa (etapa de orientación al mercado)

En esta, las empresas observaron que si las personas no deseaban un producto, era inútil invertir en la producción y venta del mismo, entonces, debían esforzarse en ofrecer productos que los consumidores necesitaran o desearan comprar. Fue en ese momento cuando se llegó al concepto de lo que hoy se conoce como *marketing*, el cual está enfocado en la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

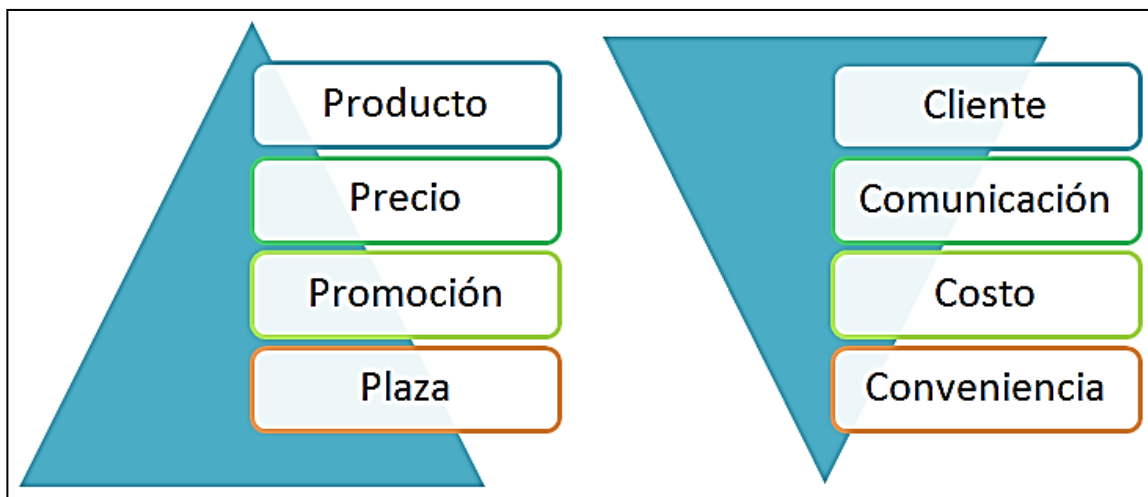
### 1.3.3. El mercado

Está conformado por un grupo de vendedores que ofrecen productos o servicios para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes, quienes son un grupo de individuos u organizaciones que tienen la capacidad de pagar por estos productos o servicios.

### 1.3.4. Análisis de las 4C

A continuación se presenta la figura de las 4P a las 4C.

Figura 2. De las 4P a las 4C



Fuente: elaboración propia.

- Cliente

No es suficiente contar con producto para vender, ahora se busca desarrollar productos según las necesidades del cliente.

- **Comunicación**

Aprovechar la tecnología para establecer comunicación con los clientes e informar acerca de ofertas y nuevos productos. Al mismo tiempo, que los clientes pueden resolver dudas, dar opiniones y obtener información acerca de la empresa.

- **Costo**

No solamente se busca ofrecer un precio justo, si no que se trata de que el cliente pueda obtener el producto a un menor costo.

- **Conveniencia**

Por lo general, los consumidores realizan sus compras en la plaza. Ahora se busca que el cliente las pueda realizar de manera práctica, utilizando medios como el internet, teléfono, diferentes tipos de pago, vías de fácil acceso, entrega a domicilio, entre otros.

### **1.3.5. El cliente**

Se puede definir como la persona o el grupo de personas que tiene la capacidad y voluntad de adquirir los productos y servicios que se encuentran ofertados en el mercado. Los clientes son el motivo por el cual la empresa existe y se esfuerza para ocupar un lugar importante en el mercado, lo que se conoce como posicionamiento.



## **1.4. Posicionamiento**

Para tomar la decisión de comprar con mayor facilidad, los clientes organizan los productos y servicios por categorías, es decir, posicionan estos en su mente, tomando en cuenta sus atributos más importantes.

Por lo tanto, el posicionamiento se puede definir como la manera como el cliente percibe y describe a un producto o servicio con respecto a los que pueden competir directamente con él.

## **1.5. Tipos de posicionamiento**

Es necesario conocer cómo se encuentra posicionada la competencia y la forma en la que se podría comparar con ella, ya que la imagen que los clientes tienen sobre la competencia es igual de importante que la imagen que tienen de la empresa. Para lograr posicionarse de manera correcta, es necesario conocer los tipos de posicionamiento.

### **1.5.1. Posicionamiento con base en las características de un servicio**

Por lo general los productos y servicios se posicionan con base en cualidades y características que los clientes conocen. A pesar de esto, un nuevo producto o servicio puede lograr su posicionamiento tomando en cuenta características que la competencia no haya pensado antes. Por ejemplo el shampoo eGo que se posicionó con el eslogan de ser el “*shampoo* creado especialmente para hombres”.

Es importante utilizar una sola característica y trabajar con ella en la mente de los consumidores, ya que al buscar posicionarse utilizando más de una característica el cliente podría confundirse y por lo tanto no recordarla.

### **1.5.2. Posicionamiento con base en el precio/calidad**

Varias empresas tienen como base estos atributos, por ejemplo "Toyota, que ha logrado posicionarse como una de las marcas que mejor reflejan la relación precio/valor por la calidad que maneja en sus automóviles"<sup>4</sup>. Por el contrario otras han logrado su posicionamiento con base en precio/calidad por ofrecer productos o servicios con gran cantidad de atributos a un bajo precio. También existen algunas empresas que se han posicionado basándose solamente en los dos extremos del precio, costosos y baratos. Es importante tomar en cuenta que trabajar con un precio justo es uno de los factores que más influye en el cliente al momento de escoger el producto o servicio de entre la competencia.

### **1.5.3. Posicionamiento con base en la competencia**

Algunos productos o servicios pueden ser un poco más difíciles de posicionar, por lo que es aún más importante tomar a los competidores como referencia, para que de esta manera el cliente pueda tener una idea sobre lo que quiere y lo que puede esperar. Existen tres formas de posicionarse con respecto a la competencia:

---

<sup>4</sup> *Ejemplos posicionamiento en base precio y calidad.* [www.elprisma.com/apuntes/...y.../marcasyposicionamiento/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/...y.../marcasyposicionamiento/default3.asp). Consulta: 30 de junio de 2014.

- Posicionarse como primero

Está comprobado que cuando un producto o servicio se posiciona en la mente de los clientes, el que lo hace primero consigue el doble de participación en el mercado que el segundo, sacándole mucha más.

Cuando las empresas saben manejar de manera adecuada su liderazgo, pueden mantenerse así durante muchos años. Aunque también debe tomarse en cuenta que ser líder en una categoría no significa serlo en otra, esto se debe a que, en varias ocasiones, por ser líderes, no prestan mucha atención en sus debilidades o en el hecho de ocupar un segundo lugar en otras áreas del mercado. Por esta razón, es importante siempre estar atento a toda oportunidad de desarrollo para ponerla en marcha antes que la competencia lo haga.

- Posicionarse como número dos

Otras empresas han sacado ventaja competitiva, siendo la número dos del mercado, esto se puede conseguir si se toma el camino correcto, ofreciendo al cliente una imagen del producto o servicio distinta o inferior a la del líder.

- Reposicionamiento

La competencia aumenta cada vez más, al igual que las exigencias de los clientes, lo que provoca que sea difícil mantenerse como empresa líder en el mercado, por lo que surge la necesidad de innovar para realizar un reposicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.

## 1.6. El servicio

Se define como el conjunto de actividades cuyo fin es responder a las necesidades o deseos de los clientes. En el mercado se ofrecen gran variedad de servicios de logística, telefonía, energía, mantenimiento, entre otros, los cuales se llevan a cabo por medio de procesos, que aunque no se pueden ver, son muy importantes. Existen seis características que distinguen a un servicio de otro:

- Son intangibles

Los productos pueden percibirse y asociarse fácilmente con una descripción; a diferencia de estos, los servicios son acciones que, a pesar de utilizar medios tangibles para producirse, el resultado no es visible.

- Producción y consumo simultáneo

Un servicio se consume en su totalidad en el mismo momento que se produce, mientras que la producción, el uso y consumo de un producto se da en diferentes lapsos.

- Heterogeneidad

Debido a que el servicio se consume al momento de producirse, no es posible una producción masiva, ya que depende del comportamiento humano por las dos partes, tanto de quien presta el servicio, como de quien lo recibe.

- No pueden ser almacenados

A diferencia de los productos que son objeto de almacenamiento, un servicio no puede guardarse o devolverse de ninguna manera, esto es porque quien lo provee está vendiendo su desempeño y por lo tanto la demanda del servicio tiene un impacto en la capacidad de la producción del mismo.

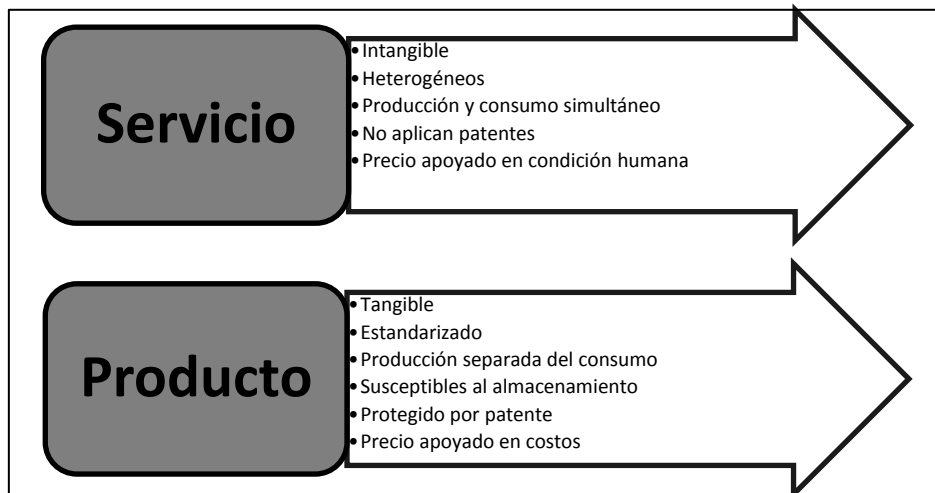
- No pueden ser protegidos por patentes

Los servicios pueden ser copiados muy fácilmente por la competencia, lo importante es conservar una fuerte imagen de la marca de la empresa para lograr mantenerse con éxito en el mercado.

- Es difícil establecer su precio

La base de un servicio es la condición humana, por esta razón es que el precio tiende a especularse.

Figura 3. **Diferencias entre servicios y productos**



Fuente: elaboración propia.

### 1.6.1. **El servicio al cliente**

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”<sup>5</sup>.

Existen muchas diferencias entre servicio y servicio al cliente, también conocido como atención al cliente, sin embargo, la más importante es que el primero es una actividad económica y la empresa depende de la venta de este para poder subsistir; mientras que el segundo es un valor agregado que se le puede aplicar a un producto o a un servicio y no debe tener un costo adicional para el cliente.

<sup>5</sup> *Definición de servicio al cliente* <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>. Consulta: junio de 2014.

El servicio al cliente es muy importante, ya que con el trato que se proporciona puede dejar una imagen positiva de la empresa y, además, clientes satisfechos.

Algunas de las operaciones que se manejan en el servicio al cliente son la asesoría de preventa y postventa, orientación sobre el producto o servicio, manejo de reclamos, sugerencias, entre otros. Pueden brindarse en las instalaciones de la empresa, por internet, por teléfono o alguna combinación de estas. Las principales características del servicio al cliente son:

- Propiedad

El objetivo que tiene el consumo de un producto o servicio es satisfacer una necesidad o deseo, por lo que el servicio al cliente debe buscar la forma de apoyar dicho objetivo, proporcionando al cliente información con respecto a la utilidad, disponibilidad y garantía del producto o servicio.

- Contacto directo

Algo que el cliente no desea es que al realizar una llamada sea atendido por una máquina contestadora, por lo que el servicio al cliente debe promover el contacto humano y trato cordial con el cliente.

- Participación activa del cliente

Al momento de proporcionar un servicio, el cliente es quien posee la capacidad de evaluarlo, calificándolo como un servicio de alta o baja calidad, según sea su grado de satisfacción.

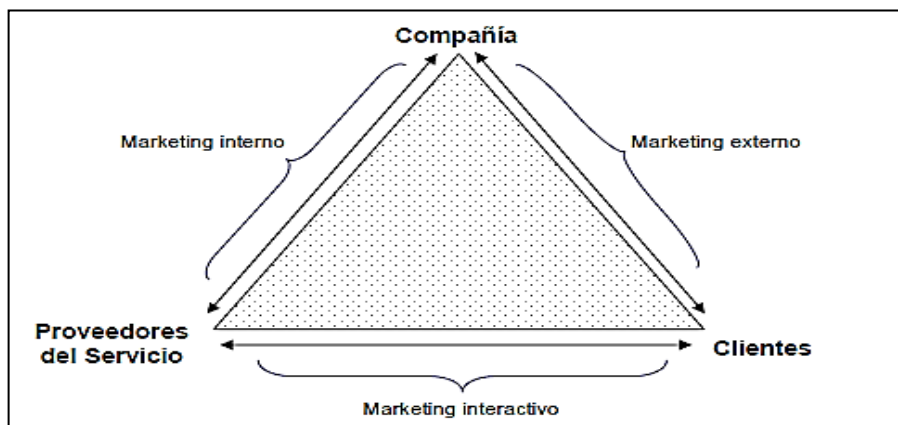
## 1.7. **Marketing de servicios**

Etapa del *marketing* que está orientada al mercadeo de servicios como medio para lograr la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Se han establecido varios modelos que se pueden desarrollar para obtener un *marketing* de servicios efectivo, a continuación se explica uno.

- Triángulo del *marketing* de servicios

En este modelo se muestran los tres grupos elementales de un servicio y; la manera en la que están relacionados para lograr una estrategia de *marketing* efectiva.

Figura 4. **Marketing de servicios**



Fuente: ZEITHAMLI, Valarie y BITNER, Mary Jo. *Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 14 p.



- *Marketing* externo

Es la relación que existe entre la compañía y el cliente, en la cual se formulan las promesas sobre qué esperar, qué recibir y la forma de entrega con respecto al equipo disponible o promociones.

- *Marketing* interactivo

Esta relación se puede observar cuando el proveedor del servicio interactúa con el cliente, ya sea para cumplir o romper la promesa realizada.

- *Marketing* interno

Para que los proveedores del servicio puedan cumplir con la promesa de satisfacción al cliente, la empresa debe contar con los recursos necesarios, como habilidades, motivaciones y herramientas, los que hacen posible prestar un servicio de calidad.

### **1.7.1. Problemas característicos del *marketing* de servicios**

Los proveedores de servicios no pueden generalizar las estrategias de *marketing* y suponer que estas surtirán el mismo efecto en todas las empresas, sin importar el tipo de servicio que presten. Por ejemplo; en una empresa de telefonía no se utilizarán las mismas técnicas de *marketing* que en una empresa de energía eléctrica, esto se debe a que las exigencias de los clientes, el personal de trabajo y otros recursos varían de una empresa a otra. Sin embargo, este tipo de situaciones ocurren con bastante frecuencia y entre las principales se encuentran:

- Responsabilidad de terceras partes

El *marketing* siempre busca la manera de satisfacer al cliente; a pesar de esto, el proveedor del servicio debe tomar en cuenta que ceder siempre ante la presión del cliente podría resultar en efectos negativos en la empresa, lo que afectaría la imagen del servicio ante el mismo cliente o terceras personas.

- Incertidumbre del cliente

Por lo general, la mayoría de los clientes antes de adquirir un producto o servicio piensa en las características de este, el precio o lo compara con otros similares. A esto se le puede llamar incertidumbre del cliente, al no poder decidir si comprar o no. Para tratar de reducir la inseguridad del consumidor, la empresa proveedora del servicio puede implementar técnicas como amabilidad del personal, atención especializada, facilitación de garantías, eficacia al resolver dudas y problemas, entre otros.

### **1.7.2. Claves para un *marketing* de servicios eficaz**

Existen varios elementos claves en el *marketing* de servicios que podrían beneficiar en varios sentidos a la empresa, trayendo consigo mucho éxito. Algunos elementos que se pueden tomar en cuenta son:

- Conocer al cliente
- Personal capacitado
- Servicio de calidad
- Tecnología
- Precio justo
- Ofertas irresistibles
- Opinión del cliente

- Accesibilidad
- Innovación

## **1.8. Plan de *marketing***

Instrumento que describe las actividades necesarias que una empresa debe poner en marcha para alcanzar en un determinado tiempo los objetivos de *marketing* propuestos.

### **1.8.1. Definición**

Según Philip Kotler: “Un plan de *marketing* es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del *Marketing-Mix*, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso”<sup>6</sup>.

### **1.8.2. Características**

Las principales características de un plan de *marketing* son:

- Es un documento escrito
- Su contenido debe estar estructurado
- Precisa de un estudio previo
- Establece procedimientos
- No debe omitir ningún tipo de información
- Ofrece una combinación de estrategias de *marketing*

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Guía para la elaboración de plan de marketing*. p. 26.

## **1.9. Estructura del plan de *marketing***

Un plan de *marketing* no tiene una estructura específica para ser elaborado, ya que se ajusta a las diferentes necesidades de cada empresa. Sin embargo, para lograr una adecuada organización, existen las siguientes etapas:

### **1.9.1. Descripción de la empresa**

En esta etapa se debe presentar un panorama general de la empresa, describiendo aspectos como historia, misión, visión, valores, tipo de empresa, servicios que presta, entre otros.

### **1.9.2. Análisis de la situación actual**

Se debe realizar un análisis muy detallado del desempeño de la empresa y de todo lo que lo rodea. Esta etapa puede dividirse en dos:

- Análisis de la situación externa

Busca analizar el entorno general y específico de la empresa, tomando en cuenta elementos que no se pueden controlar y que en un momento determinado pueden afectar sus actividades de manera indirecta.

- Análisis de la situación interna

Dicho análisis es clave, porque localiza las debilidades y fortalezas de la empresa. Se podría decir que es un examen de lo que se está haciendo y de si está bien o no.

### **1.9.3. Diagnóstico de la situación actual**

Ya que se cuenta con el análisis anterior, la siguiente etapa es realizar un diagnóstico del mercado, el entorno y la situación actual de la empresa. Para esto se recomienda un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta herramienta es de mucha ayuda para la toma de decisiones, permite conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, tomando en cuenta oportunidades y riesgos que brinda el mercado.

Las debilidades y fortalezas analizan factores, recursos y capacidades que forman parte del ambiente interno de la empresa. Como parte del ambiente externo de la empresa, se encuentran las amenazas, de las que tiene que defenderse, estando siempre alerta, y las oportunidades, que son factores del entorno y el mercado, las cuales deben aprovecharse. En algunas ocasiones las amenazas y debilidades, pueden convertirse en oportunidades y fortalezas, cuando esto no sea posible, se debe buscar la manera de reducirlas lo más que se pueda.

Los objetivos deben establecerse de acuerdo con el diagnóstico realizado en la etapa anterior, estos deben ir conforme a lo que se desea alcanzar, ya sea para un mercado, marca, producto o servicio. Se ha de tomar en cuenta que los objetivos deben ser realistas, factibles y atractivos, de acuerdo con los recursos y políticas de la empresa.

#### **1.9.4. Plan estratégico**

Esta es la etapa más dinámica del plan de *marketing*. El plan de acción se clasifica sobre el precio, producto, distribución y comunicación; se debe elaborar para conseguir los objetivos establecidos en el plazo determinado. Para lograr esto, es necesario aplicar diferentes tácticas que definen las acciones que se deben poner en práctica para que las estrategias sean efectivas. De igual forma, es importante asignar recursos humanos, materiales y financieros; se le ha de dar prioridad a los planes más urgentes.

#### **1.9.5. Estrategias y tácticas del plan de *marketing***

Las estrategias de *marketing* se establecen conforme a los objetivos propuestos, considerando también factores externos, como cambios en la tecnología, economía y sociedad. Dichas estrategias servirán para tomar decisiones importantes y aprovechar diferentes oportunidades en el mercado; logrando cumplir los objetivos establecidos y sacar ventaja sobre la competencia.

#### **1.9.6. Presupuesto**

Esta etapa se define después de establecer todas las acciones a realizar para conseguir los objetivos que fueron fijados. Aquí se indicarán los costos de cada acción a llevarse a cabo y se concluye con una predicción financiera de los beneficios que se esperan obtener después de implementar el plan propuesto.

### **1.9.7. Implementación**

Una vez establecidas y alineadas todas las etapas, el siguiente paso es poner en marcha el plan de *marketing*, con base en las fechas, métodos y el presupuesto establecido. Es importante fijar objetivos que la organización pueda alcanzar en un determinado tiempo; tomando en cuenta las posibilidades de la empresa.

### **1.9.8. Evaluación y control**

Es la etapa final del plan de *marketing* esta es muy importante, debido a que permite saber si el desarrollo del plan ha ayudado para alcanzar los objetivos. Su fin es controlar los posibles fallos que puedan ocurrir y de esta manera poner en marcha medidas correctivas, que puedan proporcionar soluciones inmediatas.





## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. Antecedentes de la empresa**

SoluTet se encuentra ubicada en la 9a. calle 33-77, zona 7, colonia Tikal II, Guatemala. Esta empresa cuenta con más de 11 años de experiencia en el mercado. Desde sus inicios las instalaciones se localizan en la zona 7 de la ciudad capital, mismas en las que se encuentran las oficinas administrativas.

La empresa se ha desarrollado y ha crecido a lo largo de su trayectoria para lograr satisfacer la demanda de sus servicios.

SoluTet presta gran variedad de servicios como instalación, mantenimiento preventivo y correctivo de aires acondicionados, mesas frías, motogeneradores, rótulos con iluminación, grupos electrógenos y sistemas de telecomunicaciones.

Dicha empresa cuenta con 22 especialistas en servicios de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones, equipo de primera clase y una flota de 10 vehículos para garantizar la cobertura de sus servicios las 24 horas, los 365 días del año.

### **2.2. Estructura organizacional**

La Gerencia General está conformada por el propietario y representante legal de la empresa, tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Delegar actividades y responsabilidades a todo el personal que trabaja en la empresa.
- Es responsable de todos los departamentos, por lo tanto también de las actividades que estos realicen.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las funciones de cada departamento.
- Tomar decisiones dentro de la empresa.
- Atender quejas de empleados, clientes y proveedores.
- Realizar contrataciones de puestos.

El Departamento de Operaciones está conformado por 22 personas, entre ellas, el gerente de Operaciones, supervisores y técnicos electromecánicos 1 y 2. SoluTet es una empresa que presta diferentes servicios, por lo tanto dicho Departamento es una pieza clave, ya que es el responsable de desarrollar los servicios contratados.

El Departamento Administrativo se encarga de realizar ventas, compras de materiales y repuestos, autorizar solicitudes de fondos para cubrir gastos internos, supervisar labores de personal, mantener en adecuadas condiciones las instalaciones y equipo de trabajo, además tiene trato directo con los clientes.

Está conformado por el gerente Administrativo, encargado de realizar el procedimiento de ventas; una recepcionista, el mensajero, dos conserjes, un contador general y un auxiliar contable. Estos dos últimos son los encargados de realizar declaraciones, registros contables, respaldar las transacciones efectuadas, elaborar y presentar los estados financieros al gerente general.

## **2.3. Análisis de la situación interna de la empresa**

Los aspectos internos de la empresa son parte fundamental de su operación, no tomarlos en cuenta puede ocasionar muchos problemas. Sin embargo, para ocuparse de ellos, primero deben identificarse los aspectos en los que se están cometiendo errores.

### **2.3.1. Recurso humano**

La integración e identificación del personal de trabajo con la empresa es esencial para lograr un equipo de trabajo eficiente, que se considere parte de la organización y esté motivado a ser mejor cada día en las funciones que desempeña. Sin embargo, según se logró observar, es algo que no se ha conseguido del todo, por las siguientes razones:

- No brindar un adecuado proceso de inducción, ya que cuando el personal fue contratado solamente recibió una breve presentación con los gerentes y demás compañeros de trabajo, junto con un recorrido por las oficinas. No recibió información acerca de los objetivos de la empresa, valores corporativos, servicios ofrecidos y la importancia del trabajo, lo que provoca que la mayoría del personal se considere un empleado más dentro de la organización.
- No se cuenta con ningún tipo de motivación para empleados en la empresa.
- Existe muy poca oportunidad de crecimiento profesional.

### **2.3.2. Comunicación interna**

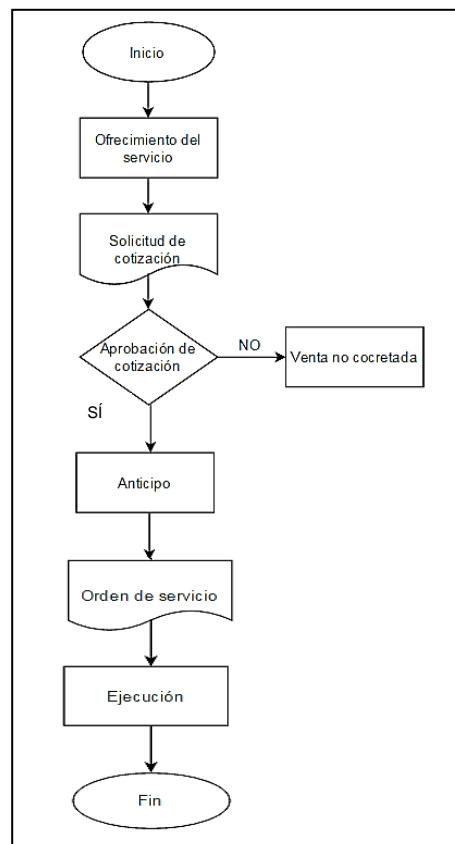
La comunicación que fluye dentro de la empresa es de carácter informal. El personal recibe órdenes de trabajo de manera verbal por parte de sus

superiores, lo que en ocasiones provoca confusiones, olvidos, retrasos y cambios, que generan la insatisfacción del cliente al no obtener un servicio de calidad.

### 2.3.3. Diseño y logística del servicio

Las ventas son realizadas por el gerente Administrativo, quien busca nuevos clientes, ya sea por medio de recomendaciones o simplemente logrando contactarse por sus propios medios con empresas que podrían necesitar de los servicios de SoluTet.

Figura 5. **Procedimiento para solicitar el servicio**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2010.

El diseño del servicio para clientes nuevos se realiza de la siguiente manera:

- El gerente Administrativo contacta al cliente, le pregunta si estaría interesado en conocer sobre los servicios que presta la empresa y cómo funcionan. Si el cliente está interesado se concreta una cita, de lo contrario el proceso termina ahí.
- Si fue concretada una cita, el gerente Administrativo realiza una presentación al cliente, en la que ofrece los diferentes servicios que presta SoluTet, sus beneficios, las condiciones de contrato, entre otros. Al finalizar la presentación, el cliente realiza preguntas acerca del servicio de su interés, y dice que se pondrá en contacto con la empresa.
- Si el cliente se interesó o necesita contratar algún servicio que presta SoluTet, deberá contactarse con el gerente Administrativo para solicitar una cotización, explicando el servicio o servicios que requiere, en donde y cuando.
- El gerente Administrativo junto con el gerente de Operaciones estudian los requerimientos y con base en esto realizan la cotización para enviarla al cliente por medio de correo electrónico o por mensajería.
- El cliente evaluará la cotización, en caso de que esté de acuerdo, se procede a dar un anticipo del 50 % del proyecto para que el gerente Administrativo mande una orden de servicio al gerente de Operaciones y se empiece con la ejecución del servicio en el lugar solicitado. Si por el contrario, el cliente no está del todo convencido con la cotización, el gerente Administrativo puede buscar la forma de llegar a un acuerdo con él.

Las ventas se cierran en el momento en el que el cliente entrega el 50 % del anticipo. El costo depende directamente de los materiales y recursos que el

servicio necesita; por lo que se cuenta con un precio establecido. Según el gerente Administrativo, el 40 % de las cotizaciones realizadas no se llegan a concretar, lo que indica que por cada diez cotizaciones realizadas, seis se convierten en ventas. Este es un aspecto positivo, sin embargo se podría mejorar si se implementan algunas estrategias de negociación con los clientes.

En algunas ocasiones existen problemas para realizar el servicio en el tiempo requerido por el cliente, entre los problemas más comunes están:

- Mal cálculo de materiales o repuestos al momento de realizar la cotización.
- El cliente no da el anticipo en la fecha establecida.
- Los clientes exigen que el personal técnico porte equipo de seguridad y además esté debidamente identificado al momento de presentarse, si no es así, entonces el cliente no autoriza el ingreso del personal a sus instalaciones, lo que ha ocasionado retrasos al iniciar con el trabajo.

#### **2.3.4. Análisis de fijación de precios**

SoluTet fija sus precios con base en la cantidad de materiales, repuestos y personal que requiere cada uno de los servicios que presta. Por otro lado, el valor se incrementa dependiendo de la logística, ejecución y total de servicios que el cliente solicite. Los precios no están establecidos debido a que pueden variar de manera muy significativa. Sin embargo, para calcular el precio del servicio, se toman en cuenta los siguientes factores: insumos, mano de obra, complejidad del proyecto, precios de la competencia, desgaste de vehículos y combustible, además a este subtotal se le deberá sumar el 25 % de margen de utilidad que la empresa maneja para obtener el precio total del servicio a prestar.

### 2.3.5. Análisis de competidores principales

Para conocer la competencia directa de SoluTet en el mercado, se tomaron en cuenta características de las empresas que prestan servicios semejantes. Con base en esto, entre la principal competencia están.

- Dipreco, S. A.: empresa guatemalteca con más de 16 años de experiencia en el mercado. Presta servicios generales y todo lo relacionado con el ramo eléctrico, su personal trabaja con equipo técnico especializado y sofisticado según las normas que rigen Unión Fenosa, Deocsa-Deorsaa y EEGSA.

Figura 6. **Dipreco**



Fuente: *Dipreco*. <http://dipreco.com.gt/>. Consulta: 20 de mayo de 2015.

- Selectro: es una empresa con gran experiencia en servicios de ingeniería eléctrica, cuenta con personal calificado en todas sus áreas. La calidad, tecnología y rapidez con la que trabaja, la permiten brindar un excelente servicio a los clientes.

Figura 7. **Selectro**



Fuente: *Selectro*. <http://selectro.com.gt/>. Consulta: 20 de mayo de 2015.

- Telesoluciones, S. A.: fundada en 2001, pertenece al grupo de empresas OEG. Tiene cobertura en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Presta servicios de telecomunicaciones, mantenimiento de instalaciones eléctricas, torres y sistemas de tierras.

Figura 8. **Telesoluciones**



Fuente: *Telesoluciones*. <http://www.ts.com.gt/default.asp>. Consulta: 22 de mayo de 2015.

#### **2.4. Análisis de la situación externa de la empresa**

Los aspectos externos están fuera de los límites de la organización, por esta razón, es importante conocer la forma en que estos pueden afectar a la empresa.



#### **2.4.1. Ambiente económico**

La inflación, el desempleo, la competencia y el continuo aumento en el salario mínimo han causado repercusiones en las ventas y el desarrollo de la empresa, debido a que son factores externos y, por lo tanto, no está a su alcance poder controlarlos. Por esta razón, es importante que SoluTet se mantenga informado sobre los continuos cambios en la economía y el impacto que estos pueden tener en sus operaciones, para que se prepare con estrategias que lo ayuden a mantenerse y crecer en el mercado objetivo.

#### **2.4.2. Ambiente tecnológico**

El constante cambio en productos o servicios han modificado las necesidades, deseos y expectativas de los clientes de la empresa, esto se debe a que los avances en la tecnología han hecho que las exigencias del mercado sean cada vez más altas. Por esta razón los clientes de SoluTet esperan que los servicios adquiridos sean innovadores en temas ecológicos y de costos, además, que la organización pueda apegarse a cada uno de los requerimientos solicitados. De no ser así, esto podría ocasionar un punto en contra para la empresa frente a la competencia.

#### **2.4.3. Ambiente natural**

Los constantes cambios en las condiciones ambientales y climatológicas pueden afectar negativamente a la empresa, ya que puede dificultar, y en ocasiones impedir, la realización de trabajos al aire libre y viajes al interior del país.

## **2.5. Cliente externo**

El éxito de una organización depende de los clientes que tenga, estos son el factor más importante de todo negocio. Por esto, los esfuerzos de la empresa deben estar orientados al cliente, ya que, de no ser así, de nada servirá que los servicios que presta sean de buena calidad a un precio accesible. El primer paso para enfocarse en los clientes es conocer sus necesidades y expectativas, lo cual se logrará por medio de la identificación del mercado objetivo de la organización.

### **2.5.1. Mercado objetivo**

Es un grupo específico de personas o empresas al que el vendedor dirige todos sus esfuerzos de mercadeo. El conocerlo es fundamental para la permanencia y el correcto desarrollo de la empresa en el mercado.

El primer paso para determinar el mercado objetivo de SoluTet es definir los servicios que presta.

- Mantenimiento correctivo y preventivo de equipo eléctrico.
- Mantenimiento de aire acondicionado (compresores, unidad condensadora y evaporadora, filtros, circuito de refrigeración y eléctrico).
- Construcción y mantenimiento de instalaciones eléctricas (acometidas eléctricas, tableros de distribución, iluminación, circuitos de fuerza, ductos eléctricos).
- Mantenimiento de equipo eléctrico de restaurantes (iluminación de rótulos, mesas frías, congeladores, reparación de motogeneradores).
- Mantenimiento de grupos electrógenos (motor, generador, transferencia automática, sistema de control remoto y sistema eléctrico AC/DC).

- Mantenimiento de sistema de tierras (equipo de rectificación, inversores, UPS).
- Mantenimiento de torres de telefonía (estructura, alineación, cables, iluminación).

Tabla I. **Clientes según servicio**

SERVICIO	CLIENTE
Mantenimiento correctivo y preventivo de equipo eléctrico.	Oficinas administrativas, restaurantes, hospitales, hoteles, plantas industriales, centros comerciales, agencias bancarias.
Mantenimiento de aire acondicionado.	Oficinas administrativas, restaurantes, hospitales, hoteles, plantas industriales, centros comerciales, agencias bancarias, clientes individuales.
Construcción y mantenimiento de instalaciones eléctricas.	Oficinas administrativas, restaurantes, hospitales, hoteles, plantas industriales, centros comerciales, agencias bancarias, proyectos de construcción, clientes individuales.
Mantenimiento de equipo eléctrico de restaurantes.	Todo tipo de restaurantes, heladerías, pastelerías.
Mantenimiento de grupos electrógenos.	Oficinas administrativas, restaurantes, hospitales, hoteles, plantas industriales, centros comerciales, agencias bancarias.
Mantenimiento de tierras.	Oficinas administrativas, restaurantes, hospitales, hoteles, plantas industriales, centros comerciales, agencias bancarias, proyectos de construcción.
Mantenimiento de torres de telefonía.	Empresas de telecomunicaciones.

Fuente: elaboración propia.

Según la lista actual, la mayoría de clientes son restaurantes, empresas de telefonía, proyectos de construcción y clientes individuales. Una vez definido el mercado objetivo de SoluTet, se puede establecer las estrategias a seguir para satisfacer las expectativas del mercado al que la empresa está enfocada, con respecto a los servicios que presta.

## **2.5.2. Expectativas del servicio de la empresa**

Según el gerente Administrativo, el cliente exige cuatro elementos en el servicio:

- Precio

El cliente espera que el no precio varíe mucho con relación al que se maneja en el mercado. El ofrecer un precio muy alto puede provocar que el cliente prefiera trabajar con la competencia, por otro lado, si los precios son muy bajos, el cliente puede desconfiar y llegar a pensar que el servicio es de mala calidad.

- Calidad

A lo largo del tiempo la empresa ha adquirido valor ante sus clientes por la calidad de los servicios que presta, por lo que es importante mantener esta percepción en la mente de los consumidores y buscar la manera de mejorarla.

- Tiempo

Los clientes de SoluTet esperan que los proyectos o servicios realizados por la empresa, finalicen en la fecha pactada, sin demoras ni excusas de ningún tipo.

- Atención

La atención que se le brinda al consumidor es muy importante, ya que es uno de los factores por los que la empresa conserva a sus clientes.

Sin embargo, en algunas ocasiones se pueden identificar deficiencias, las cuales pueden ser perjudiciales para la organización.

## **2.6. Resultados del diagnóstico**

Basándose en las exigencias y expectativas de los clientes de SoluTet, se puede decir que al adquirir o contratar el servicio, los clientes lo hacen basándose en cuatro elementos: precio, calidad, tiempo y atención.

El cliente no está dispuesto a pagar un precio que sube constantemente. Además, espera que la calidad del servicio recibido sea excelente, que la empresa cumpla lo que ofreció en el tiempo pactado, ya que no está dispuesto a esperar mucho, y, por supuesto, espera ser tratado con cortesía, que la organización responda a sus necesidades y deseos de la mejor manera posible.



### **3. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE *MARKETING***

#### **3.1. Identificación de las necesidades de la empresa**

Se debe tomar en cuenta que todas las necesidades que tiene la organización surgen con el objetivo de ser la mejor empresa de mantenimiento e instalaciones eléctricas, que, garantice en todo momento la calidad de sus servicios a los clientes. Por esto la empresa desea tener respuesta a preguntas como: ¿Qué filosofía empresarial adoptar?, ¿cómo aumentar sus clientes?, ¿qué tipo de publicidad emplear para posicionarse en la mente del consumidor?, ¿por qué preferirlos a ellos y no a la competencia?

En la actualidad, estas interrogantes deben ser constantes, debido a que las respuestas deben acoplarse a la dirección de la empresa junto con las exigencias del mercado actual. Todas estas necesidades que surgen pueden dar la pauta a pensar en nuevas estrategias, las cuales sean realizables en un corto plazo, sin olvidar que siempre deben ir en función de los objetivos de la organización.

Para definir claramente el rumbo de la empresa, es importante tomar en cuenta factores internos y externos.

### 3.2. Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis FODA.

Tabla II. **FODA SoluTet, S. A.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1. Capacidad para atender en todo el país. F2. Solidez financiera. F3. Diversidad de especialidades. F4. Facilidad de apegarse a los requerimientos del cliente. F5. Excelente ambiente laboral. F6. Buena calidad del servicio final.	D1. Mal manejo de inventario. D2. Falta de proveedores de materiales y repuestos. D3. Poca disponibilidad del personal para emergencias. D4. Hurto continuo de materiales. D5. Falta de capacitación al personal. D6. Servicio sin características que lo hagan diferenciarse.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1. Adquirir nuevos clientes. O2. Conseguir nuevos proveedores. O3. Contrato exclusivo con clientes. O4. Necesidad del servicio por parte de los clientes. O5. Poca competencia. O6. Mejorar las estrategias de mercado de la empresa.	A1. Poca acceso a instalaciones de clientes en horas hábiles. A2. Alza de precio en materiales. A3. Aumento anual del salario mínimo. A4. Precios bajos por parte de la competencia. A5. Cambios constantes en las necesidades y expectativas de los clientes. A6. Tardanza en servicios de emergencia, a causa de largas distancias.

Fuente: elaboración propia.



### 3.3. Diagnóstico del análisis FODA

SoluTet es una empresa que siempre busca la satisfacción del cliente, por esta razón es que todas sus actividades deben ir orientadas a las necesidades de sus consumidores. Se tomaron las debilidades y amenazas del FODA para crear estrategias que permitan aumentar las posibilidades de éxito de la organización.

Tabla III. Estrategias propuestas

Debilidades	Amenazas
D1. Mal manejo de inventario. D2. Falta de proveedores de materiales y repuestos. D3. Poca disponibilidad del personal para emergencias. D4. Hurto continuo de materiales. D5. Falta de capacitación al personal. D6. Servicio sin características que lo hagan diferenciarse.	A1. Poco acceso a instalaciones de clientes en horas hábiles. A2. Alza de precio en materiales. A3. Aumento anual del salario mínimo. A4. Precios bajos por parte de la competencia. A5. Cambios constantes en las necesidades y expectativas de los clientes. A6. Tardanza en servicios de emergencia, a causa de largas distancias.
Estrategias	Estrategias
ED1. Implementar programa de control de inventarios. ED2. Contactar más proveedores. ED3. Trabajar por turnos, para tener disponibilidad de personal. ED4. Controlar el material utilizado en cada proyecto. ED5. Capacitar constantemente al personal. ED6. Implementación del Plan de <i>marketing</i> .	EA1. Trabajar con turnos por la noche. EA2. Reducir costos en insumos y/o materiales. EA3. Aumentar la productividad del personal, por medio de capacitaciones. EA4. Crear ofertas temporales. EA5. Innovar continuamente los servicios ofrecidos. EA6. Abrir una sucursal en un punto estratégico.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Plan de *marketing*

Como se mencionó anteriormente, el plan de *marketing* es una herramienta que debe utilizar toda empresa que esté orientada a la satisfacción del cliente, como el caso de SoluTet. Este plan consta de una serie de etapas específicas que servirán para alcanzar los objetivos que se proponga la organización; dichas etapas son: establecimiento de objetivos, implementación del modelo de servicio en la empresa, programa de motivación para el personal, capacitación en servicio para el personal, monitoreo en la satisfacción del cliente, estrategias a seguir con el cliente, plan de acción, evaluación y control del plan, cronograma y presupuesto.

- Establecimiento de objetivos

Un objetivo del *marketing* es la declaración de lo que la organización busca alcanzar por medio de la realización de actividades de mercadeo. Después de realizar el análisis de la situación actual de la empresa, se crearon objetivos realistas y medibles para alcanzar, en un plazo de 1 año a partir de 2016, de acuerdo a las posibilidades, necesidades y límites de la empresa.

A continuación se detallan los objetivos fijados, la meta de cada uno y las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos.

Tabla IV. **Objetivos de SoluTet, S. A.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>
1. Aumentar la satisfacción del cliente.	Encuestas, comentarios y sugerencias por parte del cliente.	Puntuación $\geq$ 85
2. Conservar el 80 % de los clientes de 2016 como clientes recurrentes en el 2017.	Seguimiento al cliente, comentarios y sugerencias por parte del cliente.	Número de clientes antiguos
3. Recuperar el 100 % de la inversión de enero de 2017, en una fecha no posterior al 31 de diciembre de 2017.	Incremento del 20 % en ventas.	Ventas de 2017
4. Incrementar, en un 20 %, la participación de SoluTet en el mercado en el 2017.	Publicidad (plan de <i>marketing</i> )	Número de clientes nuevos
5. Cumplir con el programa de capacitación y reconocimiento.	Realizar capacitaciones e implementar programa de reconocimiento	Cumplimiento $\geq$ 80 %

Fuente: elaboración propia.

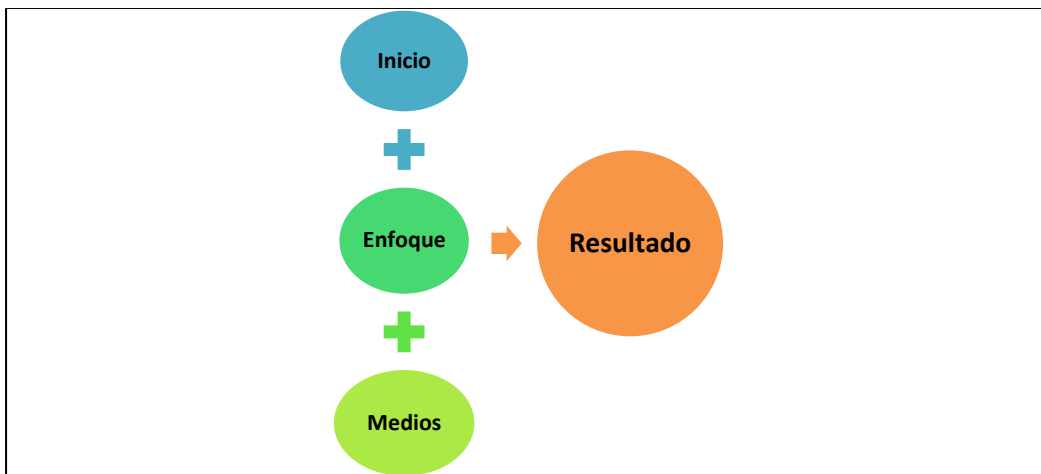
- Plan de acción

Ya que se han establecido los objetivos de la organización para alcanzarse en un plazo determinado; el siguiente paso es poner en marcha todas las actividades detalladas en el plan de *marketing* para ir en busca del logro de los objetivos fijados.

### 3.4.1. Implementación del modelo de servicio

Para la implementación de un modelo de servicio, es necesario enfocarse en el incremento de la satisfacción del cliente, esto se hace posible siguiendo el modelo que se describe a continuación:

Figura 9. **Modelo de servicio**



Fuente: elaboración propia.

- Inicio

Analizar y evaluar los requerimientos del cliente, para cumplir de la mejor manera con las características del servicio solicitado.

- Enfoque

Moldear el servicio según el acuerdo entre el cliente y el proveedor, cumplir con todo lo que se le ofreció al cliente.

- Medios

Adaptar los elementos de la empresa para que el servicio a realizar cumpla las expectativas del cliente y, siempre que sea posible, las supere.

- Resultado

El objetivo debe ser cumplir con el modelo de servicio, así se obtendrá un beneficio por ambas partes (consumidor y proveedor), ya que la empresa brindará un excelente servicio y el cliente quedará satisfecho. Esto dará como resultado mantener la fidelidad del cliente, debido a que la empresa se posicionará en la mente del consumidor como una empresa que trabaja con calidad, cumpliendo con lo pactado y cubriendo sus necesidades.

### **3.4.2. Integración al servicio**

Para crear una filosofía de servicio al cliente en la empresa, es necesario trabajar bajo la alineación de valores organizacionales, estos deben darse a conocer al personal en los programas de capacitación que se realicen.

SoluTet cuenta con ciertos valores tomados como preferidos y aceptados por el personal, los cuales se inclinan a la satisfacción del cliente. A continuación se plantean algunos valores orientados al servicio del cliente, que la empresa puede adoptar como parte de una estrategia de *marketing* para trabajar con un excelente servicio al cliente.

- Autocrítica

Trabajar con este valor es muy importante, ya que en varias ocasiones el trabajador da por hecho que todas las decisiones que toma son las más correctas; sin embargo no siempre es así. Al ser autocrítico, aceptará que algunas veces se pueden cometer errores, sin embargo, estos pueden servir como experiencia más adelante, logrando así evolucionar positivamente como equipo.

- Empatía

Responder con amabilidad, rapidez y eficiencia en todos y cada uno de los requerimientos del cliente; hacerlo sentirse comprendido en sus gustos y necesidades.

- Disponibilidad al cambio

Las necesidades y preferencias de los clientes cambian constantemente, por esta razón es necesario que todo el equipo de la empresa esté dispuesto a adaptarse a los cambios, tenga la capacidad y la disponibilidad para aceptar y entender que los servicios que presta la empresa no siempre se realizarán de la misma manera.

- Aprendizaje

La organización debe tener claro que para evolucionar, es necesario aprender nuevos procedimientos, trabajar con avanzada tecnología y enfocarse en todo momento en el cliente; ya que lamentablemente una empresa que no evoluciona está destinada a desaparecer.

- Servicio

Es vital reconocer el valor del cliente, se piensa que los primeros 30 segundos en un servicio son los que cuentan para la primera impresión y que, además, no existen malos clientes, solo clientes difíciles de complacer. Por estas razones, todos los esfuerzos del personal deberán estar orientados a mantener un servicio de calidad que logre satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Es importante trabajar por inculcar estos valores de servicio y practicarlos en todo momento, siempre recordando que el objetivo es hacer sentir bien al cliente.

### **3.4.3. Programas de motivación**

Para que una empresa trabaje de correctamente, necesita del compromiso de los colaboradores. Un factor que influye en esto es la motivación del personal, aspecto que no debe faltar, ya que puede ser una forma de mantener un ambiente de trabajo agradable y proactivo. Si el personal se siente motivado, dará su mejor esfuerzo para lograr que SoluTet alcance los objetivos propuestos. A continuación, se describe un programa de reconocimiento que puede ser de mucha ayuda para la motivación de todo el personal de la empresa.

- Programa de sugerencia de mejoras

Esto se refiere a llevar a cabo y evaluar sugerencias por parte de los colaboradores, con el fin de conocer sus necesidades o recompensar a los que puedan ofrecer nuevas ideas que resulten positivas para la empresa.

- Empleado del año

Esto servirá como instrumento para la motivación y el reconocimiento de los colaboradores de SoluTet. Cada mes, el Departamento Administrativo y el de Operaciones elegirán como empleado del mes a la persona que trabajó con más dedicación, puntualidad, responsabilidad, entre otros. Al finalizar el año, en conjunto con el gerente general, gerente Administrativo y gerente de Operaciones elegirán al empleado del año entre los doce empleados del mes, quien será premiado con un reconocimiento por su excelente desempeño durante todo el año.

- Oportunidad de crecimiento

Consiste en ofrecerle al empleado la oportunidad continuar con sus estudios, desarrollo profesional y autorrealización, para lograr esto se pueden conceder oportunidades para tomar decisiones, autonomía, nuevas funciones, tareas, metas, aumento de responsabilidades, ampliación de conocimientos por medio de capacitaciones o cursos. Con esta oportunidad se logrará que el personal sienta que es tomado en cuenta y que en realidad forma parte de la empresa.

- Mostrar interés por el personal

Es importante mostrar interés por sus logros, problemas profesionales y personales; apoyándolos en sus metas, como darles permiso para estudiar, una jornada especial, darles descanso el día de su cumpleaños, o permiso en caso de una emergencia, siempre y cuando sea posible.



- Relaciones de trabajo

Esta técnica de motivación consiste en brindarle al personal la oportunidad de tener una mejor relación de trabajo con sus compañeros. Para esto se pueden crear diferentes equipos de trabajo, organizar actividades de convivencia y en algunas ocasiones eventos sociales.

- Reconocimiento

Otra técnica de motivación muy importante consiste en reconocer el buen desempeño del trabajador, como el logro de sus metas, buenos resultados en algún trabajo realizado, un comentario positivo de la empresa por parte del cliente; para esto se debe recompensar con elogios y reconocimiento ante sus compañeros de trabajo.

#### **3.4.4. Capacitación en servicio**

Mejorar las relaciones interpersonales en el servicio al cliente es una de las tácticas que la empresa no puede dejar a un lado. Partiendo de la teoría de que las personas devuelven el respeto que ellas reciben, el personal que tiene contacto directo con el cliente debe estar capacitado, cumplir con ciertos conocimientos y habilidades en el servicio al cliente para que pueda mantener una buena comunicación con todas las personas. A continuación, se muestran algunas razones por las cuales la empresa debe enfocarse en brindar un adecuado servicio y atención al cliente.

- La organización depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe el trabajo, si no que es su objetivo.
- Son las personas con la razón de ser del cliente.

- El fin de la organización es satisfacer sus deseos y necesidades.
- Es una obligación brindar un buen servicio.
- Toda persona que tenga contacto directo con el cliente será identificada como la organización misma.

La excelencia en el servicio al cliente de SoluTet se logrará si la empresa se compromete con el desarrollo de un excelente servicio al cliente, ya que esto contribuirá a dar a conocer y sostener la imagen de la empresa y, además, ayudará a diferenciarse de la competencia; debido a que los clientes cada vez demandan más y mejor atención por parte de las organizaciones.

A continuación se muestran algunas claves para brindar un servicio de calidad:

- Escuchar
- Anticiparse a las necesidades del cliente
- Mostrar respeto y amabilidad
- Tener empatía con el cliente
- Solucionar problemas de manera eficaz
- Identificar al cliente
- Disponibilidad

Figura 10. Claves para un servicio al cliente de calidad

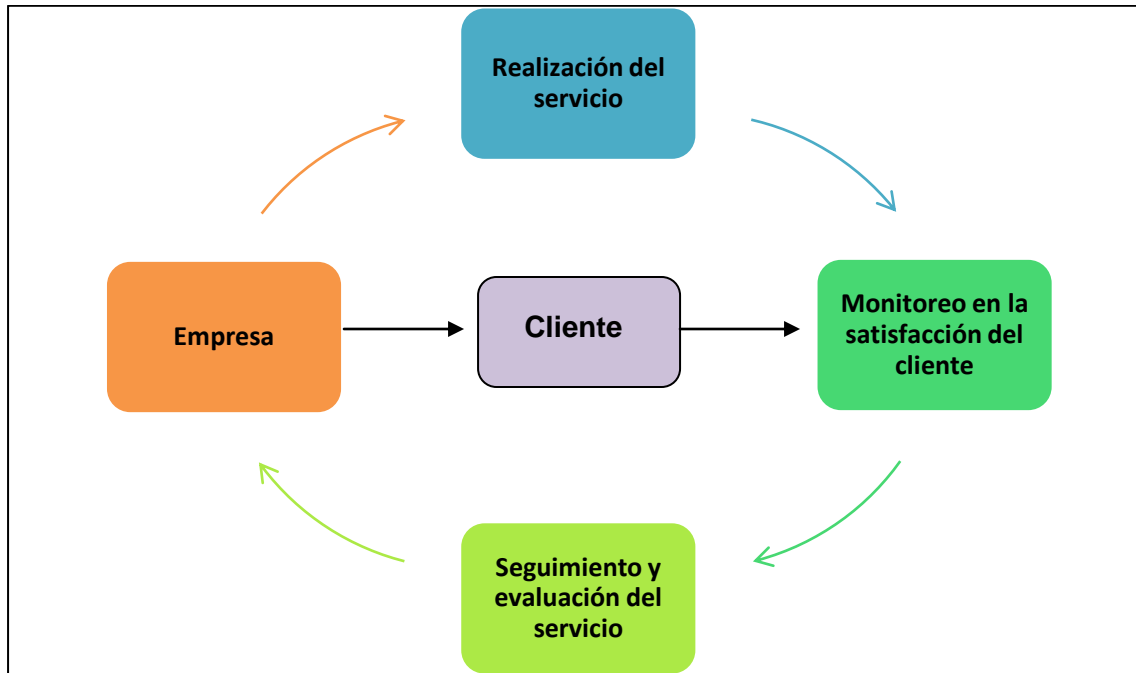


Fuente: elaboración propia.

### 3.4.5. Monitoreo de la satisfacción del cliente

Un cliente estará satisfecho con el servicio adquirido, si este se realiza bajo las condiciones acordadas en el contrato, si llena los requisitos de calidad esperados hasta el final del proyecto si recibe siempre una muy buena atención cuando llama para solicitar información o hacer alguna observación acerca del servicio.

Figura 11. **Satisfacción del cliente**



Fuente: elaboración propia.

Para saber si se está cumpliendo con un adecuado servicio al cliente, es importante llevar a cabo un proceso adecuado de monitoreo y evaluación en la satisfacción del cliente, tal como lo muestra el proceso de la figura 11. Una manera cómoda y sencilla de llevarlo a cabo es por medio de cuestionarios para el cliente.

Es muy importante que la persona que realice estos cuestionarios sea diferente del personal que tuvo relación directa con el cliente al momento de realizar la negociación. También se recomienda que se lleve a cabo de una manera no personal para mejorar la calidad de la información que se busca obtener, es decir, ayudarse con herramientas de comunicación como correo

electrónico, sugerencias escritas o página web, y esperar a que el cliente pueda expresarse de la mejor manera posible por estos medios.

La tecnología es una herramienta muy útil en estos tiempos, ya que hará posible la administración de cuestionarios por medio de internet. La organización puede desarrollar la implementación de cuestionarios de la siguiente forma:

- Tres días hábiles después de confirmar la finalización del proyecto, realizar el cuestionario, de esta forma se dará más tiempo al cliente de evaluar el servicio, y así podrá recordar con facilidad todo lo que se le pregunte con relación al proyecto.
- Si el cuestionario se envía por medio de correo electrónico, generar un hipervínculo con el objetivo de que cuando el cliente abra su correo, encuentre un mensaje, en el que se le da un breve saludo, se le agradece su confianza y además se le solicita un poco de su tiempo para realizar una evaluación acerca del servicio contratado. Para entrar al cuestionario deberá hacer un clic en el hipervínculo adjunto en el correo, el cual lo dirigirá al documento. Una vez que el cuestionario esté completado, quedará guardado en la base de datos de la empresa.
- La implementación de una página web para realizar el cuestionario podría ser de mucha ayuda, llevar a cabo una táctica como esta sería un punto de partida al cliente, cuyo tiempo es realmente valioso y el procedimiento para responder es corto, no tendrá que responder el correo electrónico; además trae como beneficio crear una imagen de innovación tecnológica de la empresa, hace una invitación a conocer su sitio web y permite que el cliente pueda dejar un comentario o una

sugerencia, la cual puede ser de mucha ayuda para mejorar aspectos de los servicios de la empresa.

- No se debe dejar a un lado el teléfono, aunque pocos, hay clientes del interior que no tienen acceso a internet o simplemente no utilizan frecuentemente su correo electrónico. Con estos clientes, el cuestionario deberá realizarse por medio de una llamada telefónica.

### **3.5. Estrategias y tácticas**

Estas actividades se llevarán a cabo con el objetivo de brindar un servicio de calidad que satisfaga de la mejor manera las necesidades de los clientes.

Dichas estrategias están enfocadas en las variables del *marketing mix* de las 4P a las 4C; las cuales son: cliente, comunicación, costo y conveniencia.

- Estrategia enfocada en el cliente

Para trabajar con una cultura enfocada al cliente, primero que todo se debe conocer al cliente para saber qué es lo que espera de la empresa, esto se puede conseguir con la implementación del cuestionario que fue mencionado anteriormente. Además, se deberá capacitar a los trabajadores en un programa de servicio al cliente, el cual puede ser de mucha ayuda en puntos débiles que se tenga con respecto al trato con el cliente. Esto será de beneficio, debido a que una adecuada comunicación desde el inicio hasta el final del servicio entre la empresa y el cliente puede darle un valor adicional al trabajo de la empresa, lo que crea la preferencia y fidelidad de los consumidores.

- Estrategias de comunicación

La implementación de estrategias de comunicación adecuadas puede traer beneficios, como alcanzar los objetivos de la organización, atraer nuevos clientes, mantener una comunicación efectiva con los clientes y asegurar que estos conozcan el trabajo que la empresa realiza, entre otros.

Debido a que SoluTet presta gran variedad de servicios, sus clientes tienen necesidades y gustos diferentes, como que algunos prefieren buscar todo tipo de información en sitios de internet, al contrario de otros que prefieren buscar noticias en el periódico o hacer llamadas telefónicas. Por esto es que entre las estrategias de comunicación pensadas para beneficio de la empresa, están:

- Creación de una página web con apartados de historia, noticias, servicios, galería, cuestionarios, formularios en línea, contacto, comentarios y sugerencias.
- Creación de un perfil en una red social, en donde se publiquen noticias importantes, vídeos, fotografías, nuevas ofertas, descuentos y se puedan resolver dudas de forma fácil y rápida.
- Creación de red social como Twitter, para aquellos clientes que prefieran este medio y además, estar presente en las redes sociales más utilizadas.
- Publicación de anuncio en prensa escrita.

- Material publicitario como: agendas, almanaques, stands, llaveros, tarjetas de presentación, calcomanías para los automóviles, cascos y playeras del uniforme, en los cuales esté impreso el número de teléfono, dirección de página web, página de Facebook y ubicación de la empresa.
- Esta última estrategia servirá para reflejar la imagen y la marca de la empresa, logrando que el cliente pueda recordarla siempre que tenga o vea algo de este material.
- Estrategia de costo/precio

La empresa ha establecido una condición de pago, la cual consiste en un anticipo de 50 % del total del proyecto y 50 % restante al finalizar el trabajo. A pesar de esto, en algunas ocasiones los clientes tardan en pagar la parte restante, para evitar esto y pensando en una estrategia de ganar-ganar, se puede implementar una nueva condición que consista en ofrecer un determinado porcentaje (de acuerdo con las posibilidades financieras de la empresa) de descuento a los clientes que paguen el total del proyecto al inicio, además de trabajar con una política de precios establecidos, para no aumentar continuamente el precio de los servicios ofrecidos.

- Estrategias de conveniencia

Para lograr diferenciarse de la competencia y no quedarse atrás se deben entender las necesidades de los clientes y trabajar en función de estas. Lo que puede resultar como ventajas muy útiles para ganarse la preferencia del cliente, para esto, se ha pensado en las siguientes estrategias de conveniencia:



- Entre las fortalezas que posee SoluTet está, el que tiene capacidad de atender en todo el país, esta es un punto a favor, que solamente debe reforzarse para estar disponible en todo momento, ya que un cliente siempre va a preferir una empresa que está disponible para cubrir cualquier emergencia que se pueda presentar sin importar la hora o el día.
- Crear lazos con los clientes y darles una atención personalizada, de esta manera van a preferir a SoluTet, porque siempre está dispuesto a brindar asesoría o información sobre lo que el cliente necesita.

### 3.6. Costo de la propuesta de *marketing* de servicios

A continuación en la tabla V, se explicará el costo de la propuesta de *marketing* de servicios.

Tabla V. Presupuesto

Presupuesto del plan de <i>marketing</i>		
Cantidad	Detalle	Costo en quetzal (anual)
1	Diseño y publicación página web	120,00
1	Diseño y publicación página de Facebook	360,00
1	Creación y publicación perfil Twitter	0,00
300	Tarjetas de presentación	240,00
100	Llaveros con logo de la empresa	1 144,00
20	Calcomanías para flotilla de automóviles	1 500,00
100	Agendas con logo de la empresa	1 500,00
150	Almanaques con logo de la empresa	600,00
3	Anuncio en Prensa Libre/trimestral	9 900,00
60	Playeras con logo de la empresa/serigrafía	3 000,00
30	Camisas con logo de la empresa/bordado	3 750,00
35	Cascos con logo de la empresa	1 900,00
30	Carne	360,00
30	Material de inducción	390,00
30	Material de capacitación	1 560,00
<b>Total</b>		<b>26 324,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### **3.7. Implementación**

La implementación del plan de *marketing* es el proceso por el cual se asignan diferentes tareas y estrategias a realizar, asegurando que estas actividades se lleven a cabo de manera correcta, para garantizar que se alcancen los objetivos propuestos en el plan.

Entre las actividades que deben realizarse como parte del Plan de *marketing* se pueden encontrar las siguientes: cronograma y descripción de actividades, capacitaciones, inducción, charlas informativas, presentación de quejas y avances, entre otras. Es necesario cumplir con todas las actividades establecidas, ya que hasta el plan de *marketing* más brillante, está destinado al fracaso si no se desarrolla de la manera correcta.

#### **3.7.1. Cronograma**

A continuación se explicará en la figura 12, el cronograma de publicidad y plan de *marketing*.

Figura 12. **Cronograma de publicidad y plan de *marketing***

	Task	Assigned To	Start	End	Dur	%	2016					2017				
							Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING		12/10/16	15/10/17	263	81										
1	Actividades de publicidad	Gerente general y colaborador	12/10/16	19/12/16	49	19										
2	Inducción al plan de marketing	Gerente general y colaborador	2/11/16	4/12/16	23	9										
3	Implementación de estrategias	Gerente general y colaborador	8/12/16	15/10/17	222	84										
4	Monitoreo de actividades	Gerente general y colaborador	15/12/16	15/10/17	217	82										
5	Evaluación y control	Gerente general y colaborador	15/10/16	10/10/17	257	98										
6	Evaluación final	Gerente general y colaborador	11/10/17	15/10/17	3	1										

Fuente: elaboración propia.

- Descripción de cronograma
  - Actividades de publicidad
    - Creación de página web, *fanpage* y cuenta en Twitter.
    - Aprobación de artes del logo de la empresa para todo el material publicitario.
    - Anuncios publicitarios en Prensa Libre.
  - Inducción al Plan de *Marketing*
    - Presentación del plan
    - Inducción y capacitación al personal de la empresa
  - Implementación
    - Entrega de material y equipo publicitario al personal
    - Delegación de responsabilidades

- Implementación estrategias
- Información a clientes sobre cambios en la administración
- Monitoreo de actividades
  - Al inicio de cada semana el encargado, deberá asegurarse de que las actividades se están realizando correctamente.
- Evaluación y control
  - El control será mensual y la evaluación trimestral, esto con el objetivo de detectar posibles mejoras, y si las estrategias implementadas están acercando a la empresa al resultado final esperado.
- Evaluación final
  - Esta deberá realizarse al cumplirse un año de la implementación del plan, con el fin de conocer si se alcanzaron los objetivos propuestos.

### **3.8. Evaluación y control**

Cuando plan de *marketing* haya sido implementado, es necesario monitorear y evaluar su efectividad. El control facilita los mecanismos necesarios para conocer la manera en la que el plan de *marketing* avanza, la empresa debe establecer un programa formal de control para lograr un plan eficiente. La evaluación busca medir el grado en el que los objetivos de *marketing* se están cumpliendo en un período específico. Algunas de las razones más comunes por las que no se alcanza un objetivo de *marketing* se deben a que estos son irreales, por desarrollar estrategias de *marketing* que no

son adecuadas a las posibilidades de la organización o por una implementación deficiente.

El control se puede llevar a cabo por medio de listas de verificación para cada actividad del plan de *marketing*, para asegurar que las actividades programadas se estén llevando a cabo.

La evaluación del plan de *marketing* puede realizarse por medio de la utilización de indicadores, los cuales servirán para medir el grado en el que se están cumpliendo los objetivos. Al finalizar cada año, dichos indicadores también sirven para medir el desempeño de las actividades del plan de *marketing*. La evaluación deberá realizarse mensualmente.



## **4. MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PROPUESTO**

### **4.1. Presentación del plan de *marketing***

El primer paso será asignar al encargado del proyecto, quien presentará el plan de *marketing* diseñado a todo el personal de la empresa. Esta persona deberá ser alguien responsable, que conozca sobre el tema y esté dispuesto a trabajar con liderazgo para lograr el apoyo de todo el personal. El siguiente paso será realizar la presentación de las estrategias a desarrollar, apoyándose de las herramientas que posee la organización, dentro de las cuales se pueden resumir: la nueva publicidad que la empresa pondrá en marcha, la evaluación de la satisfacción del cliente, los nuevos programas de motivación y la constante capacitación del personal.

La presentación estará a cargo del responsable de monitorear el plan de *marketing*. La reunión deberá llevarse a cabo en un lugar adecuado, con suficiente espacio y sin interrupciones. Se recomienda colocar las mesas en forma de U, ya que esto proporciona una mejor visualización de cada uno de los trabajadores con el expositor. Se debe tener un proyector digital, una computadora portátil, un pizarrón y todo el material informativo que pueda ser necesario para explicar de la mejor manera el proyecto.

De forma individual, a cada integrante se le entregará un resumen de la exposición, el cual deberá contener información más relevante de la presentación.

El expositor deberá realizar una presentación, en la cual se resuma la propuesta del plan de *marketing*, las actividades a realizar, las nuevas tácticas a poner en práctica con los clientes, entre otros. Se explicará también en qué consiste la implementación, el control y monitoreo del plan. Conforme la presentación avance, se le dará a conocer al personal lo importante que será su participación en dicho proceso, por esta razón el expositor deberá ir preparado para todas las preguntas que puedan surgir durante dicha exposición.

Para empezar, como primer punto se presentará el análisis FODA realizado, con el fin de dar a conocer los detalles de la situación actual de la empresa, los aspectos que están bien y los puntos débiles en los que hay que trabajar más.

El segundo punto será mostrar el análisis de los clientes que actualmente maneja la organización, junto con los pronósticos de ganar nuevos clientes y mantener a los antiguos. Lo siguiente será presentar detalladamente cada una de las nuevas estrategias a desarrollar, se deberá explicar cuál es su objetivo, las actividades que se llevarán a cabo para ponerlas en marcha y la importancia del compromiso del personal en esta etapa; lo cual puede garantizar un adecuado sistema que acerque más a la organización a llegar al éxito.

Además, se deberá informar a todo el personal de la empresa sobre las nuevas actividades que se llevarán a cabo con el fin de informar a los antiguos, nuevos y futuros clientes que SoluTet está pendiente en todo momento de saber qué es lo que desean y necesitan en una emergencia, en un chequeo de rutina o en cualquier otro servicio, no importando la distancia, solamente el bienestar, la seguridad y la satisfacción del cliente al recibir el servicio requerido. Se debe hacer énfasis en que a partir de ese momento se ayudarán de nuevos recursos tecnológicos, como una página web, y una página de



Facebook, para lo que también se asignará a alguien, que esté a cargo de toda la información que se manejará en dichos sitios, y además mantenerlo actualizado. Antes de empezar a utilizar dichas páginas, el encargado de administraras recibirá una capacitación.

Lo siguiente será que el expositor presente un cronograma detallado, en el cual se resuman todas actividades a desarrollar, indicando fecha de inicio, fecha de finalización y la persona encargada de cada actividad.

Como último punto, se explicará en qué consiste el monitoreo del plan diseñado y la forma en que se realizará, con el objetivo de tener un control sobre las actividades y asegurar que todo está marchando correctamente, logrando así sobrepasar las expectativas del cliente, brindando siempre un servicio de calidad.

Después de dar a conocer esta última información se deberá dar un tiempo considerable para nuevas preguntas que puedan surgir por parte del personal.

Para terminar con dicha presentación, es importante motivar a todo el personal con la filosofía de la satisfacción del cliente, lo cual traerá mayor esfuerzo y trabajo, pero al final esto será recompensado con excelentes resultados para todos en la organización.

- Área técnica

Al personal del área técnica se le programará otra presentación para brindarle información sobre la capacitación que recibirá acerca del uso del equipo de protección y el servicio al cliente; aunque no sean ellos el contacto

directo con la persona que contrata y paga por el servicio, todo el personal de SoluTet debe trabajar con la filosofía de una excelente atención y servicio al cliente.

La metodología a utilizar con el personal de área técnica es la siguiente:

- Las capacitaciones se realizarán en sesiones una vez a la semana, junto con el personal administrativo. En cada capacitación se tratarán aspectos técnicos, prácticos y motivacionales.
- Dicha capacitación durarán un mes, es decir que serán cuatro sesiones en total, con el fin de no saturar al personal con toda la información en un solo día.
- Las capacitaciones se programarán de modo que todo el personal asignado en un día específico pueda estar presente, se debe tomar en cuenta más que todo la disponibilidad del personal área técnica y tratar que las sesiones no sean muy extensas, debido a que dicha área trabaja fuera de las instalaciones la mayor parte del tiempo.
- Al finalizar cada sesión se realizará una prueba de retroalimentación, con el objetivo de asegurar que se esté comprendiendo y asimilando correctamente todo el contenido de la capacitación.
- Para que todo el personal, tanto administrativo como técnico, reciba la capacitación motivado y con actitud positiva, es necesario realizar cada una de las sesiones con información clara y concisa, dar charlas amenas y contar el equipo adecuado.

#### **4.1.1. Área administrativa**

Como parte de la implementación del plan de *marketing* diseñado, el personal administrativo de SoluTet deberá informar a todos sus clientes sobre el nuevo proceso de mercadeo con el que contará. Dicha información no debe ser las estrategias, ni el cronograma, es decir, no deben ser los elementos que conforman el plan; al cliente se le comunicará lo que deba conocer sobre los nuevos procedimientos con los que contará de ahora en adelante la empresa, a la cual están contratando para realizar determinado servicio.

Ya que la información que se dará a conocer es de carácter público, una manera adecuada de comunicarla será enviar correos, repartir volantes, llamar a los clientes y contar con un pequeño vídeo en la recepción de las instalaciones de la empresa en se hable con exactitud de los servicios que presta la empresa, de los nuevos medios de comunicación que se han implementado, como la página web, las diferentes redes sociales y *stands* con información sobre el porcentaje del cumplimiento de los objetivos de la empresa. También se deberá informar sobre las encuestas que formarán parte de la evaluación y monitoreo de la satisfacción del cliente, dejando en claro que para SoluTet es importante la opinión de cliente para siempre cubrir sus necesidades. Toda esta información deberá darse a conocer de forma clara y concisa, sin demoras, no se deberá abrumar al cliente y siempre se deberán dar las gracias por brindar parte de su valioso tiempo.

#### **4.2. Delegación de responsabilidades**

Asegurar que se realicen las acciones necesarias, cada una de las responsabilidades deben asignarse de manera clara y ordenada.

El primer paso será preparar una lista de las responsabilidades de todas las actividades necesarias para la implementación del plan de *marketing* diseñado. Más adelante podrán surgir otras actividades que serán también muy importantes y necesarias, estas podrán agregarse más tarde a la lista, la cual será un instrumento bastante útil que servirá de guía.

Para asignar a un responsable en cada actividad, es importante hacerlo tomando en cuenta las habilidades y conocimientos del personal, esto es algo que el jefe inmediato de cada colaborador debe conocer. También se pueden delegar responsabilidades de manera rotativa, es decir, que cada cierto tiempo se cambie al responsable con el objetivo de que todos en la organización conozcan cada proceso y se comprometan. Sino, se puede identificar a la persona idónea para estar a cargo de dicha actividad, esta es una decisión que les corresponde solamente a los gerentes de cada departamento.

Las actividades a tomarse en cuenta para la delegación de responsabilidades son:

- Inducciones y capacitaciones.
- Recepción y control de indicadores.
- Evaluación de la satisfacción del cliente (encuestas, comentarios o sugerencias).
- Información a clientes de cualquier cambio o dato importante.
- Gestión de todas las actividades con respecto a la publicidad de la empresa (páginas en internet, anuncios, material publicitario); es importante que una sola persona lleve el control de esto.
- Programas de motivación.

El encargado de la implementación, evaluación y control del plan de *marketing*, deberá supervisar que las personas designadas estén cumpliendo con cada una de las responsabilidades que le fueron asignadas.

#### **4.3. Inducción a los procedimientos**

Dicha inducción se realizará primero a un grupo que esté conformado por el gerente general y el personal del área administrativa de la empresa; con el objetivo de que reciban una síntesis especializada para lograr una adecuada integración y comprensión de los nuevos procedimientos que se implementarán de acuerdo al plan de *marketing* diseñado.

A dicha área se le informará de manera individual acerca de la inducción, definiendo el horario y la fecha.

La metodología a utilizar es muy similar a la de la capacitación del área técnica:

- La inducción se realizará en una semana, durante la que se encuentren todos los colaboradores de SoluTet; con el objetivo de instruir al personal sobre el uso de la página web, la recepción de la publicidad y la manera en la que será entregada a los diferentes clientes.
- La inducción tendrá una duración de diez horas, repartidas en una semana, es decir dos horas diarias.
- Al finalizar las diez horas de inducción, se tendrá un espacio para posibles dudas y algunas prácticas que el personal desee realizar.

#### **4.3.1. Presentación del plan de *marketing* al personal**

Es importante tomar en cuenta que para que el personal pueda trabajar con una cultura de servicio al cliente, antes que todo se le debe hacer conciencia sobre el tema. Por esta razón, al momento de presentar el plan de *marketing* al personal de la empresa, se le deberá explicar detalladamente el impacto que puede causar en las nuevas estrategias y que no debe tener resistencia al cambio en ningún momento, porque solamente así se podrán alcanzar los objetivos de la empresa, y se llegará a una estado de ganar-ganar con el cliente.

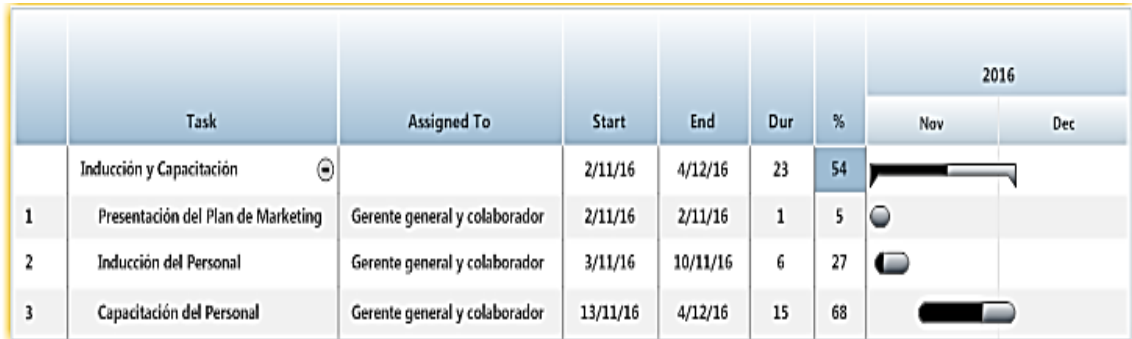
#### **4.3.2. Capacitación**

Partiendo del principio de que las personas devuelven el respeto que ellas reciben; todo el personal deberá recibir una excelente capacitación sobre la atención y el servicio al cliente. Sin embargo, la persona que esté delegada en un puesto que requiera contacto directo con el cliente deberá recibir una capacitación más específica, para que logre mantener una adecuada comunicación con el cliente. Por esta razón, es necesario y muy importante proporcionarle al colaborador una capacitación especializada sobre el servicio al cliente y las estrategias mencionadas anteriormente.

#### **4.4. Programación de actividades**

A continuación se presentará el programa de actividades.

Figura 13. **Cronograma de inducción y capacitación**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. Implementación

Se espera que el plan de *marketing* diseñado se ponga en marcha e inicie en de enero de 2017. Todo el proceso del primer año de implementación estará a cargo del gerente general y una persona asignada por él, quienes serán los responsables de verificar que los lineamientos del plan estén acordes a las posibilidades de la empresa.

Para la implementación del plan propuesto se requieren por lo menos once meses y un mes más para el monitoreo y evaluación general, por lo que como mínimo, se necesita de un año para conocer los resultados del plan implementado y darse cuenta si se están alcanzando o no los resultados esperados.

##### 4.5.1. Encargados por departamento

La mejor manera de asignar a los encargados de cada estrategia es hacerlo por departamento, una forma podría ser la siguiente.

- Como se mencionó anteriormente los responsables de presentar, realizar la inducción, capacitación del personal, implementación, monitoreo y evaluación del plan de *marketing* propuesto deben ser el gerente general y un colaborador designado por él, queda a discreción del gerente contratar a un experto en mercadeo.
- Los responsables de desarrollar las estrategias enfocadas en el clientes, deben ser los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente, que en el caso de SoluTet son la recepcionista y el gerente administrativo.
- Para lograr el éxito de las estrategias de comunicación, es necesario tomar en cuenta la opinión del cliente, por lo que el vuelve a jugar un papel muy importante, ya que será el encargado de todas las actividades de publicidad y de mantener al día las encuestas y comentarios o sugerencias de los clientes.
- Debido a que la estrategia de costo/precio debe ser una decisión tomada a partir de un análisis financiero, los responsables de dicha estrategia deben ser el gerente general, de gerente Administrativo, gerente de Operaciones y el contador general de la empresa.
- Para el desarrollo de las estrategias de conveniencia, será muy importante que los encargados sean el gerente de Operaciones, ya que, es quien conoce muy bien las necesidades técnicas de los clientes, junto con el gerente Administrativo, por ser el responsable de realizar las ventas, contratos y el monitoreo de la satisfacción del cliente.



#### **4.5.2. Descripción de mejoras**

Después de presentar el plan de *marketing* diseñado, las actividades necesarias para la implementación, al igual que el monitoreo y evaluación del mismo; es necesario dar a conocer a los colaboradores las mejoras que una correcta implementación del plan pueden traer a la empresa. Se deben describir todos los aspectos a tomar en cuenta y demostrar lo importante que es la colaboración y el compromiso del personal a dar lo mejor de sí y a ser responsable con su trabajo; para que puedan sentirse satisfechos con los resultados alcanzados.

#### **4.6. Monitoreo**

El monitoreo del plan de *marketing* propuesto consiste en analizar las actividades que se realicen y los resultados que se obtengan, para pensar en la forma de mejorar las estrategias que lleven a lograr los objetivos. Es importante realizar un seguimiento eficiente para conocer si lo que se está haciendo está bien o mal, si ha sido efectivo y evaluar el impacto que ha causado.

Para mejorar lo que se está haciendo, es necesario medir cada acción que se realiza; así será mucho más sencillo conseguir mejores resultados.

Antes de planificar las estrategias de *marketing*, se establecieron los objetivos a perseguir, estos son los que guiarán el monitoreo y la evaluación del plan; lo que permitirá saber qué está funcionando y así reducir o eliminar los errores que puedan ocasionar un tropiezo al buscar alcanzar excelentes resultados.

Principalmente se debe tener en cuenta los aspectos a medir, pueden ser visitas a los sitios de internet, tiempo de permanencia de los usuarios, menciones de la empresa, *links* entrantes al sitio, comentarios en la página, cantidad de "me gusta" en Facebook, seguidores en Twitter, suscriptores por correo electrónico, llamadas:

Los siguientes parámetros pueden ser de mucha ayuda para realizar las mediciones necesarias.

- Origen de visitas, como el medio social, la zona geográfica o el navegador en donde el cliente obtuvo información o se enteró de la empresa.
- Número de interacciones en las redes sociales.
- Número de ventas en relación con el número de visitas en la empresa y en redes sociales.
- Costo por mantener un sitio en la web.
- Número de visitantes totales en el sitio web durante un período determinado, tiempo medio de visita y visitantes nuevos.

Además de estas mediciones, el uso de indicadores también puede ser de mucha ayuda para saber si se están logrando los objetivos fijados por la organización.

## 5. MEJORA CONTINUA

No buscar medios para mejorar es una forma de no avanzar, debido a que la competencia busca hacer mejor las cosas, para que los clientes se inclinen por ellos. En la actualidad se han desarrollado nuevos métodos, la tecnología evoluciona cada vez más, las personas tienen mayores conocimientos, desarrollan más habilidades, los mercados y las expectativas de los clientes cambian. Esto sucede a diario, lo que puede provocar dejar a las actividades de la empresa obsoletas o poco eficientes, es necesario mejorar continuamente para poder sobrevivir en el mercado actual.

Al no contar con una metodología adecuada de mejora, solamente se atacan problemas superficiales a corto plazo, en lugar de resolverlos definitivamente. El objetivo de la mejora continua es analizar lo que sucede a diario en la organización y acercar más los resultados a los requerimientos de los clientes, para ofrecer servicios con la mejor calidad.

SoluTet debe mejorar continuamente la eficacia del plan de *marketing*, por medio de la implementación de acciones correctivas, según evaluaciones y resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas.

### 5.1. Resultados obtenidos

Después de llevar a cabo el plan de acción, se deben evaluar los resultados obtenidos para saber si las cosas se están realizando de la manera correcta y, en el caso contrario evaluar lo que se está haciendo mal y tomar las acciones correspondientes. Esto permitirá asegurarse de que los objetivos se

están alcanzando, que el personal se siente motivado y, por lo tanto, está cumpliendo de la mejor manera con sus responsabilidades.

Los responsables de la evaluación de los resultados serán los mismos que tendrán a cargo al implementación del Plan de *marketing*, el gerente general y otro colaborador que él haya asignado, con el fin de que todas las actividades a realizar vayan de la mano.

Los resultados se podrán obtener por medio de las encuestas realizadas, número de seguidos en las redes sociales, quejas por parte de clientes, actividades realizadas, número de clientes nuevos, contratos cerrados, entre otros.

#### **5.1.1. Interpretación de resultados obtenidos**

La interpretación de datos se realizará con base en los resultados de las evaluaciones realizadas a cada una de las actividades del plan; esto le permitirá a la empresa identificarlas necesidades que existen, para luego implementar las mejoras que hagan falta.

Para interpretar los datos y analizar las causas de problemas o situaciones indeseables de manera correcta, se deberán utilizar algunas herramientas estadísticas, según el tipo de información con la que se esté trabajando. Estas pueden ser diagrama de Pareto, de Ishikawa, de barras o histograma.

Es importante recordar que todos los análisis que se realicen y los resultados que se obtengan deben registrarse de una forma clara y ordenada, además se deben incluir los registros de inducciones y capacitaciones, con el

fin de tener constancia de las mejoras que se realicen a lo largo del tiempo y analizar la evolución que han tenido los procesos.

### **5.1.2. Aplicación**

La implementación del ciclo PHVA, también conocido como el círculo de Deming, es un medio muy efectivo para resolver problemas que son parte de los procesos de una organización, debido a que planea las actividades que se realizarán para optimizar los recursos necesarios y de esta manera ejecutar paso a paso sus estrategias. Después se verifican los resultados que se obtienen y por último se actúa de acuerdo a los resultados, con el objetivo de corregir lo que se está haciendo incorrectamente o continuar por el mismo camino e iniciar de nuevo con el ciclo.

Tabla VI. **Ciclo PHVA**

<b>Etapa</b>	<b>Paso núm.</b>	<b>Nombre del paso</b>	<b>Posibles técnicas de usar</b>
Planear	1	Definir y analizar el problema	Pareto, hoja de verificación, histograma, cartas de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, diagrama de dispersión, Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué...necesidad Qué...objetivo Dónde...lugar Cuánto...tiempo y costo Cómo...plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, cartas de control, hoja de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, hoja de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Fuente: GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 120.

Este ciclo es una herramienta de mejoramiento continuo, utilizada por gran cantidad de organizaciones, con el fin de tener una mayor participación en el mercado, mejorar la competitividad de los servicios ofrecidos, optimizar costos, mejorar la rentabilidad de la empresa y, en este caso, la mejora continua del plan de *marketing* diseñado. Debido a su dinamismo se puede utilizar en todos los procesos de la organización para realizar las actividades de una forma sistematizada y eficiente.

Por medio de la aplicación del ciclo PHVA, se podrán obtener excelentes resultados, como mejorar los procesos, las áreas de la organización, la participación de los colaboradores, el clima de la organización, el compromiso de todo el personal con los objetivos de la empresa y muchos aspectos más que se tomen en cuenta. Es importante que los trabajadores entiendan lo importante que es su participación para lograr una mejora continua día con día. Por esta razón se deberá informar detalladamente en qué consiste dicho ciclo, ya que la organización necesita los conocimientos, habilidades, creatividad y experiencia de todo el personal; es importante preparar a todo el equipo con el fin de que todos tengan la capacidad de:

- Definir y analizar el problema del proceso asignado
- Identificar oportunidades de mejora
- Implementar mejoras
- Monitorear continuamente los resultados
- Evaluar los resultados obtenidos
- Buscar nuevas oportunidades de mejora

Cada vez que se aplique el círculo de Deming, es necesario que quede plasmado en documentos, para llevar un adecuado control de las actividades que se han realizado. Si su resultado es positivo, se puede normalizar y estandarizar dicha actividad, por el contrario si es negativo, se puede proponer una solución alternativa y regresar al inicio para buscar la manera de obtener una mejora continua en el proceso de la organización.

## 5.2. Ventajas y beneficios

Con la implementación de una metodología de mejora continua con base en acciones correctivas y acciones de mejora se pueden obtener ventajas y beneficios que pueden lograr grandes cambios en la organización. Al final se trata de buscar disminuir las correctivas con el tiempo y aumentar las de mejora.

- Uso de datos: utilizar información cuantitativa, en lugar de información subjetiva para mejorar cada proceso. El monitoreo y control de datos puede servir para identificar oportunidades de mejora.
- Reconocimiento de problemas: creer en la mejora continua es buscar en todo momento la manera de lograr que los servicios que se prestan sean cada vez mejores. Por esta razón es importante estar abiertos a sugerencias, críticas constructivas, estar conscientes de los problemas que puedan surgir, para encontrar en estos una oportunidad de crecer como empresa.
- Confianza en el trabajador: la mejora continua demostrará a los colaboradores que su trabajo es realmente valioso y significa mucho para la empresa; logrará mejorar su rendimiento, motivarlos a encontrar nuevas ideas y esforzarse por alcanzar buenos resultados.
- Moral mejorada: otro beneficio es que ayuda a mejorar la moral de los trabajadores al no culparse entre ellos mismos de los problemas del sistema; sino, al contrario, se centran en los problemas del proceso y los factores que pueden estar afectándolo.



- Mejor servicio al cliente: debido a que se busca mejorar continuamente el rendimiento de la empresa y eliminar los problemas del sistema, se logra aumentar la satisfacción del cliente.
- Productividad incrementada: eliminar errores en cada uno de los servicios que se prestan significa ser más eficientes, por lo tanto, más productivos.
- Ingresos incrementados: al lograr eliminar errores en los procesos y aumentar la satisfacción del cliente, la organización tiene la oportunidad de incrementar de forma significativa los ingresos.
- Éxito: al trabajar con la metodología y filosofía de la mejora continua, la organización está encaminada al éxito; una base sólida y un trabajo con esfuerzo logrará el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Trabajo de calidad: con la mejora continua en cada uno de los procesos de la empresa, se puede aumentar la calidad en los servicios que presta la organización.

### **5.3. Acciones correctivas**

Con base en la Norma ISO 9001:2008, SoluTet deberá tomar acciones para eliminar situaciones indeseables en las actividades del plan de *marketing*, con el objetivo de prevenir o evitar que vuelvan a ocurrir. Dicha metodología consistirá en evaluar los procedimientos del plan y ver si las actividades realizadas acercan a la empresa al logro de sus objetivos.

Se generarán acciones correctivas cuando se detecten problemas durante o después de la realización del servicio, por medio de quejas de clientes, encuestas de satisfacción del cliente y en las actividades del plan diseñado; dichas acciones serán generadas por el gerente general y el responsable que haya sido asignado.

Las acciones correctivas deberán quedar documentadas en un registro que se pasará al gerente general y al otro responsable para su seguimiento, evaluación, cierre y almacenamiento.


- El responsable de la actividad, al que sea levantada la acción correctiva, deberá analizar las causas (por medio de la tabla del V ciclo PHVA) por las cuales se ha presentado el problema o la situación indeseada.
- Deberá proponer acciones que permitan eliminar de raíz las causas determinadas en el paso anterior.
- El siguiente paso será establecer las actividades necesarias para poner en marcha las acciones propuestas, además se deberán asignar a los responsables de ejecutar dichas actividades.
- Establecer una fecha límite para revisar los resultados, debe ser un período razonable, durante el que se pueda determinar la eficacia de las acciones implementadas.
- Al cumplirse el período, el responsable, en conjunto con el gerente general deberán revisar la eficacia de las acciones, comparando los resultados obtenidos con la situación inicial. Si los resultados son los esperados, con la aprobación del gerente general se podrá cerrar la

acción, según el registro de acción correctiva, en donde ambas partes, al estar de acuerdo con el cierre de dicha acción deberán llenar los apartados de firma y fecha de cierre, se deberán adjuntar a la acción todos los documentos que sirvan como pruebas de las acciones implementadas; en el caso de que los resultados no sean los esperados, se procederá a tomar otras medidas y proponer nuevas acciones, que puedan eliminar el problema o situación indeseada, fijando una nueva fecha para verificar de nuevo los resultados.

Se espera que con la implementación y de las acciones correctivas se puedan reducir, o en el mejor de los casos eliminar, problemas que la organización había sufrido anteriormente, como proyectos finalizados fuera del tiempo pactado, hurto de materiales, deficiente comunicación entre el personal, poca motivación por parte de los colaboradores, incorrecto uso de equipo de protección, poca atención al cliente, quejas entre otros.

Si ocurre alguno de los incidentes mencionados, será necesario identificar el proceso responsable y examinar las causas que lo originaron, para tomar en cuenta los cambios que puedan originar posibles soluciones; logrando con esto que el incidente no vuelva a ocurrir.

Figura 14. Registro de acción correctiva


**ACCIÓN CORRECTIVA**

Acción núm.	Fecha:	
<b>Causa</b> <input type="checkbox"/> Queja <input type="checkbox"/> Fallos en el servicio	<input type="checkbox"/> Mejora <input type="checkbox"/> Otro	
Nombre del cliente o actividad:		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Nombre del solicitante:	Puesto:	
Nombre del responsable:	Puesto:	
Análisis de causas		
Plan de acción		
Causa	Acción para solucionar problema	Fecha de realización
Observaciones:		
<u>Responsable cierre</u> Nombre: Puesto: Firma: Fecha:	<u>Responsable aprobado</u> Nombre: Puesto: Firma: Fecha:	

Fuente: elaboración propia.

#### **5.4. Seguimiento de servicio al cliente**

En varias ocasiones, las empresas se enfocan únicamente en vender; sin embargo prestar atención a los clientes, sin importar si son pequeños o grandes, es esencial para mantener a la organización en el mercado. El secreto para lograr que los consumidores regresen a la empresa está en dar seguimiento al servicio y así lograr un efecto positivo en ellos; esto se debe realizar después de la venta.

El personal del Departamento de Operaciones será el encargado de recibir las quejas provenientes directamente del cliente, Servicio al Cliente recibirá quejas vía telefónica o electrónica.

La personal que reciba la queja del cliente deberá levantar una acción correctiva, detallando dicha queja; después deberá transferir este registro a Servicio al Cliente para iniciar con el seguimiento de la queja.

Servicio al Cliente, en conjunto con el encargado del área donde se generó el problema, se reunirán para levantar una acción correctiva, analizar las causas y determinara las acciones a seguir según el problema, y ver las posibles soluciones que se le podrían dar al cliente para el cierre de dicha acción.

La empresa debe asegurarse de que los requisitos del cliente se cumplan con la intención de aumentar la satisfacción del cliente. Como una medida del desempeño del plan de *marketing* diseñado, SoluTet debe realizar el seguimiento adecuado de toda la información proporcionada por el cliente, por medio de encuestas, reportes de encuestas, quejas, comentarios y sugerencias.

Es indispensable realizar capacitaciones sobre el seguimiento de acciones correctivas, con el fin de crear una cultura de mejora continua en la organización y conocer nuevas estrategias de servicio y atención al clientes. También, de ser necesario, se realizan ajustes en las áreas que hagan falta y se aclararen dudas que puedan tener los colaboradores conforme se desarrolle el programa de mejora continua.

## CONCLUSIONES

1. El plan de *marketing* diseñado para la empresa SoluTet contribuirá con la determinación de las necesidades reales del mercado, desarrollar y ofrecer los diferentes servicios de forma ordenada, establecer las estrategias que se utilizarán para posicionarse en la mente de los consumidores e identificar la mejor manera de comunicar los servicios a los clientes. Esto ayudará a la empresa al incremento de la aceptación de la empresa en el mercado objetivo.
2. Debido a la diversidad de servicios que SoluTet ofrece, el mercado en el cual la organización se desenvuelve es en el sector industrial, financiero, informático, de servicios, consumo y construcción.
3. La empresa se desarrolla en un mercado en el que tiene facilidad de adquirir nuevos clientes debido a que existe poca competencia, posee exclusividad de contrato con clientes y puede apegarse a los diferentes requerimientos del cliente.
4. Un plan de *marketing* está conformado por una serie de elementos clave para alcanzar el éxito, como: análisis de la situación actual, planteamiento de objetivos, identificación del mercado objetivo, creación de estrategias, planificación, desarrollo, monitoreo y evaluación del plan.

5. El proceso de implementación para alcanzar las metas propuestas consiste en que, una vez definido el mercado objetivo de la empresa y creado un modelo de servicio, se haga la ejecución de programas de reconocimiento y capacitación del personal, junto con el desarrollo de estrategias planteadas, por último se planteó el monitoreo de la satisfacción del cliente.
  
6. Como parte de la mejora continua de la empresa, cuando se identifiquen fallas en el servicio por medio de quejas, cuestionarios, sugerencias y comentarios de clientes, se aplicará la metodología de acciones correctivas, cuyo objetivo es detectar y eliminar la causa de dichas fallas.



## RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de *marketing* propuesto para que SoluTet alcance los objetivos fijados y así pueda garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado.
2. Asignar a un experto en mercadeo y servicio al cliente para darle un seguimiento y monitoreo especializado al plan de *marketing* diseñado.
3. Realizar una revisión periódica mensual, para evaluar la implementación y el progreso de las estrategias a desarrollar, asegurándose que, estas vayan encaminadas siempre con los objetivos de la organización.
4. Es importante motivar y capacitar adecuadamente al personal de la empresa, ya que es el que tendrá relación directa con el desarrollo de las actividades del plan diseñado, con el fin de que todo el equipo de trabajo se comprometa con el cumplimiento y la mejora continua del plan.
5. Estar abierto a toda innovación, tanto en el área de administración como en el área de operaciones, con el objetivo de realizar cambios en los servicios y en la publicidad de la empresa, según sean las nuevas tendencias y necesidades del cliente.
6. Aprovechar la ventaja competitiva que tiene SoluTet de brindar gran diversidad de servicios a sus clientes frente a la competencia, para llegar a ser líder en el mercado en el que se desenvuelve.




## BIBLIOGRAFÍA

1. AMBROSIO, Vicente. *Plan de marketing*. 6a ed. Colombia: Pearson Educación, 2000. 68 p.
2. COHEN, William. *El plan de marketing, procedimientos, formularios, estrategias y técnicas*. 2a ed. España: Deusto, 2007. 44 p.
3. GRATHIT L, Vaughns. *Desarrollo de un plan de mercadeo*. México: McGraw-Hill, 2003. 96 p.
4. GUTIÉRREZ, Humberto. *Calidad total y productividad*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 2010. 120 p.
5. KINNEAR, Thomas; TAYLOR, Jammes,. *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. 3a ed. Colombia: McGraw-Hill, 1989. 158 p.
6. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. 6a ed. México: Prentice Hall, 2004. 82 p.
7. \_\_\_\_\_. *Dirección del marketing*. México: Pearson, 2001. 88 p.
8. \_\_\_\_\_. *Guía para la elaboración de Plan de marketing*. 8a ed. México: Pearson, 2006. 26 p.
9. LAMB, HAIR, McDANIEL. *Marketing*. 11a ed. México: Epamsa, 2001. 156 p.

10. LUTHER, William M. *El plan de mercadeo, cómo prepararlo y ponerlo en marcha*. Colombia: Norma, 2003. 61 p.
11. MAU SANTAMBROSIO, Patricia de Andrés. *Tu plan de marketing*. España: ESIC, 2012. 53 p.
12. Organización Internacional de Normalización. *Norma ISO 9001:2008: Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos*.
13. SAINZ DE VIÑA, José María. *El plan de marketing en la práctica*. 18a ed. Madrid, España: ESIC, 2013. 114 p.
14. STANTON, William J. *Fundamentos de marketing*. 13a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 73 p.
15. ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary. *Marketing de servicios*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2002. 14 p.

# APÉNDICES

## Apendice 1. Formato de encuesta a clientes de SoluTet, S. A.

	<b>ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA SOLU TET S.A.</b>
<p>Para nosotros es importante saber su opinión acerca de nuestra empresa. A continuación encontrará una serie de preguntas, cuyo objetivo es informarnos para mejorar la calidad de nuestros servicios y servirles como usted merece. Marque con una X la opción de su preferencia.</p>	
Cliente: _____	
Fecha: _____ Encuesta núm. _____	
Realizada por: _____	
1. ¿Cuál es la principal razón de su preferencia?	
a. Calidad	<input type="checkbox"/>
b. Precio	<input type="checkbox"/>
c. Puntualidad y atención	<input type="checkbox"/>
d. Otro	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cómo considera la calidad de nuestro servicio?	
a. Excelente	<input type="checkbox"/>
b. Muy buena	<input type="checkbox"/>
c. Buena	<input type="checkbox"/>
d. Regular	<input type="checkbox"/>
e. Mala	<input type="checkbox"/>
3. ¿Qué factor de calidad considera usted más importante?	
a. Variedad de servicios	<input type="checkbox"/>
b. Precio	<input type="checkbox"/>
c. Puntualidad y atención	<input type="checkbox"/>
d. Servicio final	<input type="checkbox"/>
e. Mala	<input type="checkbox"/>

Continuación del apéndice 1.

4. ¿Qué opina de nuestros precios?

a. Excelentes	
b. Muy buenos	
c. Competitivos	
d. Regulares	
e. Altos	

5. ¿Qué percepción tiene acerca de nuestro compromiso con las fechas de finalización de proyectos?

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Malo	

6. ¿Qué opina acerca de nuestra atención y servicio al cliente?

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Malo	

7. ¿En general, su experiencia con Solu Tet ha sido?

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Malo	


8. ¿Cómo se enteró de nosotros?

a. Anuncio en la prensa	
b. Página Web, Página de Facebook	
c. Volantes	
d. Referencias	
e. Otros	

9. Comentarios/Sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Formato de evaluación de personal**

	<b>BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SOLU TET S.A.</b>
Nombre del empleado: _____	
Área: _____ Puesto: _____	
(f) _____ Fecha: _____	
Nombre de quien evalúa: _____	
(f) _____	
<b>Objetivo de la evaluación:</b> Determinar el cumplimiento de los objetivos y la integración al Servicio por parte del personal.	
<b>Donde:</b>	
Excelente	E
Muy bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Malo	M
Muy malo	MM
Hoja 1/2	

Continuación del apéndice 2.

No.	Actividad	E	MB	B	R	M	MM	Punteo/Exclusivo de Administración
1	Desempeño de funciones							
2	Actitud y disposición							
3	Presentación personal							
4	Coordinación de personal a su cargo							
5	Cumplimiento de objetivos							
6	Responsabilidad en el uso y cuidado del equipo de trabajo							
7	Responsabilidad en el uso y cuidado del equipo de protección							
8	Uso de manuales, guías e instructivos							
9	Puntualidad en el cumplimiento de horario							
10	Seguimiento de instrucciones							
11	Cumplimiento de objetivos							
12	Iniciativa y participación							
13	Trabajo en equipo							
14	Cultura de servicio							
15	Compromiso con la empresa							

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


Hoja 2/2

Fuente: elaboración propia.



## ANEXOS

### Anexo 1. Lista de servicios



**SoluTet**

### SOLUCIONES TOTALES DE ENERGÍA

9ª calle 33-77 zona 7 Tikal II Guatemala.  
Tel. (502) 47727039 – (502) 5715-5511  
ventas@solutet.com

Solu Tet cuenta con profesionales, técnicos especialistas y equipo de primera clase; pensando siempre en su bienestar y conveniencia, tiene a su disposición los siguientes servicios.

- **Mantenimiento Correctivo y Preventivo de equipo eléctrico**
- **Mantenimiento de aire acondicionado**
  - Compresores
  - Unidad condensadora y evaporadora
  - Circuito de refrigeración y eléctrico
  - Filtros
- **Mantenimiento y Construcción de Instalaciones eléctricas**
  - Acometidas eléctricas
  - Tableros de distribución
  - Iluminación
  - Circuitos de fuerza
  - Ductos eléctricos
- **Mantenimiento de Restaurantes**
  - Iluminación de rótulos
  - Mesas Frías y congeladores
  - Reparación de moto-generadores
- **Mantenimiento de grupos electrógenos**
  - Motor, generador y transferencia automática
  - Sistema de control remoto y Sistema eléctrico AC y DC
  - Turbo cargador y líneas de escape
- **Mantenimiento de Sistema de tierras y protección**
  - Sistemas de tierras
  - Equipo de rectificación
  - Inversores
  - UPS
  - Bancos de baterías
- **Mantenimiento de Torres**
  - Estructura, pintura y corrosión
  - Alineación
  - Cables atrantados y aislantes
  - Bases de cimentación, soldaduras e iluminación

Continuación de anexo 1.

No.	ACTIVIDAD	APLICA		EJECUTADA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	Dar a conocer la historia de la empresa.					
2	Dar a conocer misión, visión y valores de la empresa.					
3	Dar a conocer objetivos de la empresa.					
4	Dar a conocer el organigrama de la empresa.					
5	Explicar normas y políticas de la empresa.					
6	Indicar horario de trabajo.					
7	Brindar información acerca de la adecuado atención al cliente.					
8	Designar un compañero de trabajo en el proceso de adaptación al cargo.					
9	Indicar el puesto de trabajo.					
10	Explicar beneficios y prestaciones de la empresa.					
11	Información sobre equipo de protección.					
12	Recorrido por todas las instalaciones y presentación a todo el personal.					

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ (f) del empleado: \_\_\_\_\_

Nombre de encargado de Inducción: \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_ Fecha de finalización: \_\_\_\_\_

Fuente: SoluTe S. A.