



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN MERCADEO**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Plan de Mercadeo para una empresa dedicada a la importación y comercialización de
equipos pesados para manejo de cargas en Costa Rica para los años 2018-2019”

ELABORADO POR

ANDREA SALAS ZAMORA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2018



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 16 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Plan de Mercadeo para una empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos pesados para manejo de cargas en Costa Rica para los años 2018-2019” elaborado por el (los) estudiante (s): **Andrea Salas Zamora** como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Licda. Susana Rivera Álvarez, MBA



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **23 de junio del 2018**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Plan de Mercadeo para una empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos pesados para manejo de cargas en Costa Rica para los años 2018-2019”

elaborado por el (los) estudiante (s): **Andrea Salas Zamora**, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, PhD



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 30 de junio, del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Plan de Mercadeo para una empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos pesados para manejo de cargas en Costa Rica para los años 2018-2019”

elaborado por la estudiante: **Andrea Salas Zamora** para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: la construcción de párrafos, los vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, la ortografía, la puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

Flor de María Madrigal Soto

Licda. Flor de María Madrigal Soto

Licda. Flor de María Madrigal Soto
FILOLOGA - UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CARNE N° 4194
COLEGIO DE LIC. Y PROF. EN
LETRAS, FILOSOFIA, CIENCIAS Y ARTES

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito(a), **Andrea Salas Zamora** con cédula de identidad número **110460371**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, **nueve de julio del dos mil dieciocho**



Andrea Salas Zamora

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **Andrea Salas Zamora** con cédula de identidad número **110460371**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, **nueve de julio del dos mil dieciocho.**



Andrea Salas Zamora

Dedicatoria

A mi verdadero y gran amor, mi esposo Esteban, mi amigo y compañero inseparable que me apoya en todos mis sueños, proyectos y anhelos, gracias por estar presente en mi vida, por ayudarme a cosechar triunfos...

Agradecimiento

Un especial agradecimiento al señor Luis Guillermo Ramírez, mi mentor, por enseñarme tanto y por darme la oportunidad de alcanzar los objetivos de la organización, siendo parte de sus anhelos y éxitos.

Resumen Ejecutivo

El mundo de los negocios ha experimentado cambios y se ha revolucionado, hoy se habla de inteligencia artificial, *big data*, innovación, capitalismo consciente, conceptos que las empresas tratan de llevar a la práctica para continuar siendo competitivas y donde cada vez más el adaptar el producto a los requerimientos de los clientes toma fuerza para sobrevivir en un infinito de estas dispuestas a desarrollar relaciones de largo plazo.

En el presente trabajo se desarrolla una investigación sobre una empresa comercializadora de equipos especializados para el traslado y el movimiento de cargas en diferentes operaciones, con el principal objetivo de identificar los criterios que el tomador de decisión considera para comprar dichos equipos.

Bajo esta premisa se realiza una propuesta para que la empresa implemente una estrategia contenida en un plan de mercadeo que le permita dar a conocer la marca y así, lograr mejores resultados según los indicadores propuestos.

Para ello se diseña este trabajo con una estructura donde se plantea el problema y partir de este se proponen objetivos en el capítulo uno, en el segundo capítulo se expone el marco teórico y los principales conceptos del plan de mercadeo, la estrategia Océano Azul, los grupos focales y las encuestas.

En el capítulo tres se describe la metodología por seguir para el establecimiento de la población, los sujetos de estudio y la muestra, así como los instrumentos para la recolección de datos. En el capítulo cuatro se muestran los resultados después de realizados los análisis de datos.

Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y las recomendaciones y en el capítulo seis se encuentra la propuesta fundamentada con el análisis del entorno, la definición del mercado meta y el plan de mercadeo con las respectivas tácticas, el pronóstico de ventas, el presupuesto de mercadeo y el cronograma

de actividades. Esta propuesta se efectúa a partir de las recomendaciones dadas a la organización para cumplir con los objetivos propuestos y buscar los resultados esperados.

Tabla de contenidos

Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación.....	ii
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación.....	iii
Carta de aprobación por parte del filólogo del trabajo final de graduación.....	iv
Declaración jurada.....	v
Manifestación exoneración de responsabilidad.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Resumen ejecutivo.....	ix

Capítulo 1: Problema y Propósito

Estado actual de la investigación.....	2
Antecedentes.....	3
Descripción del tema.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	6
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Alcance y limitaciones.....	10

Capítulo 2: Fundamentación Teórica

Plan de <i>marketing</i>	12
Plan de estratégico.....	12
Mezcla de mercadeo.....	13
Mercado meta	14
<i>Benchmarking</i>	15
Análisis de situación.....	16
Estrategia de océano azul.....	18

Estrategia.....	20
Investigación de mercados.....	20
Grupos focales.....	21
Encuestas.....	22

Capítulo 3: Metodología

Enfoque metodológico y el método seleccionado.....	25
Diseño.....	25
Tipos de investigación	26
Encuesta.....	27
Entrevista.....	27
Confiabilidad y validez.....	28
Características de los participantes.....	29
Población y muestra.....	30
Contexto de sitio.....	32
Las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de los datos.....	40
FODA.....	42

Capítulo 4: Análisis de Datos

Resultados de encuesta.....	45
Análisis de <i>Focus Group</i>	52
Resultado de Entrevista Área Comercial.....	54
Entrevista a Directivos de la Empresa.....	56
Canvas estratégico.....	57

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	63

Capítulo 6: Propuesta

Análisis del entorno.....	68
Mercado meta.....	68
Plan de mercadeo.....	68
Estrategia y Tácticas.....	70
Estimación de ventas.....	74
Presupuesto de mercadeo.....	74
Cronograma de actividades.....	75
Bibliografía.....	76
Glosario.....	78
Anexos	

Contenido figuras y tablas

Figura 1 Fórmula para la detarminación de muestra.....	31
Figura 2 <i>Counterbalance lift truck</i>	37
Figura 3 <i>Hand Pallet Truck</i>	37
Figura 4 <i>Narrow aisle reach truck</i>	37
Figura 5 Compra de equipos especiales para traslado y movimiento de cargas, de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019.....	45
Figura 6 Priorización de criterios para comprar equipos de los clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019.....	46
Figura 7 Presupuestan las empresas de clientes potenciales para MHE la compra de equipos, período 2018/2019.....	47
Figura 8 Medios de comunicación para búsqueda de información sobre equipos de clientes potenciales para MHE la compra de equipos, período 2018/2019.....	48
Figura 9 Conocimiento sobre la marca Jungheinrich de clientes potenciales para MHE la compra de equipos, período 2018/2019	49
Figura 10 Medio de adquisición de equipos de clientes potenciales para MHE la compra de equipos, período 2018/2019.....	50
Figura 11 Preferencia sobre la forma que desea ser contactado por el proveedor de equipos de clientes potenciales para MHE la compra de equipos, período 2018/2019.....	51
Figura 12 Canvas estratégico	57
Tabla 1 Comparación Estrategia de Océano Azul.....	19
Tabla 2 Cuadro operacional de variables que se utilizan para realizar el diagnóstico.....	38
Tabla 3 Presupuesto asignado.....	74
Tabla 4 Cronograma de actividades.....	75

CAPÍTULO 1: PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

Introducción

En algunas ocasiones las empresas determinan que sus marcas, productos o servicios no son conocidos por sus clientes potenciales, los expertos recomiendan primero hacerse preguntas que permitan establecer planes de acción, por ejemplo, saber si es necesario efectuar una investigación de mercado o por qué los clientes no compran los productos.

Con el fin de indagar la información necesaria para tomar decisiones sobre la estrategia de *marketing*, es necesario saber quiénes son los clientes de la empresa en estudio.

Para esto es importante considerar una investigación de mercados, ya que ayuda a conocer las intenciones de compra de los clientes, o retroalimenta acerca del crecimiento del mercado al que pertenece, lo que genera generando información valiosa que funcione para estimar los precios del producto o el servicio y encontrar un punto de equilibrio que beneficie también a la empresa logrando resultados en la rentabilidad y la sostenibilidad.

Para la empresa Question Pro (2018) cita en relación con la investigación de mercados:

La investigación de mercados es el proceso mediante el cual las empresas buscan recopilar información de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usan todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor. Comercializar maquinaria y vehículos pesados no es tarea fácil a nivel nacional por tratarse de un mercado que depende, principalmente, del sector construcción, industrial y agropecuario (parr.6).

Según Fernández (2014) el mercado que comercializa equipos especiales es cada más más competitivo y sus condiciones exigen que las empresas deban cumplir con dos fortalezas: innovación y actualización.

Por ejemplo, cita Fernández (2014): *“hace dos años, la corporación Maquinaria y Tractores (Matra) comenzó una estrategia de diversificación de riesgo con miras a aumentar en el 2020 al menos 15 puntos porcentuales su participación de mercado, atrayendo también clientes pequeños y medianos”* (parr.3).

Antecedentes

La idea de desarrollar esta investigación surge a partir del nuevo reto asumido por la Gerencia de Mercadeo de hacerse cargo también de la Gerencia Administrativa de la empresa Material Handling Equipment.

En la primera etapa de este proceso se determina la necesidad de contar con un plan de mercadeo que aporte la información suficiente para la toma de decisiones y el logro de los resultados esperados de ventas.

El mercado de montacargas está siendo frenado por coyunturas políticas y económicas que han derivado en muchas obras paralizadas, además de un consumo de la canasta familiar en decrecimiento; esto ha hecho que las empresas realicen un programa de austeridad.

Para ampliar la situación, en otros mercados influyen en las ventas fenómenos del entorno como los mencionados por el sub gerente de Montacargas de Mitsui, Cristhian Cueva, quien considera que el año 2017 ha sido bastante complicado para el mercado de montacargas debido a las inundaciones. Debido a ello se han paralizado muchos proyectos de ampliación. Adquirir un montacargas sigue siendo una inversión a corto y mediano plazo que ayuda a generar menores costos y mayor utilidad a las empresas en el transporte y el movimiento de carga.

De acuerdo con el representante de Mitsui (2017) en el mercado no existe un único tipo de comprador, la diversidad de requerimientos es muy amplia, sin embargo, se puede

encontrar un factor actual relacionado con el ahorro del espacio con una tendencia a construir almacenes más altos.

Esto exige que los equipos estén fabricados con capacidad de adaptación al espacio, la altura y con accesorios que cumplan con la demanda de la operación.

Cueva (2017) *“menciona que para los centros de distribución los montacargas más usados son los de combustión de dos punto cinco o tres toneladas de capacidad con llantas sólidas, alturas de levante de cuatro punto siete metros y desplazado lateral”* (parr.18).

Para las empresas que dentro de su infraestructura tienen un almacén, el análisis debe realizarse en función de la capacidad de producción, el ancho de los pasillos y la altura. Una vez efectuado dicho análisis, pueden tomar la decisión sobre el uso de equipos de combustión o eléctricos según sus necesidades. La altura debe estar condicionada al manejo de peso de las cargas. Por ejemplo, si se cuenta con espacios reducidos, es probable que se adquieran equipos con mayor capacidad de altura.

Para Ríos de Dercomaq (2017) los equipos de combustión deben trabajar en los exteriores o patios de maniobra mientras que se recomienda considerar los equipos eléctricos para el interior del almacén, por la liberación de gas producto de la combustión.

Descripción del tema

El propósito de este proyecto es plantear a la empresa bajo investigación, una propuesta de un plan de mercadeo que contribuya con el logro de los objetivos establecidos en ventas, así como obtener información suficiente que facilite la toma de decisiones de los directores.

El presente trabajo se desarrolla con el soporte de una investigación de campo por medio de la recopilación de datos, con la aplicación de una encuesta digital a clientes actuales y potenciales, así como una entrevista a profundidad al Gerente General, una

entrevista a la Asesora de ventas y un grupo focal con clientes compradores actuales y potenciales.

Información existente

En relación con los datos requeridos para la elaboración de este trabajo se cuenta con libros, los registros de la empresa, información en internet, las páginas web de la empresa y de los competidores.

Estudios previos

Al iniciar este proyecto, se aclara que no hay ningún estudio previo que pueda generar información.

Planteamiento del problema

Para la empresa en estudio, el problema surge a partir de dos variables, la primera es que la marca es desconocida en Costa Rica y la segunda es que se comercializa en un mercado muy competitivo. La empresa es una representación de una de origen alemán con presencia en más de diez países en el mundo, se requiere posicionarla en Costa Rica, no cuenta con un plan de mercadeo.

Se determina el problema a partir de la necesidad de contar con una estrategia que permita dar a conocer la marca para que así se obtengan los resultados deseados en ventas, esto es lo esperado por los accionistas de la empresa, ya que si no se realiza se puede llegar a perder la representación por los malos resultados, lo que perjudicaría el interés.

Según Ríos (2017), la competencia cada vez dirige mayores esfuerzos en comunicar como parte de su estrategia precios más baratos, abriendo la necesidad de que algunos clientes opten por opciones genéricas del mercado, destacándose algunos productos chinos.

En referencia a lo competitivo del mercado, Cueva (2017) apunta:

Para el caso de las importaciones de los montacargas al país, hay que definir tres grandes grupos, que son Equipos de Stock (Venta de entrega inmediata), Equipos para entregar directamente a un cliente y Equipos para las flotas de alquileres. En ese sentido, indica que las empresas buscan crecer en ventas ofreciendo precios competitivos, stock inmediato y las mejores condiciones en la venta como mejores garantías, servicios incluidos en la venta, financiamiento y capacitaciones (parr.21).

En resumen, la competencia es mayor y más fuerte, hay una amplia cantidad de opciones de marcas de equipos especiales a buen precio y con atributos que cumplen las expectativas de los clientes. Todas buscando una participación del mercado.

Sin embargo, con esta tendencia a los equipos de precio bajo, Castañeda (2017), alerta que las empresas compradoras pueden verse afectadas en el futuro por el impacto que podrían ocasionar las fallas de los equipos, las faltas de repuestos o el servicio post-venta de mantenimiento, las paradas en la productividad. Quizás las opciones baratas deben analizarse mejor y valorar que no se conviertan en la opción más costosa para la empresa.

Justificación

El proyecto se basa en una necesidad de la alta dirección por desarrollar un plan de mercadeo que le conceda diseñar estrategias a la empresa para competir en los distintos mercados, permitiéndole cumplir con los objetivos establecidos para la venta de equipos y así lograría el reconocimiento de la marca para continuar su comercialización y captar mercado.

La empresa tiene poco tiempo de operación y se encuentra en etapa de introducción y requiere avanzar para pasar a la etapa de desarrollo. Según Kotler (2004),

los productos tienen un ciclo de vida de acuerdo con la etapa en la que se encuentran una vez después de su lanzamiento, el modelo sugiere cinco etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. Cuando se habla de producto se entiende también que se trata de la empresa (p. 242).

La empresa en estudio tiene un alto costo cuando adquiere un nuevo cliente y en la situación actual las ventas se consideran bajas (MHE, 2018), variables características de la etapa de introducción.

El plan contempla etapas para garantizar captar la atención de forma innovadora para centrarse en el interés y el reconocimiento de comunicaciones que establezcan conexiones de mensajes donde los equipos se puedan publicitar de forma clara para el cliente.

Con la propuesta se espera lograr los objetivos de ventas establecidos para el periodo 2018- 2019 por la alta dirección, acompañados de tácticas que generen data que contribuya en la toma de decisiones permitiéndole ampliar su mercado. La empresa es la representación exclusiva de una marca alemana con amplia trayectoria y liderazgo en el mercado europeo que vale la pena dar a conocer, porque los equipos importados y comercializados están fabricados bajo estrictos controles de calidad con tecnología de punta y pueden representar una ventaja competitiva para las empresas que los adquieran debido a que pueden optimizar los recursos, mejorar la productividad, reducir los costos y además, ofrecen comodidad a los operadores y condiciones ideales en ergonomía.

La tecnología ofrecida por los equipos puede brindar oportunidades para que el país se dé a conocer y efectúe el primer paso en la región centroamericana al innovar en la implementación de equipos automatizados que se pueden manipular de forma programada sin un operador humano.

Objetivo

Los objetivos planteados pretenden convertirse en una guía para la empresa y contribuir en el alcance de las metas propuestas, así como en el desarrollo de un plan de mercadeo con tácticas que mejoren la comercialización de los equipos, dándolos a conocer en el mercado, mostrando sus fortalezas y beneficios. El establecimiento de los objetivos permite además la toma de decisiones con mayor fluidez.

Objetivo general

Según Arias (2006) *“define un objetivo general como el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema y para su logro se deben formular objetivos específicos”* (parr. 1).

Un plan de mercadeo da la posibilidad a la empresa de desarrollar iniciativas concretas que contribuyan en el alcance de los resultados en alineamiento con la estrategia de la empresa. Sellers (2018) destaca al mercadeo como la forma efectiva de participar con la empresa en mercados cambiantes y donde la competencia es agresiva y también se prepara para el entorno.

Por esta razón se propone como objetivo general: Diseñar un plan de mercadeo para la marca de equipos pesados en el manejo de cargas en Costa Rica para el periodo 2018-2019.

Objetivos específicos

De acuerdo con Balestrini (2002), los objetivos específicos definen los objetivos generales, pero en términos de operatividad.

Comprendiendo lo anteriormente dicho, para el presente proyecto de investigación se plantean cuatro objetivos específicos:

- Identificar los atributos y los valores que el cliente busca en una marca de equipos pesados para el manejo de cargas.

Este objetivo pretende conocer los atributos más buscados por los clientes en una marca de equipos pesados que puedan motivar la decisión de compra.

- Establecer el mercado meta al cual se va a dirigir la marca.

Es necesario conocer el público al que la empresa se dirige y poder así establecer el plan de mercadeo, la comunicación y todas las iniciativas que se pretendan desarrollar.

- Determinar el desempeño de la empresa comparada con sus competidores a través de un *benchmarking*.

La empresa debe analizar su posición ante la competencia e identificar los factores diferenciadores para la toma de decisiones.

- Diseñar la hoja de ruta para la aplicación del plan propuesto.

Después de realizado el análisis de la información recopilada, es de vital importancia establecer la ruta que se debe seguir con todas sus etapas en el desarrollo y la puesta en marcha del plan establecido así como la asignación de recursos.

Alcance y Limitaciones

Alcance

- El Gerente General de la empresa: el principal beneficiario, don Luis Ramírez, por la definición del mercado meta y el análisis de la información recopilada para mejorar la toma de decisiones así como la posible implementación de un plan de mercadeo que contribuya en el alcance de los objetivos.
- La empresa Material Handling Equipment obtiene un estudio y una propuesta de mercadeo para alcanzar las ventas y las metas propuestas.
- Los estudiantes del área profesional: el trabajo aporta un documento de referencia y consulta en el desarrollo de nuevas investigaciones relacionadas.
- Los clientes: reciben de la empresa bajo estudio, propuestas diferenciadoras según sus requerimientos.

Limitaciones

- Estudios previos: no se cuenta con estudios previos para desarrollar esta investigación que facilite el desarrollo del plan de mercadeo.
- Competencia: la industria cuenta con competidores fuertes y ya conocidos en el mercado que limitan el desarrollo del plan propuesto.
- El mercado meta: no se cuenta con una clara definición de los requerimientos reales de los clientes, así como los atributos más buscados al momento de comprar o rentar los equipos especiales para el traslado y el movimiento de cargas.

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El plan de *marketing*

Antes de desarrollar el plan de mercadeo se debe tener claro cómo se comporta la marca, sus principales características y cómo es percibida en el mercado. Para Álvarez y Aaker (2014):

la marca es mucho más que un nombre y un logotipo. Es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales. La marca implica más que una promesa, es un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella (p. 158).

Plan estratégico

Según Álvarez y Aaker (2014), el plan de *marketing* por su naturaleza debe estar integrado dentro del plan estratégico corporativo, ya que este a su vez es el resultado de los planes integrados de todas las áreas funcionales de la empresa. Como consecuencia, dicho plan dicta las políticas por implementar, en orden para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, en alineamiento con la misión y la visión.

Durante las etapas de desarrollo de este, los autores, invitan a plantearse las siguientes preguntas, con el fin de establecer la posición actual y la posición deseada:

- ¿Dónde está la empresa?
- ¿A dónde quiere ir?
- ¿Cómo se llega allí?
- ¿Qué herramienta se utilizan?
- ¿Cómo se asegura?

Mezcla de mercadeo

Autores como Kotler (2006) la denominan como todas aquellas herramientas orientadas al *marketing* que utiliza una empresa. Para ello se definen las cuatro “P”:

- **Producto.** Variedad, calidad, diseño, características, marca, empaque, tamaños, garantía, devoluciones, servicio al producto.
- **Precio.** Lista de precios, descuentos, incentivos, período de pago y condiciones de crédito.
- **Promoción** (en la actualidad conocido como comunicación integral). Publicidad, promociones de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo, *merchandising*.
- **Plaza** (actualmente referido como distribución comercial). Canales, cobertura, surtido, ubicación, inventarios, transporte.

“Estos cuatro elementos de la mezcla de marketing se interrelacionan y las decisiones que se tomen sobre uno de ellos afecta en la organización”. Kotler y Keller (2014).

Para *marketing* de servicios, Lovelock (2009) define una mezcla ampliada de servicios que contempla cuatro variables P adicionales, por considerar:

- **Personas:** las personas reciben el servicio de la interacción con otras prestadoras del servicio, por lo tanto el entrenamiento, la capacitación y la motivación son elementos claves para garantizar la eficiencia en este intercambio y la satisfacción del cliente.

- **Evidencia física (*physical*):** el entorno y la decoración donde se recibe u otorga el servicio ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia.
- **Proceso:** la eficacia en los procesos garantiza la entrega de la promesa ofrecida y puede considerarse que entrega valor real.
- **Productividad:** de la mano de la calidad son elementos que se consideran unidos para buscar el mejor resultado al menor costo sin afectar el servicio entregado.

Por otro lado, según Belch y Belch (2004), la mezcla de mercadotecnia se lleva a cabo cuando:

se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilite los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones (p 165).

Para efectos de este trabajo se consideran solamente la base de las cuatro P, consideradas como la mezcla base de mercadeo, partiendo de la realidad del mercado y los objetivos establecidos por la dirección de la empresa bajo análisis para lograr sus metas.

Mercado meta

Para Stanton, Etzel y Walker (2007), el mercado meta es el foco o la porción del mercado hacia el cual la empresa dirige sus acciones de mercadeo. Igualmente, cuando se refiere a este mismo término, Kotler (2007), lo describe como el conjunto de compradores, tanto reales como potenciales, para un producto o un servicio.

Benchmarking

Para Kearns (1979), *benchmarking* no es más que el proceso de comparar la empresa contra los referentes de la industria con el objetivo de determinar su posición en relación con el mercado. “El ***benchmarking*** es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros” (Course Hero, parr. 1).

Para el especialista en *marketing* y estrategia de negocio Espinosa (2017):

no se trata de copiar lo que está haciendo la competencia, si no de aprender qué están haciendo los líderes para implementarlo en la empresa añadiéndole mejoras. Se toma como referencia a aquellos que destacan en el área que se quiere mejorar y se estudian las estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas, alcanzando un alto nivel de competitividad. (parr. 2).

Espinosa (2017) define varios tipos de *benchmarking*:

Tipos de *benchmarking*

Existen diferentes tipos de *benchmarking*, los de mayor aplicabilidad por las empresas se consideran: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es ayudar a los gerentes a que vean más allá de sus departamentos incluso más allá de la empresa, que vean hacia su competencia o hacia otros sectores en las que hay compañías que son las mejores en su segmento.

Competitivo

Este tipo de *benchmarking* se concentra en la medición de los productos o los servicios de las principales empresas competidoras, una vez realizada esta medición se

realiza una comparación con la empresa, Esto permite identificar las oportunidades de mejora que en el corto y mediano plazo puedan superar a la competencia.

Interno

Como su nombre lo indica, se realiza a lo interno de la empresa. Su aplicación se da principalmente en empresas de estructura organizacional grande o donde se consoliden varios grupos o empresas, con el objetivo de identificar las mejores prácticas de un departamento o una empresa del grupo en comparación con los demás departamentos.

Funcional

Este se basa en la funcionalidad, en las mejores prácticas de cualquier empresa tanto competidor o de cualquier sector. Este modelo tiende a ser muy productivo ya que es más sencillo obtener la información dado que las referencias no son de la misma industria y por lo tanto, es más fácil encontrar la apertura para la comparación.

Se reflexiona sobre la importancia de llevar a cabo un *marketing* estratégico que permita ubicar a la empresa en el enfoque de las estrategias por desarrollar, alineadas con los valores y el camino por seguir, hasta donde se quiere llevar, por otro lado ayuda a desarrollar tácticas que correspondan a un *marketing* operativo con los principios básicos de la administración con etapas de planificar, ejecutar y controlar las acciones que más tarde deben medirse para evaluar los resultados obtenidos.

Análisis de situación

Para desarrollar un plan de mercadeo se debe considerar realizar un análisis del entorno, se entiende este como el análisis de las principales situaciones que tienen un impacto sobre la operación de la empresa. Algunas situaciones son internas y otras

externas. En el caso de algunas variables no se tiene control, no se puede prever su ocurrencia, por lo que se hace vital el conocimiento y el análisis del ambiente de forma constante.

Morffe (2014) define análisis FODA como:

modelo de diagnóstico situacional acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sirve para aportar a través de las interrelaciones entre sus categorías, el marco de referencia idóneo para evaluar la situación del entorno, reconocer las capacidades y recursos y en consecuencia decidir el mejor rumbo para la empresa (parr.1).

Así mismo se hace referencia al análisis DOFA, la diferencia radica al momento de estudiar el entorno, cuando se asigna para cada debilidad una oportunidad de mejora.

Selección del público objetivo

La empresa debe tener mucha claridad sobre la importancia de realizar una segmentación del mercado al cual se dirige, conocer sus gustos, preferencias, expectativas, comportamiento y criterio de compra. Las decisiones que se tomen sobre la dirección del plan de mercado y comunicación deben ser congruentes con el establecimiento del público al que se dirige la empresa. Los cambios, las implementaciones y la publicidad, entre otros, debe considerar el comportamiento del público objetivo para que en una segunda etapa de análisis se fortalezca o se cambie lo que el mercado dicte. Una correcta formulación del plan de mercadeo contempla:

- **Formulación de objetivos:** desde el inicio es necesario plantear objetivos claros que establezcan el rumbo que la empresa debe seguir. Deben ser alcanzable y medibles acordes con la realidad de la empresa y la industria.

- **Formulación de estrategias:** estas deben estar alineadas con los elementos estratégicos de la empresa, realizadas en conjunto con la alta dirección para tener una misma línea de comunicación que pueda trasladarse a los clientes.
- **Implementación:** uno de los puntos donde se falla más es la puesta en marcha de los estrategias siguiendo el presupuesto y la asignación de responsables, por tal motivo la empresa debe crear un plan que contemple esta etapa con total claridad de los pasos por seguir con los líderes de proceso.
- **Control:** es de vital importancia indicar cómo se mide la evolución hacia los objetivos considerando su alcance, si no se calcula, no se controla.

Estrategia Océano Azul

Como apoyo de este plan de mercadeo se emplean en algunas estrategias como Océano Azul.

Tabla 1. Comparación de estrategias en océanos rojos y océanos azules

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en el espacio de mercado existente .	Crear un espacio nuevo y desconocido en el mercado.
Vencer a la competencia.	Volver irrelevante a la competencia.
Explotar la demanda existente .	Crear y captar nueva demanda.

Hacer un balance entre valor y costo.	Romper el equilibrio entre valor y costo.
Alinear todo el sistema de actividades de la empresa con su preferencia estratégica de diferenciación o bajo costo.	Alinear todo el sistema de actividades de una empresa en busca de diferenciación y bajo costo.

Kim & Mauborgne. 2014

La tabla anterior resume las características de competir en océanos rojos versus la creación de un océano azul.

Kim y Mauborgne (2014), definen los términos océano rojo y océano azul para denotar los tipos de mercado en los que torna la competencia. Los océanos rojos reflejan la práctica competitiva de las empresas en la actualidad, basando su estrategia en identificar las fortalezas que le permitan estar por encima del desempeño de sus competidores. El objetivo es dentro de los límites definidos del mercado, tomar la mayor participación posible.

Por el contrario el Océano Azul invita a descubrir esas oportunidades para la empresa fuera de lo que conocido o fuera de lo que la competencia realiza, es decir, “*el espacio de mercado desconocido, inexplorado y no tocado por la competencia*” (Kim y Mauborgne, 2014). El término denota la amplitud de oportunidades del mercado tanto como amplio es el océano.

Al analizar la matriz previamente establecida, se considera que crear un océano azul no es basarse en qué hace la competencia, sino en las oportunidades de negocio detectadas por medio de la creación de espacios sugeridos; es entonces cuando la empresa se puede plantear que no siempre se debe observar a los clientes regulares que incluso piden más por un precio menor, sino en observar más bien a los no clientes.

Para alcanzar la diferenciación es necesario analizar los mercados, más allá de los espacios competitivos basándose en la matriz que propone eliminar lo que ya no es necesario, reducir lo que puede sin sacrificar lo que desea el mercado, incrementar o crear lo que realmente sea requerido y valorado. Esto conduce a una estrategia de explorar diferentes mercados, lo que también se considera como una oportunidad de diferenciación.

Otros expertos como Duarte (2018) mencionan la relación inversamente proporcional entre la cantidad de competidores y las oportunidades de diferenciar una estrategia ganadora.

Estrategia

Fano (2015), define la estrategia en palabras de Michael Porter como *“la creación de una posición única y valiosa en el mercado, es “huir” de la competencia, para defender la rentabilidad y el crecimiento como empresa”* (parr. 18).

Esta definición está alineada con la estrategia de Océano Azul que propone precisamente “explorar” nuevas formas de competir para lograr encontrar esa posición única en un espacio donde la competencia pierde relevancia.

El resultado de una correcta ejecución es obtener diferenciación con un valor percibido en un mercado ampliado (existente y nuevo) donde el impacto de la competencia no es importante.

Investigación de mercados

Se considera un proceso que involucra herramientas que permitan obtener datos para determinar la posición actual de la empresa, dando criterios claves para los tomadores

de decisión para que logren cuestionar la efectividad y el alcance de la mezcla de mercadeo actual y considerar los cambios necesarios en la propuesta.

Para American Marketing Association (2012) investigación de mercados es

la función que une al consumidor, el cliente y el público con el mercadólogo a través de información, usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones que permitan monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esas cuestiones, diseña el método para recolectar información, gestiona e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones (parr.7).

Grupos focales

Los llamados también grupos de enfoque son una herramienta en investigación de mercados para identificar los comportamientos, los gustos o las preferencias del cliente o del consumidor ante un producto o un servicio, se lleva a cabo mediante una guía de preguntas realizadas por un moderador. Permite un análisis específico sobre un objetivo previamente planteado.

Representa una guía para que los equipos de mercadeo realicen el análisis de la información obtenida y puedan determinar variables no exploradas.

Por el mismo lado, Business Dictionary (2015) agrega que este concepto se refiere a un pequeño número de personas encaminadas a dar paso a una discusión que produzca datos cualitativos que pueden ser tomados como una media poblacional. (parr.3)

Según Merca 2.0 (2015) Los *focus group* se consideran un buen mecanismo para identificar las tendencias de consumo, se vuelve una importante herramienta para mercadeo. Se recomienda escoger bien el lugar donde se lleven a cabo para propiciar el

ambiente ideal para obtener información, sin embargo también pueden ser efectuados a través de las redes sociales o *blogs* dentro de la página oficial de la compañía.

Es necesario resaltar que estos grupos contemplan un proceso que incluye la convocatoria, la selección del mediador o del guía para dirigir las preguntas y la dinámica del grupo, una vez presentado el grupo, el mediador debe introducir el tema y dirigir el debate, otro punto importante por considerar es la cantidad de personas que lo conformen porque debe ser la necesaria para obtener el resultado deseado, partiendo del hecho que según expertos, la cantidad no debe exceder los quince participantes como máximo.

Mientras para Jiménez (2018), gerente general de Marketcont, los grupos focales *“sirven también para analizar el contenido de una campaña publicitaria antes de lanzarla, de manera que la empresa pueda anticiparse a las posibles reacciones del público meta”* (parr.17).

Encuestas

Para los autores Gates y Mc Daniels (2016) una encuesta es un instrumento de obtención de datos primarios como posiciones, opiniones, actitudes en relación con el tema explorado mediante aplicación de un cuestionario.

En una encuesta se realizan preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas, las mismas deben contemplar las indicaciones y el objetivo para claridad del entrevistado.

Al respecto, Díaz (2001), *describe a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados* (parr.7).

Gómez (2006), considera que dentro de un instrumento se deben aplicar dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.

Las preguntas abiertas no delimitan alternativas de respuesta, por el contrario, buscan que el entrevistado responda con información general y amplia sobre el tema, mientras que las preguntas cerradas persiguen respuestas únicas dando al encuestado solamente dos posibilidades.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Como parte de las actividades propuestas en este trabajo también se desarrolla una encuesta y un grupo focal, considerados en la investigación de mercados como herramientas que generan datos de análisis que facilitan la toma de decisiones.

Enfoque de la metodología y el método seleccionado

Este capítulo pretende ubicar al lector en la situación actual de la empresa en términos de su proyección de marca y su desarrollo dentro del entorno competitivo, con el fin de cumplir con el objetivo de establecer una propuesta basada en las variables que corresponden al problema identificado.

Para ello se sigue una metodología de investigación cuantitativa que según los autores Mc Daniel y Gates (2007), es una investigación que utiliza el análisis matemático para encontrar estadísticamente diferencias significativas entre los usuarios frecuentes e infrecuentes.

Lo anterior permite establecer los criterios de competencia sobre los que se basa la empresa, las oportunidades de creación de nuevas variables que permitan la diferenciación.

Diseño

De acuerdo con Hernández y Baptista (2006), la metodología de investigación contempla dos tipos de diseños: la investigación experimental y la investigación no experimental.

Investigación no experimental

Según Hernández (2006), *“es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se divide en dos tipos: transeccional que a la vez se divide en descriptivo y en*

correlacional/ causal y la longitudinal que también se divide en tendencia de evolución de grupo y de panel” (p.24), pero solo se describe el que se utiliza en el desarrollo de este proyecto.

Para fines de este trabajo se describe el que se considera más apropiado para cumplir con la expectativa de la empresa, se trata de un diseño no experimental porque no se tienen sujetos de prueba, la información es obtenida de un instrumento aplicado sobre una porción representativa del mercado meta.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) *“el diseño transeccional establece relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden analizar relaciones de causalidad por la complejidad en la relación entre variables” (p. 25).*

En este trabajo se aplica este diseño porque se establece un período específico, 2018/ 2019.

Tipo de investigación

Según Kotler y Armstrong (2003), una vez definido el problema se establecen los tipos de investigación, sugieren la implementación de tres tipos:

- *“Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.*
- *Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.*
- *Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto” (p. 122).*

Para este proyecto se realiza una investigación descriptiva porque se busca descubrir las actitudes del cliente ante la compra, por qué eligen una marca y cuáles atributos consideran para elegir un equipo.

Encuesta

Para el desarrollo de esta investigación se aplica una encuesta digital con preguntas abiertas que permiten identificar varias respuestas donde el encuestado escoge criterios y establece prioridades de respuesta. Se consideran algunas preguntas cerradas con el objetivo de obtener respuestas únicas sobre temas específicos sobre los que se quiere conocer la decisión concreta tomada por el cliente.

Entrevista

Sabino (1992) comenta que la entrevista es una conversación con técnica para recolección de datos a través de la interacción de dos partes: un investigador que formula preguntas a personas capaces de aportar datos.

Para la investigación se aplican dos entrevistas una a la gerencia general y otra a la asesora comercial de la empresa. Con estas se pretenden conocer los siguientes puntos:

- Principales competidores, diferenciación.
- Criterios más importantes por considerar por parte de los clientes para comprar equipos especiales
- Asignación de presupuesto.

Se pretende valorar la posición del equipo de la empresa MHE ante la competencia y las oportunidades por explorar en el mercado, de acuerdo con los criterios de los clientes en el momento de comprar un equipo.

Confiabilidad y Validez

Confiabilidad

Para Egg (2002), “*el término confiabilidad se refiere a la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende*” (p. 44).

Resulta oportuno mencionar que los datos de esta investigación son confiables debido a que se usa un nivel alto de confianza, representado por un noventa por ciento, el error es bajo, de un diez por ciento, es aleatorio, además, el análisis se realiza con base en datos proporcionados por los clientes actuales y potenciales de la empresa que responden a la encuesta.

La muestra representa un trece por ciento de la población total.

Validez

La validez de contenido, según Morales (2000), determina la formulación correcta de las preguntas en función de lo que interesa obtener de acuerdo con los objetivos de la investigación planteados por la empresa, proceso que se debe validar.

Características de los participantes

Sujetos y fuentes de información

Bounocore (1980) define las fuentes primarias de información como las que contienen información original no resumida ni interpretada, libros, investigaciones, artículos de autor, manuscritos. Para efectos de esta investigación se toma como referencia este autor y el año por considerarse información de primera mano y que a hoy la definición no ha cambiado.

Sampieri (2003), las fuentes secundarias son informaciones basadas en fuentes primarias, e implican resúmenes, recopilaciones, análisis, criterios e interpretación o evaluación.

El estudio está dirigido a empresas locales que por la naturaleza de sus operaciones requieren almacenar, distribuir o trasladar cargas de todo tipo, enfocándose en los tomadores de decisión, pueden identificarse con los nombres de Gerente General, Gerente de Logística, Gerente de compras, operaciones entre otros, estas personas se consideran como fuente primaria para identificar las variables de competencia de las empresas.

Se desarrolla en conjunto con los responsables del Departamento de ventas y la Gerencia General, mediante la utilización de instrumentos de análisis de mercado, canvas estratégico, encuestas, entrevistas con dirección, establecimiento de los problemas, definición de metas, análisis de mercado, valoración de los hallazgos, planteamiento de acciones, conclusiones y recomendaciones.

Para la investigación se toman como fuentes secundarias las páginas web de los principales competidores.

Población y muestra

Descripción del contexto o del sitio, en donde se lleva a cabo el estudio

El estudio se lleva a cabo en el 2018 en Material Handling Equipment (MHE), empresa privada en Alajuela, que se encuentra en etapa de introducción a partir de la representación exclusiva de una compañía multinacional de origen alemán fundada desde el año 1953 en Hamburgo, caracterizada por los altos estándares de calidad en el desarrollo de sus productos y la constante innovación para transformación del mercado. Todo bajo la filosofía de calidad y compromiso, actuando de manera responsable a nivel económico, ecológico y social.

Jungheinrich, la empresa multinacional representada por MHE, fabrica y comercializa equipos especiales, repuestos y accesorios, estanterías conocidas como *racks*, sistemas de radio frecuencia y software logísticos.

En Costa Rica se importan los equipos desde Alemania y Estados Unidos, para ser vendidos o rentados según las necesidades del cliente. Estos se configuran a partir de las necesidades de operación, espacios y alturas. Los equipos más vendidos son: las transpaletas manuales, las transpaletas eléctricas, los apiladores, los montacargas de cuatro ruedas.

La empresa tiene equipos aún más especializados que son capaces de operar en pasillos angostos de un almacén o a los que se les pueden ajustar accesorios para el movimiento de cargas a piso de medidas extensas de ancho. Además, se ofrece servicio post venta para garantizar la ejecución de los mantenimientos tanto preventivos como correctivos.

La Gerencia General MHE (2018) explica que en su estructura organizacional, la empresa opera con la Gerencia General, los asesores de venta, el personal de operaciones y los técnicos certificados en la división de servicio post venta.

Los clientes actuales y potenciales son empresas locales cuyas operaciones requieren almacenaje y movimiento de cargas. A los que además se les garantiza asesoría en la identificación de los equipos que requieren, así como la capacitación de uso para los operadores. Todos los equipos cuentan con el respaldo de una ficha técnica.

Jungheinrich (2018), la marca se caracteriza por la búsqueda constante de innovación, un ejemplo de esto es el uso de la batería de litio y la migración de equipos de combustión a eléctricos.

Población y Muestra

La población de la que se pretende obtener la información está definida como clientes prospectados por la empresa para el año 2018 y corresponde a usuarios potenciales y actuales con requerimientos de compra para el año. Esta población está compuesta por cuatrocientas cincuenta y seis (456) empresas.

La muestra para aplicación de la encuesta será determinada por la fórmula:

Fig. 5. Fórmula para la determinación de muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde

N es igual a la población.

Z se define para un índice de confianza del 90%.

p y q definido para un 50% de que el estudio tenga el efecto esperado o un 50% de fracaso.

d es igual al error máximo admisible del 10%. Este margen de error es aceptado por la empresa bajo estudio debido a la dificultad para obtener la información.

Entonces

$$n = \frac{456 \times (1.65)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.10)^2 \times (456-1) + (1.65)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{310,365}{4,55 + 0,6806} = 59,33 = 60$$

La muestra corresponde a sesenta empresas seleccionadas aleatoriamente, para las cuales se aplica la encuesta a través de un agente de servicio al cliente. Dicha encuesta se lleva a cabo digitalmente.

Contexto de sitio

La construcción de máquinas para traslado de cargas ha representado un importante avance en la industria y poco a poco ha revolucionado la forma de trabajar.

Hoover (2013), comenta sobre la historia del equipo de movimiento y traslado de cargas, que data del año 1851 cuando se diseña el primer montacargas. Para el año 1915 se mencionan los primeros vehículos desplazados por motor eléctrico, alimentados por baterías y con capacidad de elevar la carga desde el suelo. En este mismo año también surgen las primeras carretillas de desplazamiento de carga tanto en horizontal como en vertical. Sin embargo, fue a Clark en 1917 al que se le atribuye el modelo del montacargas operado, cuando idea que el operario trabaje sentado en la propia carretilla elevadora. La empresa Yale, produce la primera carretilla elevadora provista de un mástil, 1923 es el año del nacimiento de la carretilla elevadora tal y como se conoce hoy en día. En aquella época este tipo de máquinas se movían gracias a la electricidad de sus baterías.

Jungheinrich (2017), indica; que entre los equipos eléctricos y de combustión se presentan diferencias. Los que operan mediante una acción oleodinámica realizan un proceso de traslado mucho más lento, ya que consumen muchísima energía, asimismo esta operación también conocida como hidráulica presenta ciertas limitaciones respecto del número de alturas. En cuanto a la operación del montacargas, la misma se produce a través de la acción de una bomba, en la cual se introduce aceite a presión.

En equipos eléctricos, se destaca la facilidad para mover muchas más cargas, ya que operan mediante la acción de un motor eléctrico, cuya velocidad se mantiene casi constante, aunque esto siempre depende de la variación en el peso de las cargas.

Estos datos ilustran como la industria se ha desarrollado de manera significativa, esta evolución permite hoy a las empresas realizar sus tareas de forma más eficiente y rentable, reduciendo los costos de operación y duración en procesos que a la vez contribuyen en mejor tiempo de respuesta de sus clientes.

Aspectos por considerar para seleccionar los equipos especiales de traslado de cargas

Para el Grupo Tranzvm (2016) en México, los siguientes son puntos que se deben evaluar a la hora de determinar cuál el equipo que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa:

- ***El terreno de trabajo:*** Según el tipo de terreno se puede elegir un montacargas adecuado. Terrenos irregulares ocupan llantas neumáticas, Terreno plano puede ocupar llantas sólidas (parr. 2).
- ***El ancho de los pasillos:*** Básico por el radio de giro del montacargas y determinar la capacidad de las maniobras. Si los pasillos son estrechos es recomendable un montacargas eléctrico (parr. 3).

- **Peso de carga máxima y alturas de apilado:** Se debe tomar en cuenta que a mayor altura de apilado menor será la capacidad de carga. (parr. 4).
- **Combustible:** Siempre hay que tomar en cuenta si la carga del combustible no será un inconveniente. En zonas lejanas a la ciudad siempre es recomendable usar un montacargas a gasolina o a diésel (parr. 5).
- **Altura de la entrada de la bodega:** Frecuentemente es un dato que no se toma en cuenta y es que el mástil es más alto que el propio montacargas, por lo que no se debe perder de vista (parr. 6).
- **Requerimientos:** Saber si el lugar en que se operará es frío o cerrado o exterior, si el sistema de almacenaje es de apilamiento elevado, pasillo estrecho, entre otros, permiten saber si será más eficiente un equipo de combustión interna o eléctrico (parr. 7).

Diversidad de equipos

Según el catálogo de la marca Juhnheinrich (2018) existen diferentes tipos de montacargas:

Montacargas eléctricos

“Estos montacargas se alimentan de una gran batería, compuesta de ácido y plomo, que puede durar hasta ocho horas. Son equipos silenciosos y no contaminantes, por lo que resultan muy convenientes en espacios cerrados” (Jungheinrich, 2018. pag. 4).

Montacargas de combustión interna

Los motores de estos montacargas funcionan a base de gasolina, GLP o diesel. A diferencia de los eléctricos, estos equipos se reabastecen rápidamente, no tienen que esperar a que cargue la batería. El montacargas a base de GLP puede usarse en ambientes cerrados por su bajo nivel de contaminación.

Por otro lado, la Asociación Industrial de Montacargas (2017), ha categorizado a los montacargas en siete clases, cada una con diseño y aplicaciones diferenciadas:

Montacargas Clase I

“Vehículos de motor eléctrico con tres llantas sólidas y un contrapeso: en la parte posterior para evitar volcaduras. Tiene un asiento interior para el operador. De acuerdo al modelo, soportan una capacidad de cargas de hasta tres toneladas” (parr. 1).

Montacargas Clase II

“Equipos de motor eléctrico y de tamaño pequeño adecuados para espacios reducidos: como los pasillos de un almacén; además, cuentan con llantas sólidas” (parr.2).

Entre los modelos más conocidos de esta clase se encuentran:

- *Reach trucks(carretillas retráctiles): Alcanza un nivel de elevación de hasta 10 m. Su contrapeso posterior permite hacer maniobras con mayor seguridad. Tiene una capacidad de carga de 1500 kg a 2000 kg. (parr. 3)*
- *Orderpickers (recoge pedidos): Concebidos para transportar varias cargas pequeñas a la vez. Ofrece la posibilidad de que el operador se eleve hasta la altura del rack deseada y elegir el material a cargar. Su capacidad oscila entre 1000 kg y 2000 kg. (parr. 4)*
- *Turret trucks: Tienen horquillas que pueden girar hasta 90°, a elección del operador. Permite que la carga pueda elevarse hasta 14 m, con lo cual se hace más fácil colocar los materiales en el rack. Su capacidad de carga bordea los 1.2 toneladas. (parr. 5)*

Montacargas Clase III

“Son montacargas pequeños que se operan manualmente: conocidas como carretillas: Sus manijas suelen estar en la parte trasera, aunque hay modelos que la ubican en el centro” (parr. 6).

Montacargas Clase IV y V

“Vehículos de combustión interna, con contrapeso y un asiento interno para el operador: Los de la clase IV poseen neumáticos sólidos, mientras que los de la V, inflables” (parr. 7).

Montacargas Clase VI y VII

“Los montacargas de estas clases han sido diseñados especialmente para terrenos difíciles, por lo que su uso más común es en zonas agrícolas, chacras, obras de construcción, entre otros” (parr. 8).

Consideraciones para una buena gestión en los almacenes

Arrieta (2011) determina la buena gestión de un almacén en función de la determinación de los equipos para el traslado y el almacenamiento:

Uno de los principales factores a evaluar es el perfil de la operación que la empresa (cliente) almacena; en otras palabras, a mayor perfil de actividad, mayor rotación. Lo que las empresas pretenden es tener fácil acceso y movimiento de las cargas desde la posición de almacenamiento hasta el destino final.

Para lograr ambas acciones se debe evaluar el tamaño de los productos a mover; productos de mayor tamaño se deben movilizar con equipos de mayor tamaño. En estos casos, por ejemplo, se deben usar montacargas tradicionales (counterbalanced lift truck) que permiten el rápido acceso a las posiciones de almacenamiento y su transporte a los muelles de carga (ver Figura 2).

Cuando el producto no es tan pesado y las distancias no son grandes se pueden usar estibadores manuales (hand pallet truck) o eléctricos para el movimiento de la mercancía (ver Figura 3). Es importante recordar que ambos equipos de manejo de materiales están recogiendo mercancía de las posiciones más cercanas a los pasillos principales. En el caso de estanterías de almacenamiento de varios pisos o niveles, se recomienda usar equipos de largo alcance en altura, tales como los narrow aisle reach trucks (ver Figura 4). (pp. 83-96).

Los equipos adecuados permiten obtener mayores niveles de productividad al trabajar correctamente con el perfil de actividad de los productos. *“Una buena selección de estos equipos permiten mejorar notoriamente la gestión de almacenamiento y se incrementan los indicadores que miden los tiempos de orden y de surtido de los materiales desde y hacia las diferentes posiciones de almacenamiento”* (Jungheinrich, 2018).

Fig. 2 *Counterbalanced lift truck*



Jungheinrich (2018)

Fig. 3 *Hand pallet truck*



Jungheinrich (2018)

Fig. 4 *Narrow aisle reach truck*



Jungheinrich (2018)

Tabla 2. Cuadro operacional de variables que se utilizan para realizar el diagnóstico

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
Determinar si la marca es reconocida en el mercado versus otras marcas	Reconocimiento de la marca	<p>Valoración de una marca en función del número de personas que expresan el conocimiento de la existencia o no de la misma. El conocimiento de una marca puede expresarse de forma espontánea o sugerida. El recuerdo de una marca de forma espontánea, implica que ésta es más fuerte y sólida en la mente del consumidor. (Diccionario de Marketing)</p>	<p>Reconocimiento de marca alto expresado de cuatro de cada seis consultados en el <i>focus group</i> y por debajo de dos es un reconocimiento bajo</p>	<p>Según el instrumento adjunto en el Anexo 1 correspondiente a la pregunta #1.</p>

<p>Identificar los criterios claves considerados para comprar equipos especiales</p>	<p>Criterios claves</p>	<p>El cuarto periodo es el momento exacto en la decisión de efectuar la compra, aunque ésta puede verse afectada por factores que incidan en dicha decisión, estos factores son claves para tomar decisión (Diccionario de Marketing)</p>	<p>Orden de priorizar los criterios claves para la decisión de la compra</p>	<p>Instrumento utilizado, anexo 2 pregunta 2 donde 1 es el más importante y 5 el menos importante</p>
<p>Identificar los medios informativos por los que el comprador busca información sobre el uso y los atributos de los equipos</p>	<p>Medios informativos</p>	<p>Son los medios que tradicionalmente se han usado para las inserciones publicitarias. Son prensa, radio, cine, exterior e internet.(redes</p>	<p>El medio más mencionado por los encuestados</p>	<p>Instrumento utilizado anexo 2</p>

		sociales) (Diccionario de Marketing)		
Analizar las fortalezas y las oportunidades de mejora de la empresa	Análisis FODA	Análisis de las características propias de la organización (Diccionario de Marketing)	Aplicación de Análisis FODA	Instrumento utilizado

Fuente: Elaboración propia

Las técnicas y los instrumentos empleados para la recolección de los datos

Identificación de los criterios de compra de las empresas

Para definir estos criterios se utiliza el método de encuesta aplicada digitalmente por el Departamento de servicio al cliente, a partir del establecimiento de una muestra estadísticamente significativa de los clientes prospectados a partir de la base de datos existente.

También se cruzan los datos arrojados con los criterios internos de los vendedores mediante una entrevista de profundidad.

Se realiza una entrevista a la Gerencia General para conocer su criterio actual de la posición de la empresa, el entorno competitivo y sus expectativas de cara al futuro.

Focus group

Se lleva a cabo un estudio focal con la participación de compradores actuales y potenciales con el objetivo de identificar su percepción en relación con la marca, las emociones o las características. Se realiza con un mediador guía para dirigir las preguntas ante los participantes.

Las preguntas van dirigidas al conocimiento de la marca. El moderador se presenta y explica a los participantes, se realiza en las instalaciones de la empresa bajo la guía:

- Saludo.
- Presentación.
- Explicación.
- Preguntas que incluyen la muestra de fotografías de los equipos.
- Conclusiones.
- Preguntas.
- Despedida.

Análisis de la información

Para el análisis de la información de la competencia se diseña el canvas estratégico con las variables dadas a partir de la información obtenida y la posición actual de la empresa en relación con los referentes de la competencia. Esto se efectúa mediante una sesión de trabajo con el equipo comercial y la Gerencia General. De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio focal, se analiza la información para la construcción del plan de mercadeo.

Diseño del plan de mercadeo

Se propone implementar un plan por etapas, contempla el desarrollo de la mezcla de mercadeo, el desarrollo de estrategias acompañadas de tácticas que logren el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para su ejecución se acompaña de un cronograma de cumplimiento. El plan debe ser medido y evaluado para analizar los datos obtenidos en cada una de las acciones y que permita así la toma de decisiones.

Conclusiones y recomendaciones

Se realiza una presentación a la Gerencia General para el conocimiento de la información obtenida y las estrategias recomendadas. Las conclusiones establecen los hallazgos descubiertos a partir del análisis de datos y las recomendaciones proponen posibles acciones por seguir para ejecutar el plan propuesto, esta información va en alineamiento con los objetivos.

FODA

Fortalezas

- Respaldo de una marca alemana con altos estándares de tecnología.
- Servicio al cliente post venta con un programa de mantenimientos preventivos y correctivos.
- Soporte financiero con varios modelos de negocios.
- Conocimiento y escucha de la Gerencia General para desarrollar nuevos negocios.
- Técnicos certificados en Alemania con conocimiento sobre los equipos.
- Equipos con partes, accesorios y repuestos cien por ciento de la marca.
- Abrir otros mercados (filtros, repuestos, accesorios)
- Abrir mercados en equipos usados.

- Mantenimientos preventivos en dar servicio a equipos de otras marcas.

Oportunidades

- Dar a conocer más la marca.
- *Renting* de equipos.
- Cadena de suministro para realizar todos los trámites necesarios – estructura intralógica.
- Orden de proveedores de repuestos a nivel administrativo para lograr mejores precios.

Debilidades

- *Stock* de equipos, según los requerimientos del cliente hay que realizar el pedido y se puede tardar aproximadamente quince semanas en llegar.
- Repuestos: tiempos de respuesta para hacer y recibir la confirmación de los pedidos.
- Falta de recurso humano capacitado para atender varios mantenimientos a la vez.
- Mantenimientos: recomendaciones para los equipos y poder cotizar, aunque el cliente no lo solicite.

Amenazas

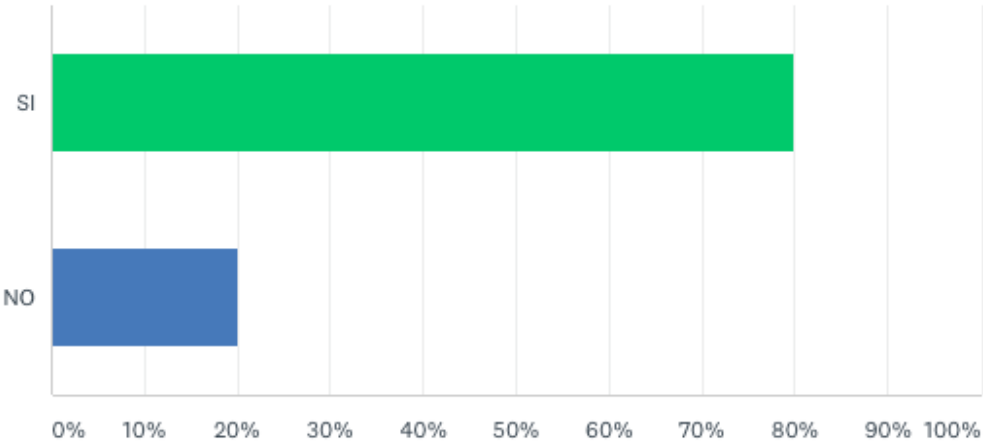
- Competencia.
- Desconocimiento de la marca.
- Desastres naturales que puedan retrasar el arribo de los pedidos.
- Inflación, cambios de gobierno, diferencial cambiario, precio del euro.
- Nuevas regulaciones.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS

Resultado de la encuesta

Se realiza una encuesta a sesenta representantes de empresas de acuerdo con los criterios establecidos en el punto 3.4. La información analizada es muy importante para obtener *data* que facilite la toma de decisiones en función de la comprensión de las variables más importantes, consideradas por las empresas al momento de comprar o rentar un equipo para el movimiento y el traslado de las cargas, que garantice la productividad y la eficiencia de sus procesos.

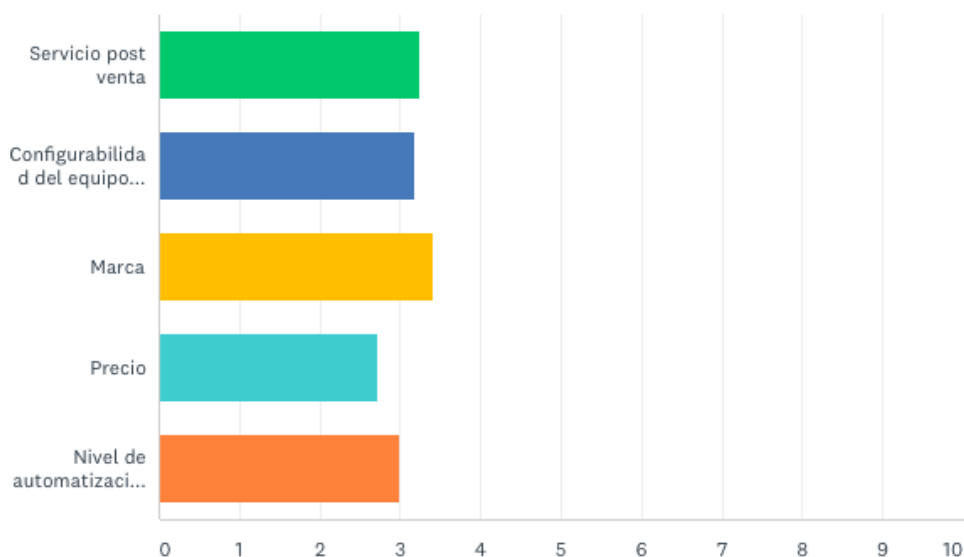
Figura 5. Compra de equipos especiales para el traslado y el movimiento de cargas, de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019
(en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta, ¿en su empresa compran equipos para el traslado y el movimiento de cargas? El 80% de la totalidad de encuestados responde que sí (cuarenta y ocho representantes de empresas), mientras que el 20% indican que no. Esto implica una oportunidad de venta de equipos, porque las empresas de clientes prospectos están dispuestas a comprar equipos.

Figura 6. Priorización de criterios para comprar equipos de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019



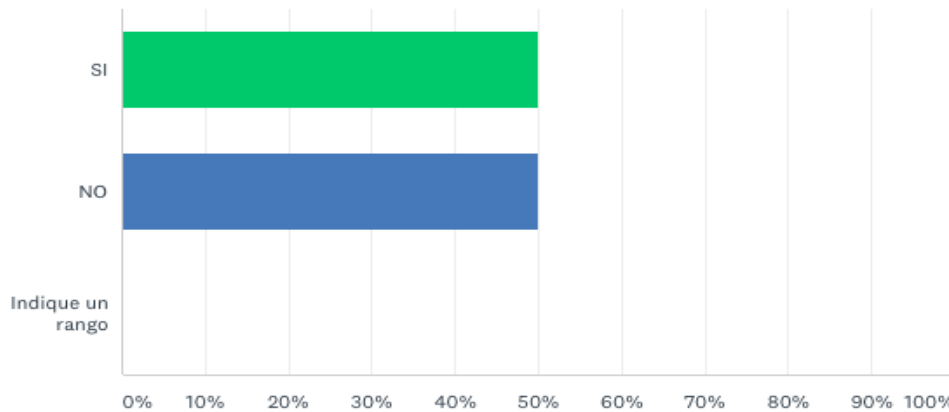
Fuente: Elaboración propia

Se les solicita a los representantes de las empresas encuestadas que realicen una priorización de los criterios dados según el orden de importancia considerado al momento de efectuar una compra de equipos especiales, donde el número uno era el más importante y cinco el menos importante. El criterio que expresó el 35.71% (veintiuna de las empresas), en la primera posición es la marca, seguido del servicio post venta, la configurabilidad del equipo, el nivel de automatización, los mismos son expresados con el peso porcentual, un 21.42% equivalente a trece empresas. Ninguna de ellas menciona en primera posición el criterio precio, este es repetido en veintidós empresas en la tercera posición.

Para la interpretación del gráfico se utiliza una puntuación basada en las respuestas presentadas para las diferentes variables según el orden de priorización, siendo la variable con mayor puntuación para la marca, seguida del servicio post venta, la configurabilidad del equipo, el nivel de automatización y en la última posición, el precio. Esto permite a la empresa efectuar una revisión para determinar en primer lugar cuáles de los criterios mencionados cumplen los equipos propios y cómo pueden ser dados a conocer a los

clientes, además de identificar qué aspectos son más importantes para los clientes prospectos en el proceso de la compra de los equipos.

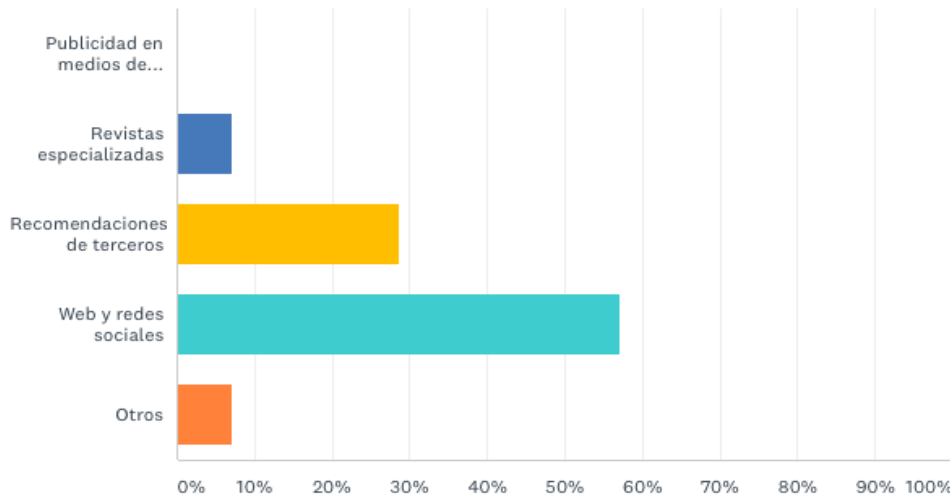
Figura 7. Presupuestan las empresas de clientes potenciales para MHE la compra de equipos, período 2018/2019



Fuente: Elaboración propia

Al consultar si las empresas asignan un presupuesto para la compra o el cambio de equipos de movimiento y traslado de cargas, el 50% representado por treinta empresas indican que sí y el 50% de las treinta empresas restantes responden que no. Ante la consulta de mencionar un rango, ninguno de los encuestados responde. Esto implica un mayor reto para el equipo comercial que puede identificar en qué periodo las empresas asignan el presupuesto para la compra de los equipos y desarrollar una estrategia en función de esto.

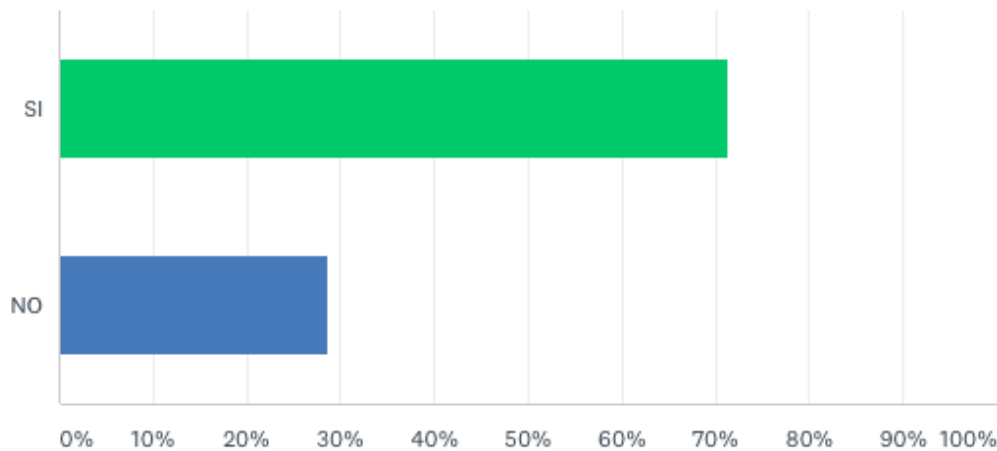
Figura 8. Medios de comunicación para la búsqueda de información sobre los equipos de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019



Fuente: Elaboración propia

A los representantes de las empresas se les consulta sobre cuáles son los medios de comunicación en los que acostumbra a buscar información sobre los equipos especiales para el traslado y el movimiento de sus cargas. El 57% indica que acostumbra hacerlo por medio de la página web y redes sociales (treinta y cuatro empresas), seguido por un 28% lo realiza por medio de recomendaciones de un tercero (diecisiete empresas). El 15% restante indica que busca información en revistas especializadas. Ninguno de los representantes indica que lo efectúe a través de medios de comunicación masiva. Esto implica la búsqueda de una mejora continua en su comunicación y un desarrollo correcto de un plan de mercadeo que contemple la revisión de medios por los que la empresa llega al mercado actual y si es necesario, establecer cambios.

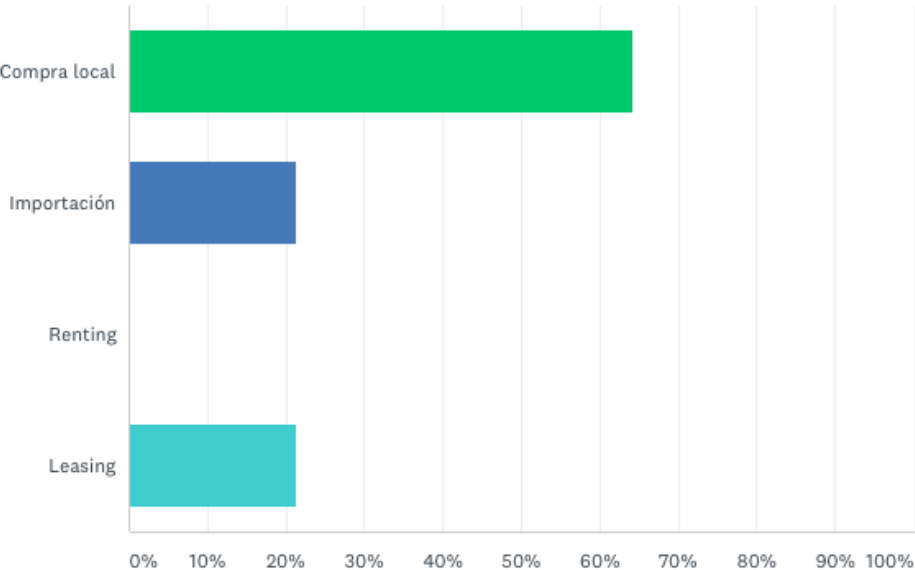
Figura 9. Conocimiento sobre la marca Jungheinrich. de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019



Fuente: Elaboración propia

Se consulta sobre el conocimiento de la marca de la empresa objeto de estudio, el 70% responde que sí la conocen y el 30% restante, indican que no. Esto implica para la empresa una revisión de estrategia de mercado alineada a los objetivos planeados de venta para hacer un mayor esfuerzo en cómo llegar a más clientes y cómo dar a conocer la marca, es necesario analizar este resultado porque la marca en estudio es desconocida aún en el mercado por los clientes potenciales.

Figura 10. Medio de compra para la adquisición de equipos de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019

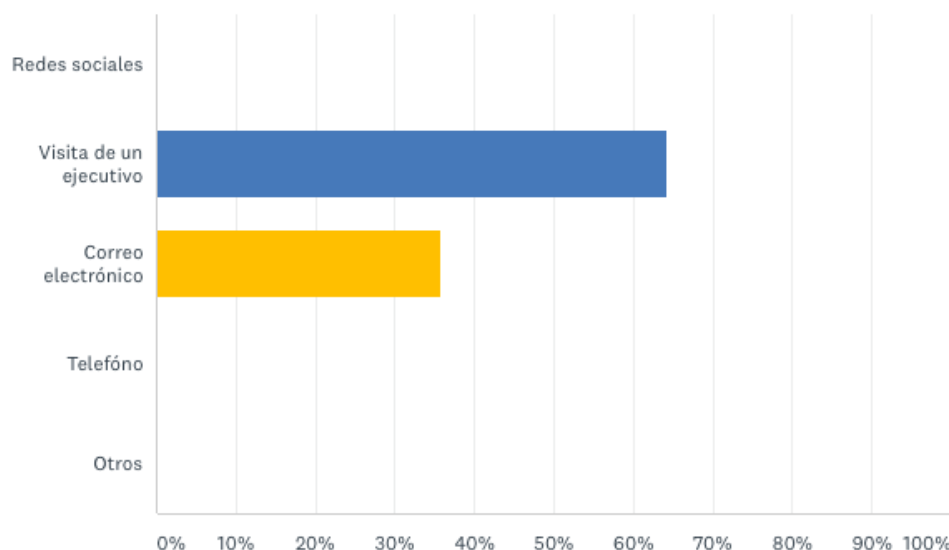


Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta sobre cómo adquieren los equipos, treinta y nueve empresas indican que realizan compras locales, que representan un 60% del total de la población encuestada. El 22% (trece empresas) lo hacen por medio de importación, mismo porcentaje para *leasing*. Ninguna empresa indica que lo efectúe con el modelo de *renting*.

Los porcentajes superan el cien por ciento, debido a que cuatro de las empresas indican dualidad en el proceso de compra, ya que lo realizan por medio de compra local e importación. Una de estas se abstiene de responder. Esto hace que la empresa deba revisar los tiempos de respuesta de las importaciones para colocar los equipos a los clientes porque el mayor porcentaje continua adquiriendo los equipos localmente.

Figura 11. Preferencia sobre la forma que se desea ser contactado por el proveedor de equipos de clientes potenciales para la empresa MHE, período 2018/2019



Fuente: Elaboración propia

Se consulta a los encuestados sobre la forma en la que prefieren ser contactados por el proveedor de equipos de movimiento y traslado de carga, el 65% indica que través de la visita de un ejecutivo, el 35% restante por correo electrónico. Ninguna de las empresas prefiere ser contactada mediante la vía telefónica o las redes sociales.

Esto implica para la empresa una revisión de su fuerza de ventas no solo para determinar si se tiene la cantidad correcta de vendedores, sino también el conocimiento de los equipos para solventar las consultas de los clientes así como la asesoría que se brinda, este recurso es la vía con más fuerza para obtener información y comprar equipos.

Las preguntas 4, 6 y 8 no se expresan con gráfico, debido a que corresponden a respuestas de preguntas abiertas. Se presenta el análisis a continuación:

Los representantes de las empresas mencionan marcas como Toyota, Crown, Yale, Caterpillar, Reymund, sin encontrar una tendencia particular debido a que se encuentra

mucha dispersión de respuestas. Ninguna de las empresas expresa qué les transmite la marca indicada.

A pesar de obtener diversidad de respuestas en relación con la preferencia de equipos, debido a la interpretación de la pregunta, el modelo más mencionado por las empresas es el montacargas convencional, con una tendencia por los equipos eléctricos.

Se efectúa una revalidación de los criterios de acuerdo con la pregunta No.2, de priorización, los encuestados mencionan el servicio post venta, el precio y el respaldo de la marca. Estos criterios se repiten más veces, también se destacan la tecnología y el mantenimiento.

Análisis focus group

Se realiza un estudio focal con diez personas, con clientes actuales y potenciales con el objetivo definido en el punto 3.5.2. El grupo está compuesto por cuatro clientes actuales y seis potenciales, guiados por un moderador para conducir las preguntas y obtener la información necesaria para la toma de decisiones del equipo gerencial.

A continuación, se presenta el resultado

- De los diez participantes, cuatro afirman conocer la marca, mientras cinco indican que no la conocen ni han escuchado sobre ella, uno de los participantes expresa que solamente se ha enterado de que se trata de una marca alemana y ha visto alguna información, pero no conoce los equipos a profundidad o las fortalezas de la marca.
- Al mostrar las fotografías la totalidad de los participantes opina que los equipos se ven robustos, confiables y con usos que cumplen con lo necesario para trasladar, mover, apilar, cargar y descargar sus mercancías.

- La totalidad de los participantes indica que usan marcas variadas de la competencia, de ellas: Crown, Yale son las más mencionadas, se plantea una diferencia entre los equipos de combustión y los eléctricos. Es importante manifestar que los participantes que son clientes actuales aún cuentan en sus empresas con equipos de otras marcas, a pesar de que ya tienen la marca bajo estudio y aunque manifiestan estar muy satisfechos con el desempeño de los equipos, no han cambiado su flota en la totalidad.
- La totalidad de los participantes no indica una fecha o un momento de tiempo específico para realizar cambio de equipos. Expresan que las empresas realizan normalmente los cambios cuando los equipos fallan continuamente y ya han operado durante muchos años. Además consideran los mantenimientos que se dan ya que comentan que si estos hacen que el equipo pueda trabajar por un tiempo más; están dispuestos a seguir haciéndolos para lograr este objetivo.
- De la totalidad de los participantes, tres mencionan que consideran el precio para elegir la marca, cinco indican que analizan ciertos criterios como el respaldo de la marca acompañado de los mantenimientos y el servicio post venta que puedan tener, indicando el tiempo de respuesta y el acceso a repuestos principalmente, mientras que los otros dos participantes hacen énfasis en que los criterios por considerar los evalúan en el momento de adquirir los equipos y que son relativos, de acuerdo con el momento en el que se encuentre la empresa.
- De todos los participantes, cuatro indican que uno de los atributos más importantes es la configuración del equipo, que además de cumplir con los requerimientos que tengan en sus procesos sean amigables con el uso del operador, uno de ellos menciona la tecnología como condición importante, entendiendo que a mayor tecnología los equipos son capaces de ejecutar más funciones y esto les permite mejorar tiempos y costos, dos indican que el conocimiento y el respaldo de la marca es fundamental para seleccionar los equipos, dos de ellos vuelven a mencionar el precio y el conocimiento de la marca, uno de ellos sí indica que es un conjunto de todos los criterios mencionados, manifiesta que en su empresa tratan de considerar estos y otros, como el acceso a la información

de la ficha técnica de los equipos y que una vez que consideran un poco de todos, toman la decisión de compra.

Resultado de la entrevista del área comercial

Pérez (2005) la define como una conversación que establece un interrogador y un interrogado.

Para Contreras (2003), presenta las principales ventajas:

- Es una técnica eficaz para obtener datos puntuales y relevantes
- La información que se obtiene es superior que cuando se limita a la respuesta escrita.
- Por su condición oral y directa, se pueden captar los gestos, los tonos de voz, entre otros.
- Puede ser económica en su proceso de aplicación

Para este trabajo se realiza la entrevista a la Gerencia General y la asesora de ventas quienes proveen información que puede resultar una guía para la aplicación de la propuesta.

Después de realizar la entrevista a la asesora comercial, se obtienen datos importantes sobre los criterios considerados por los clientes para comprar los equipos especiales del traslado y los movimientos de carga, además se conocen aquellas variables que pueden representar una barrera para la comercialización, impactando el resultado en las ventas. De acuerdo con lo interior, se indica que el mercado es muy competitivo, existe diversidad de marcas y empresas comercializadoras en el mercado costarricense, se destacan líderes de experiencia como Crown, Yale, Toyota. La práctica común en las empresas es no realizar el mantenimiento preventivo en el tiempo requerido, en la mayoría de los casos se da de manera correctiva y es normal observar que el cliente muchas veces no asigna un presupuesto de compra o cambio de equipos, sino que más bien se usa el equipo hasta que ya no funcione o las fallas sean tan constantes que se empiecen a ver

impactados en los costos, por lo que toman la decisión de realizar el cambio en ese momento.

Otra variable es no seguir las especificaciones establecidas en la ficha técnica para el uso del equipo en términos de peso, altura, ambiente, uso de baterías y/o cambio de respuestas o accesorios. El precio es una variable importante cuando el cliente basa su compra en este factor y el mercado ofrece equipos genéricos con el rango de bajo precio, por supuesto que son equipos muy básicos y poco tecnológicos.

La asesora comercial comenta que en la generalidad, los operadores del equipo no se preocupan por realizar las correctas maniobras para operarlo, o conducen de manera confiada y rápida lo que hace que se desplacen por lugares estrechos, con poca visibilidad o de forma inapropiada afectando el equipo en funcionamiento y apariencia llegando hasta a dañar partes importantes, incluso es común encontrar equipos con apariencia de tener muchas horas de uso siendo prácticamente nuevo aún.

Actualmente la mayoría de los clientes cuentan con equipos de combustión o diésel, algunos de ellos utilizan equipos duales, con el riesgo de usarlos en espacios cerrados exponiendo al operador a gases altamente tóxicos, sin embargo, existe una tendencia mundial de energías limpias migrando a equipos eléctricos. En Costa Rica esta práctica se encuentra en etapa de inicio y apenas se están dando los primeros pasos.

La asesora manifiesta que para vender este tipo de producto hay que hacerse presente, deben generarse los contactos y realizar visitas de información de la marca a los clientes, tratando de generar cotizaciones, ya que estos no se acercan para pedir el equipo, situación que no ocurre con otras marcas del mercado. A pesar de esto, en estas visitas, cita Guzmán, asesora comercial (2018) la empresa trata de aprovechar al máximo las oportunidades para hacerle ver al cliente que el proceso de compra no es solamente cotizar o adquirir el equipo que es un diagnóstico de sus requerimientos reales contemplando su infraestructura, por lo que esto permite generar oportunidades.

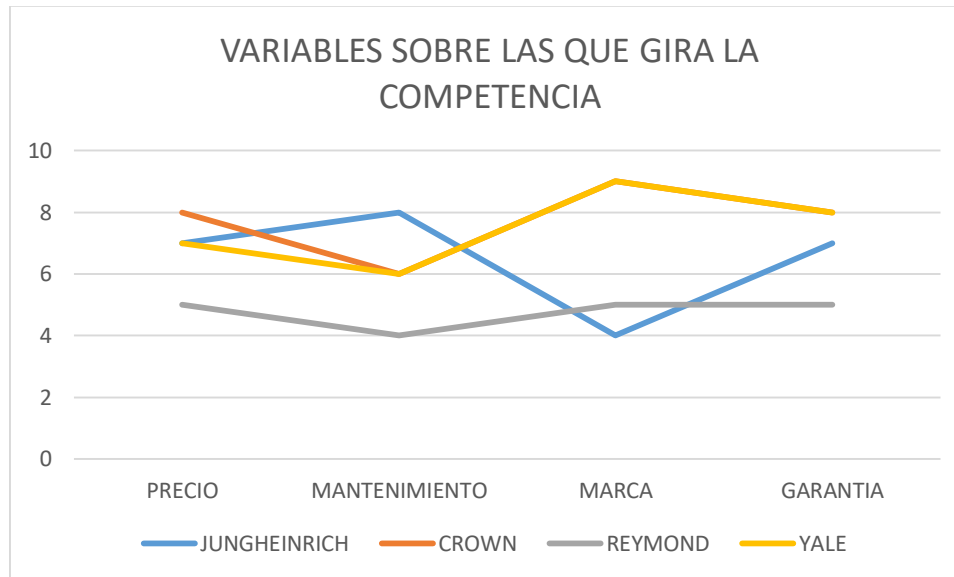
Entrevista a los directivos de la empresa

Cuando se crea esta representación se piensa primero como clientes usuarios de equipos dado que es una empresa orientada hacia la tecnología, se encuentra la oportunidad de ofrecer a los clientes un producto premium en el segmento ajustado a las necesidades y las condiciones de uso con un alto involucramiento de automatización y tecnología (traje a la medida) comercializando equipos que no se venden sin un proceso previo de entrevista con el cliente para ajustar la configuración del equipo según sus requerimientos.

El Gerente General expresa: “Queremos que el equipo premium se comporte como premium, se mantenga como premium y le dé resultados premium al cliente” Además se tiene la capacidad de brindar un servicio post venta que garantice que el producto se mantenga genuino a lo largo de su vida útil. La representación y el equipo humano está certificado por la casa matriz, manteniendo una comunicación directa para solventar cualquier situación conocida o no, que se presente con el funcionamiento, ya que el equipo es automatizado, lo que permite que las “fallas “se revisen y corrijan por medio de un software.

Canvas estratégico

Fig. 12. Canvas estratégico. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis con el Departamento comercial y técnico para determinar las variables con las que compiten las principales marcas del mercado. Se establecen con una calificación de 10 como valor más alto y 1 uno el valor más bajo. Se obtienen los siguientes datos:

Precio: La marca en estudio se encuentra en el medio, los equipos no son los más caros del mercado, pero tampoco los más baratos, Raymond es una marca de origen chino y es de las opciones más baratas del mercado.

Mantenimiento: la marca en estudio es una de las marcas líderes en el mantenimiento superando a la competencia.

Marca: Los datos reflejan que la marca es poco conocida en relación con los competidores, existen marcas que ya tienen mucho tiempo de operar en el mercado costarricense.

Garantía: se observan en los datos una media en las garantías ofrecidas por las empresas en general.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como objetivo general se establece el diseño de un plan de mercadeo para la marca de equipos pesados en el manejo de cargas en Costa Rica para el período 2018- 2019

- Se determina que la marca no es desconocida, los datos en los diferentes análisis indican que, si se conoce, por lo que se considera que la oportunidad está en el plan de mercadeo.
- Se identifica que la empresa sí tiene factores diferenciadores que son la oportunidad a través del plan de mercadeo de crear océanos azules.
- Las debilidades encontradas en el análisis FODA representan un problema para colocar a la empresa en posición de liderazgo en el mercado.
- La empresa actualmente no tiene malos resultados financieros, pero no se logra lo esperado, es necesario potenciarlos con mayor claridad estratégica.

Identificar los atributos y los valores que el cliente busca en una marca de los equipos pesados para el manejo de las cargas

- Tomando en consideración el estudio se concluye que, el cliente basa sus compras efectivamente, en los atributos del equipo entre los que se destacan la marca, el precio, los mantenimientos, la configuración y los tipos de equipos.
- La variable precio no es un factor determinante para tomar la decisión de compra de los equipos para un grupo importante de clientes.

- La empresa ha venido trabajando en el servicio post venta, a pesar de no contar con un plan de mercadeo lo que se considera está alineado con los atributos buscados por los clientes.
- Hay clientes en los que se identifica que a los atributos a los que les dan prioridad no están empatados con la oferta de la empresa.

Diseñar la hoja de ruta para la aplicación del plan propuesto

- El plan establece la propuesta de actividades, los tiempos de implementación sin embargo, queda a criterio de la empresa su ejecución.
- Es importante la asignación de presupuesto porque no va acorde con el nivel de ventas, se deben crear oportunidades que en este momento no han sido establecidas.
- Para que la hoja de ruta se cumpla es indispensable que se involucren los otros departamentos asociados a la empresa.
- Es necesario que las áreas de operaciones y financiero estén claras del alcance del proyecto para la asignación de los presupuestos y los inventarios

Determinar el mercado meta al cual se va a dirigir la marca

- Se logra determinar que los clientes potenciales conocen la marca, sin embargo, no se obtienen los objetivos esperados, hay marcas que de primera mención son fácilmente recordadas y son las que tienen mayor participación en ventas dentro del segmento.

- Se identifica el mercado meta y se plantean las estrategias y las tácticas que contribuyan en la penetración de este.
- Se determina que hay un nicho de mercado interesado en adoptar tecnología y automatización de procesos, oportunidad que a la fecha deja a la empresa en posición de innovación.
- Existe una fuerte tendencia a la eliminación del diésel, liderada por el continente europeo que ha llevado a la empresa a adquirir equipos eléctricos.

Determinar el desempeño de la empresa comparada con sus competidores a través de un *benchmarking*

- Existen oportunidades para el desarrollo de la compañía fuera de lo que está haciendo la competencia.
- La empresa en estudio tiene ventajas competitivas y de diferenciación que siguiendo la propuesta podrían contribuir en el logro de las metas propuestas.
- La empresa es conocida en un porcentaje importante del mercado, sin embargo, no participa con sus resultados de ventas en la misma proporción esperada.
- La trayectoria de la marca es más importante que el precio, la marca que más vende en este momento es la más cara y no tiene factores de diferenciación.

Recomendaciones

Como objetivo general se establece el diseño de un plan de mercadeo para la marca de equipos pesados en el manejo de las cargas en Costa Rica para el período 2018- 2019

- Se recomienda ejecutar el plan de mercadeo propuesto para contribuir en el desarrollo de la empresa.
- Se recomienda el involucramiento de la alta gerencia para la correcta aplicación del plan de mercadeo. Es necesario participar de las principales sesiones de trabajo a la dirección para el conocimiento y el análisis del plan de mercadeo, del presupuesto y de los indicadores de ventas.
- Se recomienda entrenar al equipo de la empresa para que sus argumentos de ventas estén relacionados con los factores diferenciadores del plan, saliendo de las técnicas tradicionales y llevándolos a la conciencia de creer que las ventas se producirán a partir de los factores diferenciadores. Es muy importante analizar las brechas de conocimiento actual del equipo y sobre esto establecer el plan de capacitación considerando las competencias duras y blandas.
- En paralelo a la ejecución del plan de mercadeo, se recomienda mejorar los procedimientos de abasto, los mantenimientos y las operaciones.

Identificar los atributos y los valores que el cliente busca en una marca de equipos pesados para el manejo de las cargas

- Se recomienda mantener la estrategia de precio actual con excepción de lo citado en la estrategia de grandes clientes.
- Se recomienda realizar una adecuada prospección de clientes para asegurarse de discriminar a los clientes que no van de acuerdo con el mercado meta. La empresa debe tratar de asegurarse de tener una base de datos acorde con sus objetivos de mercado.
- Realizar una comunicación dirigida a expresar los atributos diferenciadores para despertar el interés del mercado meta que está comprando a la competencia. Según la encuesta, los clientes sí establecen una priorización de los principales atributos de los equipos y es necesario que la empresa los conozca para trabajar su comunicación con el fortalecimiento de dichos atributos.
- Se recomienda profundizar el análisis de mercado de percepción de la marca. Se sugiere contratar una firma experta para realizar un estudio de mercado.

Diseñar la hoja de ruta para la aplicación del plan propuesto

- Se recomienda que para la reunión inicial de puesta en marcha del plan haya una participación de la alta gerencia, sin dejar de participar del análisis de las siguientes etapas.
- Se recomienda seguir en tiempo y forma el plan propuesto, con el establecimiento de los responsables y las fechas, involucrando los puntos claves del plan dentro de un programa de medición y resultados.

- Se recomienda considerar la incorporación de un responsable de mercadeo en la ejecución del plan.
- Se recomienda realizar una medición de acuerdo con los tiempos establecidos en el plan para monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos. Esto permite tomar decisiones a tiempo con el fin de corregir el rumbo.

Determinar el mercado meta al cual se dirige la marca

- Se recomienda seguir al mercado meta dirigiendo las estrategias y las tácticas a este segmento.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado para la validación de la propuesta.
- Se recomienda analizar con entidades de Gobierno o Banca, los beneficios para las empresas interesadas en migrar a energías limpias.
- De manera retadora se recomienda plantear como objetivo la adquisición de equipos eléctricos en un período de cinco años. Se debe reforzar el plan de mercado y comunicación de una cultura que debe promoverse como reto país.

Determinar el desempeño de la empresa comparada con sus competidores a través de un *benchmarking*

- Se recomienda potenciar la estrategia de la empresa en estudio basada en las diferencias competitivas y diferenciaciones, lo que permite su desarrollo fuera de lo que está haciendo la competencia. Para ello se debe incrementar la estrategia de Océano Azul - Creación de Nuevos espacios fuera de la competencia

- Con base en los resultados encontrados y partiendo de la perspectiva de la estrategia de Océano Azul, se determina que la competencia en el segmento bajo estudio está basada en las variables de precio, las marcas reconocidas, los mantenimientos ofrecidos, por lo tanto, se recomiendan las oportunidades para crear espacios fuera de la competencia y que implican las variables de:

Salud ocupacional- Ergonomía

Una de las características únicas y no consideradas es la salud postural de los operadores de los equipos especiales, tomando en cuenta que normalmente estos equipos son sometidos a largas jornadas de uso, por lo que sus operadores también y se ven expuestos a lesiones que además pueden generar incapacidades laborales. Aprovechando que los equipos de la marca representada superan los criterios y los estándares de ergonomía, se considera una oportunidad como diferenciación de la competencia, no existen en el mercado equipos con estas características, hoy en Costa Rica las empresas destinan presupuestos a sus departamentos de salud ocupacional e higiene laboral para atender estos casos.

Balance medio ambiental

Se considera enfocar la estrategia en una de las fortalezas de los equipos; la innovación en función de minimizar las emisiones de CO₂ tanto en la disminución de consumo de combustible como en los equipos operados a partir de energías limpias, proceso certificado bajo las normas de ISO 14040, para realizar una medición ambiental de los productos durante su ciclo de vida. Una de las principales características es el uso de las baterías de litio que son altamente eficientes, libres de mantenimiento, con poco desgaste y adaptables a infraestructura siempre. Esto representa una contribución al medio ambiente, además de un ahorro significativo en consumo energético para las empresas.

Configuración de equipos

Una oportunidad para crear espacio es dar a conocer la configuración del equipo, el cliente no se adapta al equipo, el equipo se adapta a los requerimientos de su empresa. Los equipos pueden operar en espacios reducidos, en temperaturas controladas, seco o frío y hasta congelado, se cuenta con una amplia gama y variedad de equipos para el manejo de distintas mercancías, accesorios que pueden ajustarse a especificaciones o los gustos y las preferencias del cliente.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA

Análisis del entorno

Mercado Meta

Está constituido por las personas que toman decisiones o influyen en la compra de los equipos, independiente de sexo, edad o profesión, los representantes de empresas de todo el país, ubicados en puestos medios- altos. Los interesados en tecnología, deseosos de innovar adquiriendo equipos configurables a sus requerimientos reales, que se preocupen por el mantenimiento y las capacidades de sus operadores para optimizar tiempos y recursos y tienen como uno de sus principales objetivos la salud ocupacional de sus colaboradores, el factor precio no es determinante.

No se considera para la definición del mercado el criterio psicográfico, porque no es determinante en la toma de decisión del cliente, este criterio comprende aspectos del estilo de vida, personalidad y actitud, ajenos a la gestión de compra de los equipos especiales.

Estos criterios se establecen en una sesión de trabajo realizada con el equipo de la empresa y avalado por la dirección.

Plan de mercadeo

El plan de mercadeo se basa en estrategias para contribuir en el cumplimiento de los resultados esperados por la empresa en estudio. Para efectos de este trabajo se desarrolla en función de la mezcla de mercadeo.

Producto

El plan contempla el análisis de los equipos especiales para el traslado y el movimiento de las cargas de la marca Jungheinrich, en el mercado se comercializan

diferentes tipos de equipos entre combustión y eléctricos, en estas categorías se encuentran montacargas cuatro ruedas, apiladores, transpaletas, trilaterales. Tanto los equipos como los repuestos y los accesorios son importados desde Alemania (casa matriz). Cada equipo cuenta con su ficha técnica y son configurados de acuerdo con los requerimientos de los clientes, una vez que se realiza un diagnóstico de su operación para determinar realmente lo que necesita.

Precio

El precio en estos equipos es relativo al tipo requerido por el cliente y a los accesorios que se configuren, además se suma el precio ofrecido para los mantenimientos que deben incluirse tanto preventivos y correctivos para el correcto funcionamiento de los equipos.

No se establece un precio específico porque varía de acuerdo con el tipo de equipo, la configuración que se haga y los descuentos autorizados por la casa matriz o la gerencia general local.

Plaza

Los equipos son importados directamente de la casa matriz en Alemania, se transportan vía marítima, esto aplica también para los repuestos sin embargo en algunos casos se solicitan vía aérea provenientes tanto de Alemania como Estados Unidos. Una vez que ingresan al país son nacionalizados para su comercialización.

Promoción

La empresa cuenta con un programa de descuentos especiales para ofrecer a los clientes, estos dependen del volumen de compra o del tipo de equipo.

Además, se ofrecen mantenimientos preventivos de inicio gratis o una mayor cantidad de los mismos por compras especiales.

Estrategias y Tácticas

Estrategia de la exposición de marca ante el mercado meta

Para cumplir con el objetivo se propone promocionar la marca, según la mezcla de mercadeo.

Táctica *Show room*

Se realiza una feria de los equipos nuevos y usados con precios especiales, con demostraciones y exposición de los beneficios de los mismos con frecuencia anual y en un ambiente preparado para establecer negociaciones, así como el conocimiento ya que se impartirán charlas de temas de interés que generen contenido y valor agregado a los participantes de la feria.

Táctica de la comunicación

Se desarrolla un plan de contenido para las publicaciones en las redes sociales con información sobre la marca, los beneficios de los equipos.

Se efectúa un relanzamiento de la página web, es *one page* para facilidad del usuario donde tiene acceso al catálogo de los equipos con sus especificaciones.

Estrategia de la segmentación de grandes clientes

Se desarrolla una estrategia de segmentación de clientes a los que se les otorgan descuentos especiales por el volumen de compra. Respondiendo al objetivo del precio.

Táctica

Se elabora un tarifario especial para los clientes de volumen considerados especiales. Este tarifario también está ajustado a la lista de clientes corporativos con presencia en la región.

Estrategia de la diferenciación y la creación de Océanos Azules

Responde al objetivo de comercializar el producto para satisfacer las necesidades de consumo y uso así establecidos con el producto y la plaza según la mezcla de mercadeo.

La estrategia es ofrecer formación en el uso de los equipos con una certificación para el operador, conducir los equipos especiales debe volverse una experiencia para alcanzar los objetivos de productividad de las empresas de los clientes.

Esto se traduce en la disminución de los costos en mantenimientos, las reparaciones, los daños provocados por el mal uso, entre otros.

Dentro del programa de capacitación se incluyen temas de ergonomía con un involucramiento de los Departamentos de higiene laboral, los equipos son especiales para ayudar al operador a mantener posturas correctas y le proporcionan comodidad mientras son operados, lo que contribuye a evitar lesiones músculo esqueléticas.

Táctica

Desarrollo de una escuela de formación para los operadores de los equipos especiales de traslado y movimiento de cargas, con una duración de cinco semanas para un

total de veinte horas efectivas. Se imparten cada tres meses, con prioridad para los clientes que compren equipo.

Se realiza en las instalaciones del cliente porque es capacitación práctica, la impartirán los técnicos de la empresa. Se entrega un certificado a los operadores y se da seguimiento cada seis meses.

Estrategia de diferenciación

Concientización de las empresas compradoras hacia el carbono neutral en los equipos especiales alineados con el objetivo país, respondiendo al objetivo de satisfacer las necesidades de consumo, según la variable producto de la mezcla de mercadeo.

Tácticas

Desarrollar un programa de información y educación para los compradores de los equipos para concientizarlos en que las energías limpias son más beneficiosas en términos de ahorro, bajos costos, aumento de la productividad y la seguridad.

Estrategia de penetración

Financiamiento de la compra de equipos: ofrecer financiamiento a los clientes para que puedan tener acceso de forma más rápida a equipos eléctricos en sustitución de los equipos de combustión. Alineado al objetivo de realizar acciones utilizando la variable precio de la mezcla del mercadeo y generando opciones para los clientes.

Táctica

Reuniones de negociación con los Departamentos financiero, comercial y banca privada para el establecimiento de las condiciones que se van a ofrecer a los clientes.

Estrategia: *Lovemark*

Se busca implementar una estrategia de posicionamiento de marca para fidelizar a los clientes con la marca, pensando también en las generaciones en etapas tempranas como los hijos de los clientes.

Táctica

Ofrecer una tienda en línea de venta de artículos promocionales relacionados con la marca, las escalas de los equipos.

Se realiza una vez al año entre los clientes compradores en el último año, se efectúa un sorteo para visitar la fábrica en Alemania, con el fin de conocer en profundidad los detalles de fabricación, las garantías y la visión de la compañía.

Estrategia de la negociación con proveedores

Beneficiar a los clientes en modelos de compra, alquiler o *leasing* a través de financiamiento bancario.

Táctica

Comunicar todas las opciones financieras disponibles a los clientes en la visita del asesor comercial y en toda la publicidad lanzada en los diferentes medios de comunicación.

Estimación de ventas

La estimación de ventas es de \$ 1.300.000 dólares americanos, este valor corresponde a un crecimiento de 24% por encima del presupuesto.

El cálculo se establece a partir de las metas dadas para el período, dato establecido por la casa matriz.

Presupuesto de mercadeo

Se asigna un presupuesto de mercadeo un 4% de las ventas pronosticadas equivalente a \$ 54.000. El presupuesto se establece en conjunto con la Gerencia General y el Gerente de Presupuesto y Análisis Financiero.

Tabla. 3 Presupuesto asignado

Actividad	Presupuesto
Plataformas virtuales (redes sociales-web)	\$ 12,000
<i>Show room</i>	\$ 10,000
Material POP	\$ 5,000
Capacitaciones	\$ 5,000
<i>Publicity</i>	\$ 4,000
Viajes- premios	\$ 10,000
Descuentos	\$ 8,000
Total	\$ 54,000

Fuente: elaboración propia.

Cronograma de actividades

El cronograma se implementa como ejecución a las tácticas propuestas para cada de una de las estrategias.

Tabla 4. Cronograma Actividades. Fuente: elaboración propia.

ACTIVIDADES	2018			2019								
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
REUNION DE PLANEACION												
SHOW ROOM												
PLAN CONTENIDO REDES SOCIALES												
TARIFARIO												
REUNION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION												
REUNION PLANIFICACION DE CAPACITACIONES												
CAPACITACIONES												
PUBLICITY *												
TIENDA EN LINEA												

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Citada

Arrieta, G. (2012), *Finance and Administrative Science*. Colombia: Journal of Economics.

Chan, K, Mauborgne, R. (2014). *La Estrategia del Océano Rojo vrs La Estrategia del Océano Azul*: México.

Fernández, E. (2014). Industria de maquinaria pesada recompone sus estrategias para competir. Costa Rica: El Financiero.

McDaniel, C, Gates. R. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Learning Editores.

López, P., Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. España.

Bibliografía consultada

Cayaba, K. (2005) Lovemark. Estados Unidos. Tomado el 27 de mayo del 2018 desde <https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=lovemark>.

Clubnimaq. Tomado el 30 de mayo del 2018 desde <http://www.clubnimaq.com.pe/que-tipos-de-montacargas-existen/>

Dercomaq. Tomado desde el 03 de junio del 2018 desde <http://www.dercomaq.cl> (2018)
Equipos pesados

Gibson, K. (2008). *Focus Group*: Estados Unidos.

Jungheinrich. *Servicios, Productos*. Tomado desde <https://www.jungheinrich.com>(2018).
Services. Tomado el 08 de junio del 2018.

Matra. *Equipos nuevos y usados*. Tomado el 10 de junio del 2018 desde
<https://www.matra.co.cr> (2018).

Mesa Editorial (2015). *Qué son los focus group en Mercadotecnia*. Tomado el 27 de mayo
del 2018 desde: <https://www.merca20.com/que-son-los-fous-group-en-mercadotecnia/>

Question Pro. Tomado el 10 de junio del 2018 desde
<https://www.questionpro.com.es/blogs/investigacion-de-mercados.html>.

Ramírez, N. (2017). *Estrategia de Océano Azul*. Tomado el 01 de junio del 2018 desde
<https://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/1859-estrategia-oceano-azul/>

Tranzum. Tomado desde el 31 de mayo del 2018 desde <https://www.tranzum.com> (2017).
Servicios.

Triton (2018) *Services de Triton Maquinaria*. Tomado el 25 de mayo del 2018 desde
<https://www.triton.com>.

GLOSARIO

Redes sociales: plataformas virtuales que relacionan a comunidades de personas entre sí, se usan para generar contenido que se quiera comunicar.

Love Mark: posición de una marca dentro de una cultura, se atrae al consumidor a través de los sentidos y se logra mantener una relación.

Grandes clientes: clientes de volumen considerados importantes dentro del segmento.

ANEXOS

Anexo Preguntas *Focus Group*

Preguntas para *focus group*

1. ¿Conocen la marca Jungheinrich?
2. ¿Qué opinan de estos equipos? (mostrar fotografías)
3. ¿Qué marca de equipos usan en sus empresas?
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan un cambio de equipos?
5. ¿Qué criterios consideran para elegir la marca de equipos con los que trabajan?
6. ¿Qué tipo de atributos son importantes para elegir la marca de los equipos?

Anexo Encuesta

Encuesta

1. ¿En su empresa compran equipos para traslado y movimientos de cargas?
2. De los criterios mencionados a continuación, priorice según orden de importancia al momento de comprar equipos especiales, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.
3. ¿Asigna su empresa un presupuesto para la compra o cambio de equipos de traslado y movimiento de cargas?
4. Cuando piensa en equipos de traslado y movimiento de cargas ¿cuál es la primera marca en venir a su mente y qué le transmite esa marca?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación en los que acostumbra buscar información de los equipos de traslado y movimientos de carga?
6. ¿Qué modelos de equipo de traslado y movimiento de cargas prefiere usted comprar?
7. ¿Ha escuchado hablar de la marca Jungheinrich?
8. ¿Cuáles criterios considera su empresa para comprar equipos de traslado y movimiento de carga?
9. Cuando adquiere un equipo de traslado y movimiento de carga lo hace mediante:
10. ¿Cómo prefiere usted ser contactado por el proveedor de equipos de traslado y movimiento de cargas?

Anexo Entrevista Asesora comercial

Entrevista a la Asesora comercial

1. ¿Cuáles considera usted que son los principales criterios que los clientes valoran para comprar equipos especiales?
2. Considera usted que el mercado del segmento de equipos especiales es competitivo, podría describirlo?
3. ¿Mencióneme su competencia?
4. ¿Sabe usted si los clientes destinan un presupuesto para comprar o alquilar equipos especiales?
5. ¿Que aspectos puede usted comentarme en general sobre el mercado, los servicios ofrecidos, plan de mantenimientos?

Anexo Entrevista a los directores

Entrevista a dirección

1. Háblenos sobre la empresa y su filosofía de cara al mercado.
2. ¿Cómo visualiza la empresa a futuro?
3. ¿Cuál es la estrategia para competir?
4. ¿Qué buscan los clientes en la compra de equipos?