



**COLEGIO MONTECRISTO, S. C.
INCORPORADO A LA UNAM
CLAVE: 8902 – 08**

LICENCIATURA EN CONTADURIA

**"PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING
PARA UNA EMPRESA DE CALZADO.
CASO: JALAPEÑOS EN EMILIANO
ZAPATA, TABASCO"**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTAN

**ELVIRA DEL ROSARIO CRUZ GARCIA
RUDDY DOMINGUEZ BARRIENTOS
DAMIAN ARICEL GARCIA GARCIA**

EMILIANO ZAPATA, TABASCO.

NOVIEMBRE DE 2009.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**COLEGIO MONTECRISTO, S. C.
INCORPORADO A LA UNAM
CLAVE: 8902 – 08**

LICENCIATURA EN CONTADURIA

**“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING
PARA UNA EMPRESA DE CALZADO.
CASO: JALAPEÑOS EN EMILIANO
ZAPATA, TABASCO”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTAN
ELVIRA DEL ROSARIO CRUZ GARCIA
RUDDY DOMINGUEZ BARRIENTOS
DAMIAN ARICEL GARCIA GARCIA**

**ASESORA
M.A. MARIA LUISA RAMIREZ ECHEVERRIA**

EMILIANO ZAPATA, TABASCO.

NOVIEMBRE DE 2009.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	3
Introducción	4
1.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
a) General	6
b) Específicos	6
1.5 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.6 HIPÓTESIS	8
1.7 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	8
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO	9
Introducción	10
2.1 MARKETING	10
a) Concepto	10
b) Disciplina del Marketing	11
c) Desarrollo del concepto de marketing	13
d) Marketing y Comercio	15
e) Marketing de Servicios	19
2.2 ESTRATEGIA	21
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
a) Concepto	22
b) Propósitos	23
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	27
a) Concepto	27

b) Proceso	27
c) Etapas	29
2.5 CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	29
2.6 LA MEZCLA DE MARKETING	46
A. Producto	46
B. Precio	50
C. Plaza	51
D. Promoción y Publicidad	52
2.7 ANÁLISIS DE MERCADO	54
a) Concepto	54
b) Tipos de mercado	54
CAPÍTULO 3 MARCO CONTEXTUAL	57
Introducción	58
3.1 MACROAMBIENTE	58
A) La Industria del calzado en México	58
3.2 MICROAMBIENTE	67
a) Macro localización	67
b) Micro localización	67
c) Descripción del Negocio	71
d) Antecedentes	72
e) Ubicación de la empresa	72
f) Estructura organizacional	73
g) Filosofía de la empresa	73
h) Constitución de la empresa	73
CAPITULO 4 METODOLOGIA	74
Introducción	75
4.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	75
a) Objetivo General	75
b) Objetivos Específicos	75

c) Justificación de la Investigación	76
4.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	76
a) Etapas del proceso de investigación	76
4.3 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	77
4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	78
4.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	78
4.6 RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS	81
a) Instrumento de medición	82
b) Estructura del cuestionario	82
4.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	83
a) Observación	83
b) Encuestas	84
4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL	91
a) Macro ambiente o Situación Externa	91
b) Situación Interna de la empresa	92
CAPITULO 5 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	93
Introducción	94
5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	95
5.2 FILOSOFÍA	95
5.3 ANÁLISIS FODA	96
5.4 OBJETIVOS Y PUNTOS CLAVE	98
5.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING	98
5.6 PROGRAMAS FINANCIEROS	100
5.7 CRONOGRAMAS	101
5.8 MONITOREO Y CONTROL	101
ANEXOS	102
BIBLIOGRAFÍAS	105

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización.

Ésta prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Un factor importante dentro de la Planeación Estratégica es la Comunicación Estratégica, la cual involucra no sólo a la publicidad, sino también a otras muchas áreas, comportamientos y elementos, entre los cuales resaltan los siguientes:

- Cultura organizacional
- Relaciones públicas
- Relaciones Laborales
- Capacitación al personal
- Actividades y campañas industriales y comerciales, entre otras.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidar la misión que va a regir a la empresa. La misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos

determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (finanzas, producción, calidad, personal, etc.).

El plan de marketing es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

El presente trabajo de investigación esta integrado por cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se analiza y define el tema a investigar, identificándose la problemática, en base a ello se elaboró la hipótesis, los objetivos generales y específicos así como las técnicas utilizadas para investigar y analizar el tema.

El capítulo dos, está compuesto principalmente por los aspectos teóricos que fundamentan la presente investigación, así como la descripción general de la empresa.

El tercer capítulo nos muestra el contexto en donde se desarrolla la empresa Jalapeños, esto con el propósito de tener una idea más clara sobre las posibilidades de crecimiento y éxito de dicha empresa.

La metodología aplicada en la investigación la encontramos en el capítulo cuatro; haciendo referencia a los métodos y técnicas utilizados, la aplicación de los instrumentos de investigación (cuestionario), así como un análisis situacional.

El capítulo cinco muestra el plan estratégico de marketing para la empresa de calzado objeto de estudio.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

“Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada”.

- James Cash Penny

Introducción

El presente capítulo hace referencia a los principales aspectos que definen el planteamiento de este trabajo; el contexto en el que se desarrolla el problema y el objeto de estudio de la misma.

Así mismo se desarrollan los objetivos que se persiguen, su justificación y el marco teórico al cual se hace referencia para estructurar el contenido de esta investigación.

1.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE CALZADO. CASO: JALAPEÑOS EN EMILIANO ZAPATA, TABASCO”

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo de los negocios los microempresarios se encuentran a menudo con situaciones adversas para las cuales deben de tener una visión estratégica para identificar oportunidades que les permitan contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Este trabajo de investigación nace a raíz de que en la empresa de calzado Jalapeños la cual es objeto de estudio, carece de un plan estratégico de marketing

que coadyuve al crecimiento de sus ventas, así como al posicionamiento de su empresa en la localidad.

A lo largo de los años de actividad esta empresa ha atravesado por fuertes crisis y graves problemas, como: pagar seguro por la transportación de la mercancía desde el lugar de adquisición hasta el establecimiento, debido al asalto que sufren los tráileres en su totalidad; o el hecho de haber adquirido grandes volúmenes de calzado que posteriormente se convierte en producto obsoleto, resultando esto para el negocio grandes pérdidas.

El análisis permitirá:

- Reforzar los objetivos, misión y visión de la empresa.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Rediseñar las estrategias de ventas de los productos.
- Conocer las principales ventajas de los competidores de la empresa.
- Asignar prioridades al destino de los recursos.
- Diseñar las alternativas para maximizar las utilidades.
- Elaborar estrategias para mantener y ganar clientes.
- Contar con información clara y precisa que ayude a la toma de decisiones.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El entorno cada vez más competitivo ha obligado a las pequeñas empresas a elaborar nuevas estrategias para permanecer en los mercados locales cada vez mas saturados y sin productos diferenciados.

Esta investigación tiene como finalidad ayudar al incremento de las ventas mediante el desarrollo de un análisis del mercado y la estructuración de un plan

estratégico de marketing que permita lograr un incremento en las ventas y se pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) General

- Elaborar un plan estratégico de marketing para la empresa de calzado en Emiliano Zapata, Tabasco, que contribuya al crecimiento de las ventas.

b) Específicos

- Elaborar un análisis FODA.
- Definir los factores estratégicos claves en relación al futuro de la competencia, los productos y los clientes.
- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores para elaborar estrategias de mercado.
- Hacer un plan de promoción y publicidad.
- Diseñar planes estratégicos para el logro de los objetivos a corto y mediano plazo.

1.5 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En términos generales, el *plan estratégico de marketing* es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por:

- 1) Un análisis de la situación
- 2) Los objetivos de marketing
- 3) El posicionamiento y la ventaja diferencial

- 4) La descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing
- 5) El diseño de la mezcla de marketing y
- 6) Los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada (Steiner, 2005).

La disciplina del marketing tiene dos grandes orientaciones: la primera concierne al marketing como filosofía de empresa y la segunda como actividad empresarial. Se comenzó por el aspecto filosófico del marketing y luego se analizó la función empresarial (Hiebing, 2007).

Contenido del Plan Estratégico de Marketing:

- 1.- Resumen Ejecutivo
- 2.- Situación de Marketing Actual
- 3.- Análisis de Amenazas y Oportunidades
- 4.- Objetivos y Puntos clave
- 5.- Estrategia de Marketing
- 6.- Programas de Acción
- 7.- Presupuestos
- 8.- Controles

Al hablar de la mezcla de marketing, comenta Fisher (2004), deben considerarse 4 puntos importantes:

- a) Precio
- b) Producto
- c) Plaza
- d) Promoción

1.6 HIPÓTESIS

El plan estratégico de marketing, permitirá a la empresa Jalapeños establecer las estrategias y planes de acción que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados e incrementar sus utilidades.

1.7 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

a) Investigación documental

Este trabajo fundamentó su metodología de investigación en el análisis de libros de textos, revistas, paginas web y datos de la empresa.

b) Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó con la aplicación de encuestas donde se obtuvieron datos que permitieron conocer los hábitos de compra, así como el grado de posicionamiento de la empresa en el municipio; además se complementó la investigación con lo que se observó en el desarrollo y manejo de la empresa.

Técnicas a utilizar:

- Observación.
- Encuestas (cuestionario).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

“El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable; para los temerosos, lo desconocido; y para los valientes es la oportunidad”.

- Víctor Hugo

Introducción

En este capítulo se desarrollan los conceptos fundamentales que sustentan el desarrollo de esta investigación, así como el desglose de términos y contenidos que apoyan la estructura del plan de marketing a desarrollar.

La mercadotecnia es una disciplina amplia que nos lleva en numerosas ocasiones a la adopción de varias decisiones; por ejemplo, a qué clientes debe dirigirse, qué combinación de características del producto se empleará, a qué canales se recurrirá, qué tipos de servicios se dará, etc.

2.1 MARKETING

a) Concepto

De las numerosas definiciones de marketing, se puede distinguir entre una definición social y una gerencial. Una definición social indica el papel que el marketing desempeña en la sociedad. Un mercadólogo dijo que el papel del marketing es “proporcionar un nivel de vida más alto”.

Una definición social congruente con marketing: “es un proceso social y administrativo a través del cual, individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (Kotler, 2003).

En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha definido como “el arte de vender productos”. Sin embargo, muchos se sorprenden al enterarse de que la parte más importante del marketing no es vender, vender es solo la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un importante teórico en administración, lo expresa así: “Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio”.

La administración de marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

¿Qué significa el término marketing? Muchas personas opinan que el marketing es solo vender y anunciar. Y es natural: todos los días bombardean con comerciales de televisión, anuncios de periódico, campañas de correo directo, visitas de vendedores y anuncios por internet. Sin embargo la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing, aunque son las más importantes.

b) Disciplina del Marketing

La disciplina del marketing tiene dos grandes orientaciones:

1. Marketing como filosofía de empresa

El marketing es la orientación empresarial centrada en el cliente. Si se parafrasea esta definición usando palabras de uso popular, se tiene entonces la conocida frase de “el que paga, manda”. Como se observa, esta definición implica que, desde la perspectiva del marketing el elemento director de todas las actividades es un elemento externo a la empresa y no una parte de ella, como es el caso de las otras disciplinas administrativas.

En el caso del marketing, sin que ello signifique desechar la importancia de las otras variables, el centro de las decisiones es un elemento externo e incontrolable por la empresa: el consumidor. De esta forma, el marketing considera que hacer conciencia de la prioridad al consumidor, es el único medio de asegurar en el mediano y largo plazo el éxito de la empresa (y por lo tanto asegurar beneficios financieros, un personal contento y una capacidad productiva competente).

2. Marketing como función empresarial

Esta definición se deriva indudablemente de la filosofía del marketing. Ahí, desde un punto de vista operativo, la función de marketing es la de asegurar la relación entre la empresa y el cliente.

El marketing se encargará de recolectar y procesar las informaciones sobre las necesidades y deseos de los consumidores, de procesar esos deseos y de proponer productos y servicios para satisfacerlos (en cooperación con el área de producción), de fijarles un precio adecuado a las posibilidades de los consumidores (coordinando con finanzas y contabilidad), de organizar su puesta física en el mercado (distribución), así como de comunicar a los clientes la existencia de los productos e instarlos a preferirlos a los de los competidores (publicidad y venta), (Cobra, 2000).

La American Marketing Association, definió en 1985, el término marketing con la siguiente frase: “marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, el precio, la promoción, la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

Como se puede observar en la definición, el marketing es el elemento de relación entre la empresa y sus consumidores.

c) Desarrollo del concepto de marketing¹

Si bien la satisfacción de las necesidades de los consumidores ha sido siempre un concepto evidente en el pensamiento empresarial, no siempre éste ha ocupado un lugar de importancia entre las prioridades de las empresas. En efecto, sólo desde la segunda mitad del siglo XX, se ha reconocido que el marketing debe ser la principal fuerza de orientación de las estrategias empresariales. Este punto se ve más claro observando las diversas etapas por las cuales ha atravesado el pensamiento empresarial moderno hasta llegar al concepto de marketing.

- *Etapas de prioridad de la producción*

En la historia de la economía mundial, las primeras actividades económicas fueron de tipo productivo: primeramente extractiva y luego agrícolas y finalmente industriales de transformación. A partir de las primeras épocas y hasta momentos bastante recientes, se consideró como una verdad inmutable que el secreto del éxito de las empresas estaba basada en su capacidad productiva.

Este postulado tenía un fundamento válido: antes de la Revolución Industrial o el desarrollo de la producción en cadena, la demanda era mucho mayor que la oferta, puesto que la producción no alcanzaba a cubrir las necesidades de toda la población.

Orientación a la producción (la clave del éxito para las empresas en ésta etapa estaba en sus capacidades de producción).

- *Etapas de la prioridad de las finanzas*

La tecnología de producción en el mundo moderno se desarrolló rápidamente. Los ingenieros de producción aplicaron los conceptos de cadena de montaje y de especialización funcional a casi todas las actividades existentes. La capacidad productiva de las empresas comenzó a crecer exponencialmente, para

¹ STEINER, George. *Planeación Estratégica*. México, Editorial Continental, 2005, 32a. Edición, pág. 19.

encontrarse pronto con un problema inesperado: para producir se necesitaba una fuerte inversión y consumidores que tuvieran suficiente capacidad económica para comprar los productos.

Orientación hacia las finanzas (las empresas con mayor éxito fueron las que pudieron obtener y administrar mejor los recursos financieros “que les permitían producir a costos razonables”).

- *Etapas de la prioridad de las ventas*

Felizmente para los países de América del Norte, la segunda guerra mundial creó una demanda para sus industrias puesto que la industria europea se encontraba desmantelada. La industria bélica estadounidense se desarrolló fuertemente durante la guerra y creó una infraestructura de producción intensa en América del Norte.

Terminada la guerra, los estadounidenses se encuentran con una gran capacidad industrial que transforman rápidamente para bienes de consumo. América Latina también se benefició de esta guerra, pero únicamente como proveedor de materia prima (en muchos casos, para ambos bandos de la guerra), lo cual generó una etapa de bonanza económica pasajera a estos países.

Orientación hacia las ventas (las empresas más exitosas serían las que tuvieran los mejores métodos de ventas; es decir, las que disponen de los mejores equipos y métodos para convencer al público que compre sus productos).

- *Etapas de la prioridad del Marketing*

La competencia entre empresas en los mercados de los países desarrollados se convirtió rápidamente en una pesadilla para los productores y clientes. En efecto, el público se vio confrontado al acecho de los vendedores de diversas empresas que les ofrecían prácticamente el mismo producto de manera insistente.

Por su parte, las empresas gastaron cantidades enormes en publicidad y vendedores, y debieron bajar sus niveles de utilidad para ofrecer mejores precios

que la competencia. Nadie parecía ganar en ese juego que se acrecentaba día tras día, frente a esa situación algunos empresarios empezaron a cuestionar la orientación tomada frente al consumo, se preguntaron si la estrategia de utilizar toda su capacidad de tecnología para producir y luego ofrecer a los clientes los productos era el enfoque adecuado.

Se dieron cuenta entonces de que estaban obligando al consumidor a adaptarse a sus productos, en lugar de que las empresas se adaptaran a las necesidades de los consumidores.

Muchas empresas comenzaron a ver que, en lugar del enfoque tradicional (primero producción, luego análisis del consumidor para venderle el producto), resulta mucho más eficiente analizar primero las necesidades de los consumidores para luego producir lo que ellos quieran (primero consumidor, luego producción).

En otras palabras, la aparición de la orientación al marketing obligó a las empresas a pasar de la estrategia de producir lo que se sabe producir, a la de producir lo que el mercado necesita.

Este cambio tan simple en la filosofía, permite a las empresas obtener dos ventajas estratégicas en los mercados:

- 1) Reduce el riesgo de fracaso en la introducción de nuevos productos (puesto que de cierta manera solo se producen los bienes o servicios que los consumidores necesitan).
- 2) Provee una gran ventaja competitiva, puesto que los productos ofrecidos se adaptan mejor a las necesidades del consumidor que los productos de la competencia.

d) Marketing y Comercio

Si bien marketing no es un equivalente a comercio (puesto que el marketing engloba diversas actividades internas y externas de la empresa), sin duda el

comercio es la actividad empresarial en la cual se manifiesta con mayor fuerza esta disciplina.

1. Definición de Comercio

“Intercambio de bienes o de servicios entre dos partes que actúan en beneficio individual y mutuo”.

Esta definición establece como condiciones para el comercio, la existencia de al menos dos personas o entidades que cada una de ellas disponga de algo que la otra parte necesite; que las dos se pongan de acuerdo sobre el intercambio y que ambas sean capaces de entregar a la otra el objeto de intercambio.

2. La función del Comercio

La actividad del comercio es indesligable de atención en la necesidad del hombre de vivir en sociedad. En efecto, el hombre vive en sociedad porque le es imposible sobrevivir aislado. Así, la base de la vida social es la especialización de funciones en el interior del grupo, puesto que esto aumenta la productividad individual.

3. Las etapas del Desarrollo del Comercio

El comercio no siempre ha existido como lo observamos actualmente. Ésta actividad ha tenido diversas etapas conforme ha ido avanzando en el desarrollo de la actividad económica de los pueblos. Algunos autores entre los cuales se puede citar Galbraith (1999), identifican diversas etapas del desarrollo económico. Sin seguirlas estrictamente, se puede decir que en el devenir histórico del comercio existen las etapas siguientes:

- Autosuficiencia económica

Es la etapa inicial en la cual se supone que no existe el comercio, en sí cada unidad familiar es autosuficiente, por lo cual no se da un verdadero intercambio. Algunos autores señalan, sin embargo, que en algunos pueblos existe un proceso de intercambio ritual mediante regalos, en el cual quien ofrece obtiene cierto predominio sobre el que recibe (éste queda en deuda). Este tipo de

comportamiento existe todavía en la cultura latinoamericana, en la cual dar regalos es parte incluso del comportamiento normal de los negocios (lo que no acostumbran los anglosajones).

- Intercambio Primitivo

En esta segunda etapa se acrecientan las relaciones entre los grupos y aparece un mayor intercambio de bienes. La característica principal es que el intercambio no se mide en términos de montos estrictos, sino únicamente en términos muy generales de reciprocidad.

- La Etapa del Trueque

En esta etapa, que va de la mano con una mayor especialización en la producción aparecen esquemas de intercambio más sofisticados. El trueque es el primer paso en este sentido. Allí, los productores interesados recíprocamente en el producto del otro, intercambian sus productos luego de una negociación directa. En general este intercambio se realiza en un momento dado y las obligaciones terminan inmediatamente después.

- Aparición de los Mercados

Como el trueque requiere que ambos productores que se necesitan recíprocamente se encuentren en algún momento, resulta natural de sitios y horarios de encuentros predeterminados. Estos sitios de encuentros en los cuales se dan cita todos los que tienen algo que trocar, se denominarán mercados.

La existencia de los mercados facilitará grandemente el intercambio, lo cual incrementará aun más la especialización productiva. Es muy común encontrar todavía en la mayoría de zonas rurales de América Latina, los mercados de fin de semana, que corresponden exactamente a la etapa de desarrollo que estamos tratando aquí.

- Aparición de la Moneda

La gran desventaja del trueque es que exige una gran cantidad de esfuerzo, pues cada uno de los productores debe encontrar otro que no solamente tenga lo que él necesita, sino que también desee lo que él ofrece, el sistema de trueque resulta muy oneroso. La aparición de la moneda viene a facilitar las cosas.

La moneda (inicialmente un bien cualquiera como sal, maíz, cacao, etc.), sirve de unidad de intercambio y no solamente facilita éste, sino que también permite a los productores diferir en el tiempo el comercio (entrega su producto hoy y compra el producto necesario la semana siguiente).

- Aparición de los Comerciantes

La aparición de las monedas y la existencia de los mercados dan origen al surgimiento de personas cuya actividad es facilitar todavía más los intercambios.

Esas personas se ubican en los mercados para comprar los productos a los ofertantes y venderlos a los demandantes. De esta manera los productores no necesitan desplazarse ni perder tiempo buscando todo aquel que quiere su producto y pueden dedicar más tiempo a la producción.

- Sociedad de Consumo

La existencia de los mercados de la moneda y de los comerciantes, unidos al desarrollo tecnológico permite a los productores desarrollar en forma considerable su especialización productiva. Así, los productores pueden producir en grandes cantidades a precios cada vez menores (debido a las economías de escala).

- Sociedad de Servicio

La abundancia y la disponibilidad de productos en las sociedades de consumo hacen que estos resulten elementos banales de la vida cotidiana y por lo tanto los consumidores demandan mayor satisfacción de sus deseos y necesidades. Esto lleva al desarrollo de los servicios tales como los restaurantes y los cuidados

personales, los cuales por su carácter más individualizados corresponden mejor a los deseos de los consumidores.

Un aspecto importante en esta etapa es que la actividad comercial deja de ser únicamente un medio de intercambio de bienes para convertirse parcialmente en un fin en sí misma.

e) Marketing de Servicios

El marketing de servicios es uno de las especialidades del marketing que más ha crecido en los últimos años. Gran parte de este crecimiento es debido a que en América Latina se ha incrementado en gran forma la actividad de servicios y también a que los especialistas de marketing han tratado una diferenciación más clara entre el marketing con aquel del marketing de servicios².

Marketing de servicios, “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ellos sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente”.

Como se puede ver, en el marketing de servicios se busca la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante actividades en los cuales no existe un bien físico de intercambio o, en su defecto el intercambio del bien físico es accesorio a la transacción misma.

- Todo es Marketing de Servicios

Algunos especialistas de marketing consideran que no existe diferencia entre el marketing de productos y el de servicios por que, según ellos: “nadie necesita un producto”.

Esta posición se fundamenta en el concepto mismo del marketing según el cual las empresas no venden productos o servicios sino que satisfacen necesidades.

² STANTON, Etzel Walter. *Fundamentos de marketing*. México, Mc Graw-Hill, 2000, 11va. Edición, pp. 61- 64.

- Características del Marketing de Servicios

Los servicios presentan una serie de características que, sin serles exclusivas, son mucho más propias de estos que del marketing de productos, pues son:

- ❖ Intangibles
- ❖ Con la participación de los clientes
- ❖ Diversos
- ❖ Intangibles
- ❖ Inseparables
- ❖ Perecederos

Esta característica indica que, en la mayor parte de los casos, la venta de un servicio no implica una transferencia de bienes. El cliente no puede entonces “tocar” su producto sino únicamente sentir su resultado o beneficio.

- ❖ Inseparables

Implica que es muy difícil separar el servicio de la persona que lo proporciona, así, un servicio médico va a depender mucho del médico que lo imparte. Por ello, la calidad de una clínica dependerá en su mayor parte de la calidad profesional de cada uno de los médicos, enfermeras, etc., que trabajen en ella.

- ❖ Con la Participación de los Clientes

La calidad de un servicio está íntimamente ligada a la calidad de los clientes que participan en él. Así, un corte de pelo será muy bueno si la persona tiene pelo sedoso y fácil de peinar, mientras que será considerado negativamente por la persona que tenga un cabello difícil.

- ❖ Perecederos

Esta característica implica que, en su mayor parte, los servicios sólo se dan en el momento mismo de la fabricación y no se pueden almacenar o guardar. Así por ejemplo, la persona que va a una peluquería a cortarse el pelo no podrá cortarse el pelo, “tres veces al mismo tiempo, para no tener que regresar después”. Los servicios son considerados por ello artículos perecederos porque, al igual que muchos productos alimenticios, solo sirven si se consumen inmediatamente.

❖ Diversos

Dadas todas las características anteriormente mencionadas, una característica general de los servicios es la diversidad. Es casi imposible homogeneizar un servicio: cada actividad de servicio es única y diferente a las otras, pues su resultado depende de una gran combinación de circunstancias y actores: el prestador de su servicio, el receptor del servicio, los otros clientes, el momento de la prestación del servicio y sobre todo, la percepción que los clientes tengan de los resultados intangibles del mismo.

2.2 ESTRATEGIA

- *Raíces etimológicas*

La palabra estrategia proviene del griego *strategos*: "un general" = "ejército", *acaudillar*. Verbo griego *strategos*: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

- *Concepto*

La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización³.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts" (1978), describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

³ STANTON, William. Administración Estratégica. *Textos y Casos*. México, Mc Graw-Hill, 2004, 13ra. Edición, pp. 10.

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

Según ellos, el análisis comprende básicamente el establecimiento de metas y estrategias, la implementación es la ejecución y el control.

Comenta Steiner (2005) que una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar -hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

a) Concepto

Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo (BID): "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación.

Taylor, manifestaba que el papel esencial del "management", exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos origina una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente (Hiebing, 2007).

b) Propósitos

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios

que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

- *Formulación de planes*

El Plan para Planear. Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito.

Se puede hacer notar de modo parentético, que la emisión del primer manual para la planeación representa el final de una secuencia de pasos en el plan para planear. La intención de planear puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización, y una determinación si se necesitan o no, más o diferentes planes. En caso de que sí, hay que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares, los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos, puede escribirse el manual.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación: un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema, una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información, un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los requerimientos de información, como se ha mencionado antes, cubren un área muy amplia. Sin embargo, los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercado, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo, etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información:

- La manera en la que la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía.
- Los asuntos principales relacionados con la alta dirección.
- Una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital.
- Una crítica de resultados anteriores.
- Una explicación de técnicas de pronósticos interesantes para las divisiones.
- Ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación, tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado puede estimular el pensamiento creativo. No es fácil apartar a los directivos de sus problemas diarios; sin embargo, los manuales que proporcionan lineamientos claros resultan en respuestas innovadoras a requisitos de información, muestran claramente el involucramiento y el deber de la alta dirección, exigen creatividad y tienden a estimular el pensamiento innovador.

Finalmente, los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el personal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. Pero no sólo pueden educar a los directores en la planeación y ayudar a capacitarlo para llevarla a cabo en forma adecuada, sino que también pueden servir como el medio para explicar las filosofías, políticas principales y aspiraciones de la alta gerencia.

- *Tipos de planes*

Las organizaciones modernas son extremadamente complejas. Una empresa multinacional como la General Motors, por ejemplo, tiene que coordinar las acciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus subunidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la organización.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes:

- Los *planes estratégicos*, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.
- Los *planes operacionales*, indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

En la cima está la definición de la misión, una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituye las bases de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo.

La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros. La definición de la misión constituye entonces, la fuerza impulsora tanto de las metas estratégicas como de las operativas, mismas que a su vez dan forma a los planes estratégicos y operativos (Craves, 2003).

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Mediante la planeación estratégica la empresa decide qué quiere hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica decidir qué estrategia de marketing ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se requiere un plan de marketing detallado para un negocio, producto o marca.

a) Concepto

Una estrategia de marketing según Hiebing (2007), “es la lógica de marketing con que la empresa desea alcanzar sus objetivos de marketing, y consiste en estrategia específica para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing”.

b) Proceso

La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos⁴:

1. Realizar un análisis de la situación

⁴ KOTLER, Philip. Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson, 2003, 6ta. Edición, pp. 65-66.

2. *Trazar el objetivo de marketing*
3. *Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial*
4. *Seleccionar los mercados meta y medir la demanda de mercados*
5. *Diseñar una mezcla de marketing estratégicos*

1. *Realizar un análisis de la situación:* se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y qué enfrentarán en experiencia durante los años futuros. Ello permite a los ejecutivos decidir si es necesario revisar planes anteriores o bien diseñar planes nuevos para cumplir con los objetivos.

El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing que rodean al programa.

2. *Objetivos del marketing:* estos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía, de hecho, muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

3. *Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial:* designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía.

Por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

4. *Seleccionar los mercados meta y medir la demanda de mercados:* un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing.

Los mercados meta se seleccionan atendiendo a las oportunidades y para analizar sus oportunidades, una compañía necesita pronosticar la demanda (es decir las ventas) en sus mercados metas.

5. *Diseñar una mezcla de marketing estratégicos*: es decir, la combinación de un producto, la manera que se distribuirá y se promoverá y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados metas y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.

c) Etapas

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado, donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas (*ver Análisis FODA*)⁵.

2.5 CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de ocho puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

1. Resumen Ejecutivo
2. Análisis de la Situación Actual
3. Análisis FODA
4. Objetivos y Puntos Clave

⁵ THOMPSON, Arthur A. *Administración Estratégica*. México, McGraw Hill, 2001, 13ª. Edición, p.77.

5. Estrategias de Marketing
6. Programas Financieros
7. Cronogramas
8. Monitoreo y Control

1. Resumen Ejecutivo

Presenta un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan. Va dirigido a la alta dirección y le permite encontrar rápidamente los puntos principales del plan.

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.

El resumen ejecutivo debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo. Un buen resumen es una muestra de un buen plan de negocios y éste, a su vez, la muestra de un posible buen proyecto; por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo⁶.

⁶ ALCARAZ, Rafael. *El Emprendedor de Éxito*. México, Mc Graw Hill, 2006, 3ra. Edición., p. 289.

El resumen ejecutivo es también un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta. Por lo tanto debe estar bien redactado y presentado para que facilite la comprensión de la información que el plan contiene.

En la estructura y contenido del Resumen Ejecutivo se debe contemplar lo siguiente:

- De preferencia el resumen debe presentarse en una página, pero si son más no debe ser todo texto.
- Es esencial que en el proyecto se presente lo que se pretende lograr y los individuos involucrados.
- La propuesta presentada en el Resumen Ejecutivo debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o servicio, es decir qué lo hará diferente a los demás, y por ningún motivo asumir que quien reciba el resumen notará beneficios que a usted le parezcan obvios.
- En el resumen además de definir específicamente la ventaja competitiva que tendrá el producto o servicio contra el mercado actual directo, también se debe definir claramente de qué manera beneficiará esto a los consumidores finales, por lo que será necesaria información relevante que confirme que el consumidor estará dispuesto a pagar por estos beneficios.
- Describir el estado actual en el que se encuentra el proyecto, es decir si el producto final está preparado para salir al mercado, incluyéndose cualquier propiedad intelectual con la que cuenta el proyecto como patentes y registros de marca que apoyarán al producto y su comercialización.

- Es esencial que en el Resumen Ejecutivo se delineen las características principales del mercado, incluyendo su tamaño y crecimiento, especificando además la oportunidad de mercado que se está atacando.
- En el resumen también se debe resaltar cualquier noticia exitosa que tenga el proyecto / producto, ya sea por medio de notas publicadas por la industria, comentarios de analistas, ventas o alianzas comerciales establecidas, prototipos funcionando, etc. Esto hará que el proyecto por sí mismo sea más tangible y de confianza.
- Proporcionar un resumen de los principales objetivos de la empresa a corto o mediano plazo y las estrategias clave que se utilizarán para lograrlos.
- Definir cuáles son los requerimientos financieros y que proporción de la empresa se brindará a cambio, es decir cómo sus propietarios o los inversionistas obtendrán su retorno de inversión, y además su ganancia.

Una vez terminado el Resumen Ejecutivo, se puede saber si es claro y efectivo mediante las siguientes acciones:

- Probar con personas independientes a él y sin experiencia; una persona que no está familiarizada con lo que se está haciendo, puede ser un amigo o familiar.
- Pedirles que después de haber leído detenidamente el resumen ejecutivo, hablen sobre el proyecto y si les causó una muy buena impresión. Con eso se sabrá si se han motivado como para que hagan preguntas acerca del detalle y no sobre generalidades básicas.
- Solicitarles que digan clara y concisamente ¿Qué les gustó del documento y qué no les gustó? ¿Está clara la propuesta? ¿Le parece interesante? ¿Cómo creen que podría mejorar el documento? ¿Existen y en cuáles áreas hay dudas o escepticismo?.... etc.
- No subestimar la importancia del resumen ejecutivo, hay que trabajar duro hasta tenerlo impecable.

2. Análisis de la Situación Actual⁷

Describe el mercado meta y la posición de la empresa, en él se incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución.

La dirección de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. Ésta debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. Marketing proporciona información a las otras funciones de dirección de marketing.

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha estructurado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- *Condiciones generales:* Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación,

⁷ KOTLER, Philip. Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson, 2003, 6ta. Edición, p. 432.

concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

- *Condiciones de la competencia:* Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- *Condiciones de la propia empresa:* Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, dónde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

3. Análisis FODA

El análisis FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas⁸.

⁸ CRAVES, David. W. *Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas*. México. CECSA Editores. 2003, 4ta. Edición, p. 13.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en los planes de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

- Matriz FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas (A) y oportunidades (O) externas con las fortalezas (F) y debilidades (D) internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar cuatro tipos de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas⁹.

- La estrategia FO. Esta se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

⁹ WELLS, William. Moriarti Sandra. *Publicidad.. Principios y Práctica*, México, PEARSON, 2007. 7a. Edición, pp. 181 – 186.

- La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas; una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

4. Objetivos y Puntos Clave

Hingston (2002), comenta que en este punto se plantean los objetivos de marketing que la empresa requiera alcanzar durante la vigencia del plan y analiza los puntos clave que afectarían sus logros.

A través del análisis de los objetivos la empresa puede:

- ❖ Conocer la realidad de la situación.
- ❖ Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito aplicable a empresas, instituciones o cualquier otro tipo de organización.
- ❖ Unidad de pensamiento – unidad de acción.
- ❖ Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.
- ❖ Diseñar y definir una visión estratégica para el desarrollo de la empresa.
- ❖ Formular las propuestas estratégicas que contribuyan a crear las condiciones necesarias para un desarrollo sostenible.

5. Estrategias de Marketing

Según Hiebing (2007), las estrategias de marketing bosquejan la lógica general de marketing con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing y las características específicas de los mercados meta, y posicionamiento y los niveles de gastos en marketing.

Se delinearán estrategias específicas para los elementos de la mezcla de marketing y se explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

La planeación estratégica de marketing presenta etapas lógicas del proceso de planeación para conocer mejor el mercado las cuales son:

➤ *Diagnósticos*

En el caso de mercadeo consiste en la realización de la investigación de mercado, los diagnósticos o investigaciones podrán ser:

- *Internos:* Analizan la parte de mercadeo o las actividades que le deberán corresponder a la empresa, así como la situación actual en términos como participación en el mercado, estado de fuerza de ventas, valoración de la marca, estados de ganancias, etc.
- *Externos:* Análisis externo que corresponde a elementos como la competencia, el mercado potencial del producto, la investigación de patrones de consumo o preferencias del consumidor, etc.

➤ *Proyecciones*

A partir de la información recopilada y de las investigaciones de mercado llega la fase de realizar proyecciones y empezar a pronosticar, predecir, y ponerse o trazarse metas u objetivos.

➤ *Indicadores de Gestión*

Son la guía del comportamiento de la empresa, representan los estándares de evaluación de la empresa y servirán como guía para la determinación de los objetivos de mediano y largo plazo.

➤ *Planeación*

Las empresas se mueven en entornos dinámicos, cambiantes, y parcialmente predecibles, por lo tanto es "necesario planear teniendo en cuenta los diversos escenarios" que se pueden afrontar.

➤ *Planeación y estructuración del proceso*

Después de fijadas unas metas, vendrá la parte de organizar el cumplimiento de las mismas.

En el caso del mercadeo, la planeación básicamente consistirá en la determinación de la mezcla de mercadotecnia más adecuada para el producto o servicio a introducir.

Planear

- Políticas de precios.
- Tipos de medios a utilizar y mensaje.
- Sitios, lugares y formas de venta.
- Elementos de comunicación.
- Desarrollo del producto adecuado.

Como es lógico, planear los elementos anteriores implica mezclar las políticas de la empresa en términos de mercadeo, con la administración de recursos financieros y de logística de la empresa.

Planeación debe tener en cuenta las limitaciones tanto financieras como físicas para desarrollar las actividades propuestas.

➤ *Desarrollo operativo y cumplimiento de objetivos*

Con el avance de los procesos y ante las contingencias presentadas, la empresa debe actuar con dinamismo con el fin de adaptarse adecuadamente a las situaciones que va afrontando el mercado.

La planeación día a día será fundamental en esta etapa, cuando se avanza los procesos, la empresa deberá corregir el rumbo en caso de que lo planeado no sea acorde con lo real.

➤ *Evaluación de resultados, retroalimentación y corrección o salida*

Al final del proceso y de terminar los elementos básicos proyectados (fin de las campañas, fin del ciclo de vida del producto, etc.), llegará la parte de evaluar, aprender, corregir para el futuro y en caso de éxito definir nuevos estándares de calidad con el fin de progresar constantemente.

La constante y creciente dinámica de los negocios modernos se manifiesta en una incesante mejora de los productos y servicios, en las técnicas de fabricación y la estrategia para penetrar dentro de un mercado cada vez más complejo, amplio y competitivo, una de esas técnicas, lo constituye la mercadotecnia.

Las empresas que han podido crecer y contribuir en el desarrollo económico de un país, han tenido que aplicar políticas activas de mercadotecnia consistentes en ir a buscar a los clientes.

Mercadotecnia es la función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, qué es lo que el cliente desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él y dónde y cuándo lo necesitará.

La única forma en que será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, es estableciendo medidas de control que permitan verificar el

correcto desarrollo de las mismas, para ello es necesario revisar algunos conceptos básicos del control, supervisión y evaluación.

El control preventivo se anticipa a las posibles causas de los problemas ya que se procede antes de la ocurrencia de los mismos.

Este método consiste en analizar las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración.

En el control concurrente se presenta cuando la acción se está llevando a cabo, con este método se aplica la supervisión directa.

La retroalimentación se aplica cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada, una vez terminado se analizan las ventajas y desventajas, después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación.

6. Programas Financieros

Sigue comentando Thompson (2001), que el Plan Financiero es la traducción en números del resto del plan. Recogida la información sobre lo que se precisa para empezar la empresa, la gente que se vaya a contratar, las previsiones de venta que se hayan realizado, etc., es hora, en esta parte del plan, de traducirlo a números para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las previsiones. El plan financiero suele estar compuesto de:

Plan de inversiones: se consigna todo lo necesario para empezar y cuánto cuesta (compra de ordenadores, arreglo de local, gasto de notario, etc.) y luego se especifica con qué va a pagar. Si no se puede cubrir el total necesario para empezar a rodar con los fondos propios que se tendrán o se deberá buscar financiación externa (esto es, pedir un préstamo).

Cuenta de resultados previstos: deberá analizarse por una parte los ingresos que se prevé tener y, por otro lado, los gastos necesarios de funcionamiento. Una vez todos juntos, se revisará el resultado mes a mes durante el primer año para checar el beneficio o pérdida. Igualmente deberá hacerse para los siguientes años (acumulados por meses o trimestres, por ejemplo: durante los 3 primeros años), lo más normal es cerrar el primer año con pérdidas.

Balance provisional: deberá consignarse cuál será el balance final para cada año, con el activo, pasivo y neto.

Presupuesto de tesorería: similar al presupuesto de gastos (que se realiza para la cuenta de resultados) pero teniendo en cuenta momentos de pago, no de gasto (es decir cuándo sale el dinero de la cuenta, de la empresa no cuándo se contrae la deuda), eso permitirá controlar la tesorería, cuestión esencial en toda empresa y particularmente en las nuevas, donde es vital tener recursos líquidos y habitual que se conviertan en una cuestión delicada.

Estos elementos anteriores son básicos, pero se pueden añadir otros como un análisis del punto de equilibrio, por ejemplo. Los programas financieros y de acción, detallan las formas en las que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contesten las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién se encargará de hacerlo?
- ¿Cuánto costará hacerlo?

7. Cronogramas

Es una secuencia detallada y cronológica de las actividades que se van a ejecutar para alcanzar los resultados propuestos. Estos, están simbolizados por cuadro de filas y columnas; dentro de las filas y columnas registramos las actividades de manera cronológica.

Los cronogramas, al igual que los flujogramas, son aplicados en empresas y departamentos, y son de gran utilidad, debido a que ayudan a tener una visualización del desarrollo de las actividades en función del tiempo. De esta forma, establecer su secuencia, es decir, cuál se ejecuta primero y cuál después. Además, permite precisar cuándo se inicia una actividad y cuándo culmina.

Estos mismos deben ir respaldados de presupuestos, dentro de ellos se detalla un esquema de apoyo de marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectado. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, distribución y marketing). La diferencia son las utilidades proyectadas.

Una vez aprobada por la alta dirección, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, con una estructura definida, lo cual facilita la planeación de personal y las operaciones de marketing (Hiebing, 2007).

8. Monitoreo y Control

Bosqueja la forma en que se vigilará el avance y permite a la alta dirección, estudiar los resultados de la implementación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas¹⁰.

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantener al tanto los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente.

¹⁰ KOTLER, Philip. Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson, 2003, 6ta. Edición, pp. 65 – 66.

Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes, rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará. Y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

a) Cómo controlar el plan de marketing

Control: significa medir el desempeño real, comparado con el desempeño planeado y hacer los cambios necesarios en los planes y en la implementación.

Este proceso requiere que los gerentes de marketing obtengan retroalimentación que les permita comprobar si las actividades se han ejecutado bien y en un tiempo adecuado.

Recolectar esa información permite a los gerentes determinar si deben continuar con el plan de marketing, activar el plan de contingencia o regresar a la junta de diseño. También ofrece retroalimentación para las actividades planeadas para los próximos años.

b) Herramientas y técnicas que ayudan a controlar el plan de marketing

Análisis de tendencias: algunas veces las firmas desarrollan análisis de tendencias para comprender mejor los patrones de cambios en sus compañías, en la industria o el mercado.

Una tendencia es una dirección general o patrón o cambio en eventos o condiciones. En el análisis de tendencias, los ejecutivos de marketing usan datos como las ventas de la compañía o la industria a través de un período determinado de años para comprender si esas direcciones pasadas pueden continuar en un futuro.

Por ejemplo, un análisis de tendencia puede mostrar que las ventas de la industria han ido creciendo, se han caído o se mantienen iguales; una comprensión de las

tendencias de la industria puede ser muy importante para fijar metas, desarrollar estrategias y medir el desempeño de la compañía, mientras que las propias tendencias de ventas puede mostrar si el programa general de marketing va por buen camino.

Dado que durante la implementación de los planes de marketing pueden presentarse muchas sorpresas, el departamento de marketing debe practicar un control de marketing constante. El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. Primero, la dirección establece metas de marketing específicas, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real.

Por último, la dirección realiza acciones correctivas para cerrar las brechas entre sus metas y sus desempeños. Esto podría requerir modificar los programas de acción o incluso las metas.

El control operativo implica cotejar el desempeño con el plan anual y realizar acciones correctivas si es necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades y de otro tipo establecidas en su plan anual; también implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales.

El control estratégico implica determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con sus oportunidades. Las estrategias y programas de marketing pueden volverse anticuadas en poco tiempo, y cada empresa debe volver a evaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado.

Una herramienta importante para ese control estratégico es la auditoria de marketing: un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de una empresa para determinar áreas problemas y oportunidades.

La auditoría proporciona información excelente para elaborar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.

La auditoría de marketing cubre todas las áreas importantes de marketing de un negocio, no sólo los puntos problema. Se evalúa el entorno, la estrategia, la organización, los sistemas y la mezcla de marketing, así como su productividad y rentabilidad.

Por lo regular, una entidad externa objetiva y experimentada realiza la auditoría. Los hallazgos podrían ser sorprendentes y en ocasiones desconcertantes para la gerencia. Luego, la gerencia decide qué medidas son razonables y cómo y cuando las implementará.

2.6 LA MEZCLA DE MARKETING¹¹

A. Producto

a) Concepto

“Es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores”.

En esta definición se observa que el concepto de producto no se refiere únicamente a un bien físico o tangible, sino que puede ser también un elemento intangible; dentro de este grupo se sitúan las ideas, las organizaciones y, evidentemente, los servicios.

¹¹ BENASSINI, Marcela. *Introducción a la Investigación de Mercados*. México, Prentice Hall, 2009, 2da. Edición, p. 228.

b) *Noción de producto – mercado*

La definición de un producto en términos de la necesidad que satisface, lleva a una definición más amplia del concepto de producto por la de producto-mercado. En efecto, de acuerdo con los principios del marketing, la noción de productos físicos no puede estar separadas de las necesidades que satisfacen, de nada sirve hablar del producto papel, sino se sabe cuál es el uso que se le va a dar a este material (para escribir, para embalaje, para limpieza).

c) *Tipos de productos*

Existen diferentes formas de clasificar los productos. Ellas pueden ser según la transferencia o no de un bien, por el tipo de clientes, por el nivel de acabado, por el tipo de decisión implicada en la compra, entre otros. Las clasificaciones más usuales son:

- Bienes y servicios

Dado que el objetivo de los productos es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, las empresas pueden lograr este objetivo mediante dos formas. La primera es la entrega de algo (bien tangible o no) que le permita al consumidor satisfacer su necesidad (por ejemplo, venderle un automóvil para que satisfaga su necesidad de transporte). La segunda es realizar alguna actividad para satisfacer directamente esa necesidad (transportarlo de un sitio a otro y cobrarle por ello). Si bien ambas formas entran en la definición amplia de producto propuesta arriba, muchas veces se llama *bien* a un *producto físico*, mientras que el segundo caso, en el cual no se compra un bien se llama *servicio*; es importante remarcar entonces que para los productores existe una diferencia fundamental entre los bienes y los servicios, pero esto no es evidente para los consumidores. El consumidor busca la satisfacción de sus necesidades y escogerá la forma que lo haga mejor, que trata de un bien o de

servicio. Por ello, bienes y servicios son competidores directos en los mercados.

- Productos tangibles e intangibles

Tangibles: son aquellos que se transfieren y que tienen consistencia física. (Alimentos o máquinas de escribir: el comprador tiene contacto físico con el producto).

Intangibles: son aquellos que no tienen consistencia física (las ideas de democracia que un partido político transmite “trata de vender” o la salvación eterna que ofrecen las religiones).

- Producto de uso y producto de consumo

De uso: son aquellos que continúan con sus mismas características después que han cumplido su función normal de satisfacción de una necesidad. Este es el caso de la bicicleta o de las computadoras.

De consumo: son de manera complementaria, los productos que desaparecen o se transforman radicalmente (ya no sirven directamente para lo mismo) después que han satisfecho la necesidad de los consumidores.

- Productos duraderos y no duraderos

Duraderos: son aquellos conseguidos para varios usos, en general de mediano y a largo plazo.

No duraderos: son de uso a corto o “cortísimo” plazo.

- Productos domésticos e industriales

Domésticos: son aquellos que son consumidos (o usados) por el público en general. Se trata aquí de la mayoría de productos existentes en el mercado (prendas de vestir, alimentos, automóviles, etc.).

Industriales: son comprados por empresas y organizaciones por su propio uso o consumo.

- Producto de conveniencia, de comparación y de convicción

De conveniencia: son artículos de bajo precio unitario que la gente conoce y compra de manera rutinaria. La compra de estos productos es muy rápida y casi de manera automática, basada en el conocimiento que se tiene sobre los productos.

Artículos de comparación: son artículos de un precio ligeramente mayor que los artículos de comodidad. A diferencia de los primeros, se pueden encontrar fuertes variaciones de precio y de calidad entre estos productos. Esto lleva a los consumidores a tomar su decisión de compra mediante comparación entre los diversos artículos existentes en el mercado.

Artículo de convicción: son aquellos para los cuales los consumidores tienen una idea definida del tipo específico buscado, por lo cual prácticamente no existen sustitutos o competidores en el mercado. Muchos artículos de lujo, como las pinturas de artistas, los vestidos de modistas famosos y los artículos de colección, entran en esta categoría.

- Materias primas, productos semi acabados y productos acabados.

Materias primas: son productos que se venden para su transformación por los compradores o consumidores. Este es el caso de la venta de material de hierro en el marketing industrial y la venta de vegetales en el marketing de consumo, que son transformados por los compradores antes de consumo final.

Productos semi acabados: son aquellos que han sufrido ya una transformación por los productores pero que no están aun todavía listos para su consumo final. Al igual que las materia primas, los productos semi acabados sirven de insumos para las empresas y los individuos.

Productos acabados y terminados: son los que están listos para su uso directo por los consumidores (autos, comidas, restaurantes) no necesitan mayor explicación pues son claramente identificables.

d) Componentes del producto

Los componentes de un producto pueden ser clasificados de la manera siguiente:

- ❖ Producto intrínseco
- ❖ Embalaje o acondicionamiento
- ❖ Marca
- ❖ Funcionamiento
- ❖ Instalación
- ❖ Instrucciones de operación
- ❖ Garantía
- ❖ De buen funcionamiento
- ❖ De mantenimiento
- ❖ De disponibilidad de piezas de repuesto
- ❖ De reparación
- ❖ De devolución

B. Precio

a) Concepto

Es una de las variables menos comprendidas de marketing, lo que hace que con frecuencia sea mal utilizada. La razón principal de ello, es que muchas personas creen que el precio es una variable similar a las otras conocidas del marketing, tales como el producto, la promoción o la distribución. Esto no es así. El precio es una variable sustancialmente distinta a las otras, puesto que actúa en el lado apuesto de la balanza en el cual pueden situarse los intercambios comerciales.

“Es la cantidad de dinero y/o otros artículos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto”, recuérdese que utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos (Stanton, 2000).

b) Fijación del precio

Es una de las tareas más difíciles del hombre de marketing. En sus inicios era una tarea relativamente simple, puesto que el precio de intercambio se fijaba a cada momento entre los participantes.

No existían los precios fijos, sino que se realizaba una negociación entre el valor y el propietario de un bien atribuía a dicho bien y el valor que él le daba al bien (o al dinero) que recibiría a cambio, todo ello comparado por la cantidad de oferta del mismo producto.

C. Plaza

a) Concepto

Solomon (2001) precisa, “es la disponibilidad del producto para que el cliente lo encuentre en el momento y lugar deseado, también se conoce como canales de distribución, que son aquellas firmas que trabajan conjuntamente para llevar el producto desde el fabricante al consumidor”.

Kinnear (2003) lo define como “todas aquellas funciones de distribución, de logística y de comportamiento que regulan el flujo de la oferta de mercado entre los participantes en el intercambio”.

b) Objetivo de la plaza

El objetivo es minimizar los costos de estas funciones maximizando al mismo tiempo la satisfacción del cliente y la cobertura del mercado; minimizar los costos de distribución también puede dañar relaciones de canal de mucho tiempo.

“El elemento plaza proporciona los medios para unir la administración de la mercadotecnia y la mercadotecnia basada en relaciones. La mercadotecnia basada en las relaciones es parte del intercambio, y los canales de mercadotecnia proporcionan las plazas en la que tienen lugar los intercambios¹²”.

D. Promoción y Publicidad

a) Concepto

Es una actividad de marketing que va mucho más allá de ser un simple elemento de difusión de información.

“Promoción integral es un plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa¹³”.

La promoción integral tiene tres características:

1. Es un plan integral
2. Corta duración
3. Tiene objetivos específicos

1. Plan integral de marketing

En efecto, la preparación de una promoción implica tomar decisiones sobre todo los aspectos de la mezcla de mercadeo. Así como para lanzar una promoción la empresa deberá decidir el tipo de producto a ofrecer y, eventualmente, lanzar su producción especial (caja con 20% más de contenido, con embalaje diferentes).

¹² PELTON E. Lou, Strutton David, Lumpkin R. James. *Canales de Marketing y Distribución Comercial. Un enfoque de administración de relaciones*. México, McGraw-Hill, 2005, 2ª. Edición, pp. 122 - 123.

¹³ WELLS, William. Moriarti, Sandra. *Publicidad. Principios y Práctica*. México, Pearson, 2007, 7a. Edición, pp. 181 – 186.

2. Corta duración

Para cumplir con su función proporcional debe tener una duración corta y definida. Una promoción de duración indefinida formará parte de la estrategia general de la empresa y sus resultados serán diferentes porque serán interpretados de maneras distintas por los consumidores.

3. Objetivos específicos

Se trata en general de lograr objetivos a corto plazo relativamente simple de medir y de evaluar, tales como un incremento en las ventas o la realización específica de los consumidores.

b) Tipos de promociones

Pueden clasificarse en dos grandes tipos, en función de los objetivos buscados: la promoción de ventas y la promoción estratégica.

- *Promoción de ventas*: son planes integrales de marketing destinados a lograr rápidamente un incremento de ventas. Ello se da en los casos de los productos en los cuales se pueden consumir mayores cantidades de las usuales (como algunos elementos), lo que llevaría a un incremento de las ventas; se da en función de la compra anticipada (y también de la ganancia de parte del mercado de los competidores).

- *Promociones estratégicas*: no busca necesariamente incrementar inmediatamente las ventas, sino que busca motivar otro tipo de comportamiento futuro o presente. Este es el caso de la oferta de un producto nuevo por la compra de un producto ya conocido (para que la gente conozca el producto y lo compre después).

c) Ventajas y desventajas de las promociones

Estas dependen en gran parte de si se trata de promociones de ventas o de promociones estratégicas. Así, la promoción tiene como gran ventaja para la empresa el producir resultado de ventas inmediatas; si no lo produjera, esto se conoce inmediatamente y se puede corregir en un futuro próximo.

La promoción estratégica, por su parte, busca también lograr resultados en el corto y mediano plazo, aún cuando estos son un poco menos evidente que en la promoción de ventas¹⁴.

2.7 ANÁLISIS DE MERCADO

En el desglose de estos puntos, menciona Stanton (2000) lo siguiente:

a) Concepto

Se entiende por análisis de mercado a “la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

b) Tipos de mercado

Para realizar un análisis de mercado adecuado se necesita distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen, los principales:

1. Mercados de Consumo
2. Mercados Industriales
3. Mercados de Servicio

1. Mercados de Consumo: son aquellos en los que se comercializan bienes que están destinados al consumo individual o familiar. Los bienes de consumo se clasifican en función del comportamiento de compra del consumidor en:

¹⁴ ARELLANO C. Rolando. *Marketing Enfoque Latinoamérica*. México, McGraw Hill, 2003, 1ra. Edición, p. 415.

- *Bienes de Conveniencia*: son bienes de uso común que se compran con frecuencia y requieren un mínimo esfuerzo de decisión. Este tipo de bienes se clasifica en otros tres grupos:
- *Bienes Corrientes*: o de uso general (como el pan, la pasta de dientes, la leche, el tabaco, el calzado, etc.).
 - *Bienes de Compra por Impulso*: son los bienes comprados sin ninguna planificación previa de su búsqueda y compra. Estos se encuentran disponibles en muchos sitios y esto hace que el consumidor repare en ellos y los adquiera, (caramelos y otras golosinas).
 - *Bienes de Compra de Emergencia*: son los productos que se adquieren cuando de forma imprevista se presenta la necesidad que ellos satisfacen, (los paraguas).
- *Bienes de Compra Esporádica*: son aquellos bienes que adquieren los consumidores después de un relativo esfuerzo de búsqueda y comparación, (electrodomésticos, muebles y prendas de vestir).
- *Bienes de Especialidad*: son aquellos productos que tienen ciertas características que permiten considerarlos como únicos y sus consumidores están dispuestos a realizar un gran esfuerzo por adquirirlos. En relación con este tipo de artículos, el consumidor sabe qué es lo que quiere, (joyas de diseño exclusivo y prendas de vestir de marcas exclusivas).
- *Bienes no Buscados*: son aquellos bienes de los cuales el consumidor no tiene conocimiento de su existencia y aunque los conozca no suele buscarlos. Los nuevos productos, hasta que se divulga su existencia por la publicidad son un ejemplo del primer caso. Pero hay productos cuya existencia es sobradamente conocida, (las pólizas de seguro de vida o las enciclopedias en cuya compra no suele pensar el consumidor).

Para efectos de esta investigación los autores se enfocaron a los mercados de consumo y dentro de ellos los bienes de conveniencia y específicamente a bienes corrientes, ya que estos son de uso general; aunque el calzado no es de compra frecuente, es un producto necesario para el ser humano, bajo el contexto de la sociedad actual.

CAPÍTULO 3

MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO 3

MARCO CONTEXTUAL

“En la medida que la organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva”.

- Philip Kotler

Introducción

El presente capítulo presenta una reseña de la industria del calzado con la finalidad de conocer la rama y su evolución; así como la descripción de la empresa en su contexto para tener una visión más amplia de la misma y definir las estrategias necesarias para un mejor desempeño.

3.1 MACROAMBIENTE

A) La Industria del calzado en México¹

a. Historia

El dato más antiguo que tiene el Archivo Histórico Municipal de León, Gto., la principal ciudad productora de calzado en el país, referente a la manufactura de zapato, es del año 1645.

Desde el siglo XVIII, León tuvo en la fabricación de calzado una de sus principales actividades, aunque la base de la economía de la región era la agricultura.

A fines de la primera década del siglo XIX, por los años 1808 y 1809, los zapateros leoneses comenzaron a constituirse como gremio, igual que lo habían hecho en 1765 tejedores y curtidores.

¹ CHÁVEZ Alvarez, Rafael Alberto. México, 2009.
<http://www.gestiopolis.com/marketing/perspectivas-de-la-industria-del-calzado-en-mexico.htm>

Al inundarse la ciudad en el año 1888, los leoneses padecen uno de los desastres más grandes de su historia, que obligó a muchos zapateros a emigrar a Puebla, México y Monterrey. Los 332 que se quedaron en la ciudad recibieron apoyo económico de la Junta Central de Socorros. Puede afirmarse que, después de aquella catástrofe, renace con nuevos bríos la industria del calzado.

Aunque la rebocería era la industria principal en la ciudad, para la década de los 20' del siglo pasado el gremio zapatero tuvo tal fuerza que comenzó a organizarse. El 24 de mayo de 1926 quedó constituida la Unión de Fabricantes de Calzado de León.

Al entrar Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial, las fábricas de aquel país se dedican a fabricar calzado militar. El mercado para civiles queda en manos de productores mexicanos, lo que contribuyó a que el calzado leonés pasara de su etapa artesanal a la industrial que, incluso, tiene ya calidad de exportación.

A raíz de la promulgación de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias el 29 de abril de 1942, se autorizó y reconoció el legal funcionamiento y existencia de la Cámara Regional del Calzado de León, integrada por 80 socios.

En el México prehispánico el calzado no era muy común, únicamente utilizaban los llamados cactlis las personas de elevado rango social. Al rey de Michoacán se le conocía como el gran Caltzonzin, “el que nunca se descalza”, ya que no debía quitarse los zapatos frente al emperador Moctezuma en señal de respeto porque no era su inferior, más bien su igual, y no era su tributario.

En el mundo prehispánico el calzado sólo se empleaba en ocasiones ceremoniales muy especiales. Ese calzado, el de los cactlis, o cacles era una sandalia hecha de cuero con correa. Podía convertirse en una prenda bordada muy lujosa, acorde con la jerarquía del dignatario.

Es sabido que Moctezuma calzaba por única vez cada par de cacles y que después regalaba ese par, a algunos de sus miembros de su séquito.

Con la conquista de los españoles llegaron las botas altas hasta el muslo y los botines cortos hechos con cuero de ganado vacuno. Muchos soldados de Cortés empleaban sin embargo la popular alpargata de tela y suela y fibra vegetal.

También, llegó con el virreinato los elegantes zapatos de gamuza, de fieltros y terciopelo, la babucha de punto hacia arriba y el calzado suave de mujer con discretos tacones de madera. Muy pronto en la Nueva España se organizaron, a la usanza medieval, los gremios artesanales que fabricaban calzado.

En la segunda mitad del siglo XVI y durante casi todo el siglo XVII, el calzado masculino estuvo dominado por el borceguí negro con hebillas plateadas y por las botas de montar, las cuales antecedieron a las "federicas", a media pierna ó inclusive, botines que llegaban hasta el tobillo. La moda femenina era bastante variada, abarcaba zapatos de pieles y telas finas oscuras, elaborados con bordados de oro o de plata y con tacones pequeños. Las mujeres negras y las mulatas usaban zapatos muy altos, las indias no llevaban calzado alguno; acaso los cactlis que todavía utilizaban los indios. Por su parte, la Nao de China trajo hebillas y adornos de marfil y de concha nácar, chaquiras y lentejuelas para el calzado.

La industria del calzado de gran tradición en México, ha tenido un fuerte desarrollo, caracterizándose por una gran utilización de mano de obra y por estar constituida fundamentalmente por micro y pequeñas empresas, que representan alrededor del 90% del número total de empresas fabricantes de calzado.

El número de empleos directos que genera la industria es alrededor de 100 mil y la segmentación del mercado de calzado es la siguiente: damas 33%, caballeros 23%, botas 12%, calzado deportivo 19%, calzado de seguridad 6% y otros 7%.

La contracción del mercado nacional, la elevada competencia y la devaluación de la moneda, propició que esta industria cambiara su enfoque hacia la búsqueda de nuevos mercados fuera de nuestra frontera y al desarrollo de estrategias para conservar el mercado nacional.

En relación con las negociaciones en el marco del Tratado de Libre Comercio, se desgravaron algunas fracciones arancelarias de la industria del calzado de manera inmediata al entrar en vigor éste, y quedaron gravadas 24.5% de las fracciones de los Estados Unidos, 29% Canadá y 42% de México con un período máximo de 15 años para la desgravación completa.

La industria del calzado mexicano tiene que rivalizar con países especializados y competitivos; en la fabricación de calzado, Italia y España producen calzado que está a la vanguardia, en diseño, moda y acabados; los países de la Cuenca del Pacífico obtuvieron ventaja con la utilización de nuevos materiales que reducen los costos y tienen precios competitivos, además de contar con una vocación exportadora.

La industria nacional no tiene diseños propios con imagen y reconocimiento internacional; sin embargo una parte importante de las exportaciones se realizan a la comunidad Europea, principalmente a Italia, Francia y Alemania, ya que el costo laboral es inferior al de los países europeos y la calidad mexicana se empieza a reconocer a nivel mundial.

Las micros y pequeñas empresas en este giro, enfrentan altos costos asociados a los desperdicios, reprocesos, cobertura de garantías u otros derivados de errores de producción y/o administración, eso sin contar los costos financieros por los préstamos.

El consumo del mexicano es de 250 millones de pares de calzado al año; actualmente se fabrican 200 millones y se importan 40 millones, la capacidad instalada es de 380 millones de pares al año y sólo se utiliza al 65%.

Cifras oficiales indican que, el 80% de la población utiliza algún tipo de zapato formal y por lo menos el 20% restante usa algún otro tipo de calzado: huarache, tenis de plástico, zapato de hule, de lona, de tela, entre otros.

Las importaciones de zapatos de otros países se han incrementado debido al abaratamiento de la mano de obra y las materias primas, afectando a la industria nacional.

La mayoría de la tecnología y equipo es extranjero, y en mucho de los casos la competitividad y la globalización de la economía ha ocasionado que se estén perdiendo mercados.

De acuerdo a la información del INEGI, el 93% de la industria introdujo maquinaria y equipo en el proceso productivo, con las siguientes características:

Tabla 1. Maquinaria y Equipo introducido en el proceso productivo en la Industria del Calzado.

Tipo de Maquinaria y Equipo	Porcentaje
Máquinas-herramientas	37 %
Maquinas-herramientas de control numérico	7.5 %
Maquinas-herramientas de control computarizado	11.6 %
Maquinaria robotizada	4.5 %
Equipo manual	16.8 %
Equipo automático	22.5 %

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de INEGI (2000).

b) Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado

✓ Objetivo General

- Desarrollar la competitividad del sector, a fin de permitir la formación y desarrollo de empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial; así como de un sistema de innovación,

mercadotécnica y manufactura a lo largo de la cadena, apoyado por el capital institucional, gubernamental y social.

✓ **Objetivos Específicos**

- Crear empresas organizadas de forma inteligente con sistemas modernos de administración y la correcta coordinación entre sus departamentos de producción y marketing.
- Crear empresas con flexibilidad productiva que puedan responder rápidamente a los cambios en la demanda a través de la introducción de tecnología de control computarizado.
- Crear empresas ágiles en la comercialización, que les permita aumentar el valor agregado de sus productos a través de desarrollar esquemas de *Gross Margin Return on Inventory* (tiempos cortos de producción y entrega, con calidad de manufactura y servicio).
- Desarrollar nuevos trabajadores del conocimiento, con capacidad de aprender continuamente e innovar. En suma, se busca transitar hacia un cambio de paradigma: de mano de obra barata a productiva, y de capital humano a capital intelectual.
- Incrementar el grado de colaboración horizontal entre las empresas y vertical con sus proveedores y clientes a lo largo de la cadena productiva para poder conformar agrupamientos industriales (clústeres) de cuero y calzado.
- Fomentar la innovación y la transferencia de tecnología entre empresas a lo largo de la cadena productiva.
- Aumentar el grado de desarrollo de la infraestructura física, de transporte y tecnológica, que ayude a reducir los costos de transacción de las empresas.
- Desarrollar esquemas para fortalecer la lucha contra el contrabando y las prácticas desleales de comercio.
- Fortalecer el acceso al financiamiento.

- Realizar inversiones en tiempo y recursos en un Programa de Liderazgo Colectivo Empresarial, dirigido por un equipo experto en desarrollo y psicología organizacionales, a fin de generar dinámicas de cooperación y confianza en los trabajos concretos y en los proyectos contemplados de cada programa.
- Lograr una reactivación de la demanda interna a través del fomento al consumo de productos de calzado nacionales.

Los Objetivos del Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado se lograrán a través de las siguientes estrategias:

- Programa de Desarrollo de Capital Empresarial para cada Agrupamiento Industrial de Cuero - Calzado.
- Programa de Desarrollo de Capital Laboral.
- Programa de Desarrollo de Proveedores.
- Sistema de Innovación de los Distritos Industriales.
- Programa de Desarrollo de Capital Logístico.
- Fondo o Fideicomiso Financiero para los Agrupamientos Industriales de Cuero - Calzado.
- Programa de Factoraje Financiero con el Sector Público y con el Sector Privado.
- Programas de Ventas al Sector Público.
- Programa de Prevención al Contrabando y la Competencia Desleal.
- Programa de Promoción a las Exportaciones.
- Promoción a la Inversión Extranjera y de Transferencia de Tecnología.
- Impulso al Desarrollo del Capital Institucional y Gubernamental.
- Programa de Liderazgo Colectivo Empresarial.
- Programa de Fomento al Consumo de Calzado Nacional.

c) La industria del calzado de cara al futuro

En el mundo donde la competitividad cada vez es mayor y las distancias son más cortas, ser eficientes en los negocios ha dejado de ser una ventaja, ahora la mejora continua y las alianzas estratégicas son las herramientas más utilizadas para alcanzar objetivos.

México, con una población mayor a los 105.3 millones de habitantes, abundancia en recursos materiales, alta productividad en mano de obra e infraestructura, ha destacado a nivel mundial como un país de gran historia y pasado, razón por la cual en el presente se ha desarrollado como la décima economía del mundo.

La industria de proveeduría, cuero, calzado y marroquinería, se concentra en tres regiones principalmente: Guanajuato, Jalisco y Estado de México.

Ubicada en el corazón de México, Guanajuato concentra aproximadamente el 70% de la producción nacional de calzado, siendo una de las zonas más importantes del país, ya que tiene una infraestructura funcional, diversa e impecable, la cual asegura la realización exitosa de congresos, convenciones y actividades de negocios. Su posición geográfica y sus excelentes vías de comunicación, modernas carreteras y aeropuertos Internacionales, la ponen a la altura de las mejores del mundo.

México se encuentra entre los 10 principales productores de calzado en el mundo, con una historia que data desde 1700. Esta industria ha mantenido su dinamismo a través del tiempo, siendo un elemento fundamental de desarrollo y crecimiento económico para la región centro de México.

Durante el año 2007, la Industria Mexicana de Calzado, unido por tres cámaras representativas, ha realizado acciones y cambios estructurales por medio del programa Visión 20/20, en el que se definen las estrategias para los siguientes 15 años, mediante cinco frentes relevantes: Defensa de la Industria, Fortalecimiento a las Empresas, Proyección Internacional, Generación de Moda y Plan Estratégico.

Esta herramienta ha permitido conquistar nuevos mercados y crear un blindaje para la mano de obra mexicana. Un ejemplo de ello es el desarrollo de acciones enfocadas a la diferenciación del producto como el Programa Nacional de Articulación de Moda (PNAM) que incluye capacitación, foros, desarrollo de tendencias, entre otros, con el objeto de ofertar una moda mexicana en cada par que es exhibido, tanto en el mercado nacional como internacional.

Para potenciar su proyección Internacional, la industria del calzado mexicana dio continuidad al programa Mexicanshoes, que promueve la competitividad y posicionamiento de la marca - país.

Con Mexicanshoes los fabricantes de calzado cuentan con el respaldo de requerimientos de calidad en productos y servicios necesarios para su internacionalización, operando con los estándares de calidad mundial. En este sentido se tiene presencia en las ferias de calzado más importantes, como: GDS, en Dusseldorf, Alemania; MICAM, en Milán, Italia; y Moda Calzado, en Madrid, España.

También se arrancó el programa de Certificación Mexican Shoes Quality, mediante el cual se desarrolla un proceso de aseguramiento de calidad y capacidad en las industrias zapateras para el mercado global.

No se puede dejar de mencionar a SAPICA, primera feria de Latinoamérica y cuarta a nivel mundial con sede en León Gto., que con 45,000 mts² de exhibición, 57 ediciones, más de 32 años de existencia y contando con la presencia de 12,000 compradores, 850 expositores y 35,000 visitantes, es el escenario idóneo para concretar negocios.

La Industria Mexicana de Calzado seguirá atacando con las armas de la competitividad, ya que se tiene proyectado desarrollar el Centro de Inteligencia Competitiva para lograr un mayor posicionamiento del calzado mexicano en el

mundo.

Esta industria mexicana no ha permanecido estática, sabe cuáles son sus fortalezas y ha desarrollado mecanismos para atacar sus áreas de oportunidad. La muestra es clara y está a la vista de todos, o mejor dicho, a los pies del mundo.

México y su industria del calzado son y seguirán siendo sinónimo de calidad y orgullo nacional.

3.2 MICROAMBIENTE

a) Macro localización

Tabasco es una de las 32 entidades federativas que forman la República Mexicana; se extiende desde la llanura costera del Golfo de México hasta las sierras del norte de Chiapas.



Sus coordenadas geográficas extremas están entre los paralelos 18° 39´ (al norte) y 17° 15´ (al sur) de latitud norte, y entre los meridianos 91° 00´ (al este) y 94° 07´ (al oeste) de longitud oeste. El Estado de Tabasco se divide en 17 municipios.

b) Micro localización

Uno de estos municipios es Emiliano Zapata, el cual colinda al norte con el municipio de Jonuta, el estado de Campeche y el municipio de Balancán; al este con los municipios de Balancán y Tenosique; al sur con el municipio de Tenosique y el estado de Chiapas; al oeste con el estado de Chiapas y el municipio de Jonuta.



- **Entorno demográfico**

El municipio de Emiliano Zapata, representa el 2.4 % de la superficie del Estado. Tiene un total de 26,576 habitantes, de los cuales 12,854 son hombres y 13,722 mujeres².

- **Entorno económico**

- Sector Primario: la agricultura es uno de los principales recursos de la economía local, destacando los cultivos de: maíz, arroz, frijol, sorgo y sandía; otro actividad importante en la economía local es la ganadería que se practica de manera extensiva, hay 49,030 cabezas de ganado. Según datos del INEGI, en 2000 existían: 42,817 bovinos; 7,495 porcinos; 957 ovinos; 2,599 equinos y 91,993 aves de corral. Una de las actividades económicas más importantes es la pesca ribereña, dedicada a la captura de róbalo, carpa, mojarra, bobo, peje lagarto y pigüa (langostino de río). Dentro de las actividades económicas nuevas destacan con mayor crecimiento la acuicultura, dedicado al cultivo de pescado.
- Sector Secundario: constituye un renglón de mediana importancia, destacan los establecimientos de alimentos elaborados, basándose en productos de la región, 2 fábricas de hielo, 3 plantas purificadoras de agua, una fábrica de escobas, artículos de talabartería, muebles y materiales de construcción. Hay pequeñas empresas familiares que se dedican a actividades como carpintería, herrería, molinos de nixtamal, queserías, bloqueras y elaboración de dulces.
- Sector Terciario: dentro del comercio se cuenta con expendios de alimentos, tiendas de abarrotes, supermercados, centros comerciales, almacenes de ropa, boutiques, zapaterías, tiendas de regalos, papelerías, veterinarias, agroquímicos, alimentos balanceados, farmacias de patente, ferreterías, materiales de construcción, refaccionarias, agencias automotrices. En el ámbito

² INEGI. *Cuaderno Estadístico Municipal 2006*. México, 2006.

de servicios el municipio cuenta con servicios de Bancos, cajeros automáticos, hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, café Internet, clínicas particulares, discotecas, sitio de automóviles, lavadoras de autos, servicio automotriz, talleres mecánicos y de hojalatería y consultorios médicos.

Las actividades económicas del municipio por sector se distribuyen de la siguiente manera de acuerdo al censo del 2000:

SECTORES ECONÓMICOS DE EMILIANO ZAPATA		
Sector	Actividad	Porcentaje
Primario	Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca	33.86%
Secundario	Minería, Petróleo, Industria Manufacturera, Construcción y Electricidad	18.17%
Terciario	Comercio, Turismo y Servicios	41.65%
Otros	Actividades No Especificadas	6.32%

FUENTE: Elaboración propia, datos tomados de: Cuaderno Estadístico Municipal 2000. INEGI.

▪ Entorno social

El entorno social del municipio se divide en vivienda, salud, educación, cultura, seguridad y trabajo, los cuales llevan a esta investigación a tener un mejor análisis situacional y conocer el medio donde se realizan estas actividades.

El municipio de Emiliano Zapata es uno de los tres en la entidad considerado de *baja marginación*, de acuerdo con la evaluación de la CONAPO en el 2005; lo que a nivel nacional le vale ocupar el lugar 983, entre los 2,438 municipios y las 16 delegaciones del Distrito Federal que existe en la República Mexicana, no obstante que Tabasco en su conjunto, ocupa el noveno sitio entre las entidades con mayores índices de marginación. En el 2005, la entidad mostró cierta mejoría

en algunos reglones de los calificados por la CONAPO para asignar los índices de marginación.

El índice referido al porcentaje de población sin primaria completa se redujo del 32.3% al 25.10%; el de viviendas con algún nivel de hacinamiento descendió del 54% al 47.11%; y el de ocupantes de viviendas sin agua entubada bajó del 26.5% al 25.10%. El referido a la población en localidades menores de 5,000 habitantes apenas registró en ese mismo año un leve descenso de 56.1% al 55.78%.

El municipio cuenta con un total de 6,802 unidades, de las cuales 6,794 son viviendas particulares habitadas, para un total de 6,990 hogares, de lo que 5,400 son jefatura masculina y 1,590 de jefatura femenina.

Un 2.76% de estas viviendas habitadas cuenta sólo con piso de tierra, también por debajo del porcentaje promedio a nivel estatal, que es del 9.11%, similar al de viviendas con piso de tierra se presenta en las que no cuenta con ningún bien (electrodomésticos y línea blanca de uso cotidiano).

Por otra parte, en materia de servicios educativos, Tabasco ocupa el segundo lugar en la región sur del país, después de Yucatán.

El municipio de Emiliano Zapata, cuenta con un sistema educativo integrado por 9,372 alumnos que son atendidos por 443 docentes, de acuerdo con cifras del INEGI en el año 2005. Asimismo, de esos 68 planteles, 26 son de educación preescolar, 29 de educación primaria, 7 de nivel medio básico, un centro de educación especial, 5 de nivel bachillerato y uno de educación superior, además de un centro de capacitación para el trabajo, una escuela normal, 13 laboratorios, 16 talleres, 7 bibliotecas escolares y 9 públicas.

En el entorno cultural también se cuenta por otra parte, con una red de nueve bibliotecas, localizadas una en la cabecera municipal y las ocho restantes

distribuidas en la zona rural. Así mismo, el acervo cultural que se tiene es considerable ya que se contabiliza más de 13,000 títulos repartidos en alrededor de 40,000 libros, lo que permite una atención anual promedio de 60,000 usuarios.

La infraestructura de salud pública en Emiliano Zapata se compone de cinco centros de atención dependientes de la Secretaría de Salud: uno de hospitalización general y cuatro de consulta externa.

Asimismo, en el municipio se dispone de cuatro centros de atención para brindar seguridad social, distribuidos de la siguiente manera: una unidad médica familiar del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), una unidad médica de atención familiar del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), y un consultorio del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET) que funciona con personal subrogado en la cabecera municipal.

En seguridad, el municipio cuenta con una Agencia del Ministerio Público del Fuero Común, una cárcel municipal con capacidad para 10 internos y un Juzgado de Primera Instancia.

En relación al rubro de trabajo, en el municipio se distribuye de la siguiente manera: 483,930 empleados asalariados, 38,338 con percepciones no salariales, 39,622 empleadores, 142,943 trabajadores por cuenta propia, y 48,992 trabajadores no remunerados, según el INEGI en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo al 31 de diciembre de 2005.

c) Descripción del Negocio

Zapaterías Jalapeños es una empresa familiar, inicia con recursos propios, y dedicada a la comercialización de calzado para toda la familia, cuenta con calzado para damas, caballeros, niños, tenis y botas.

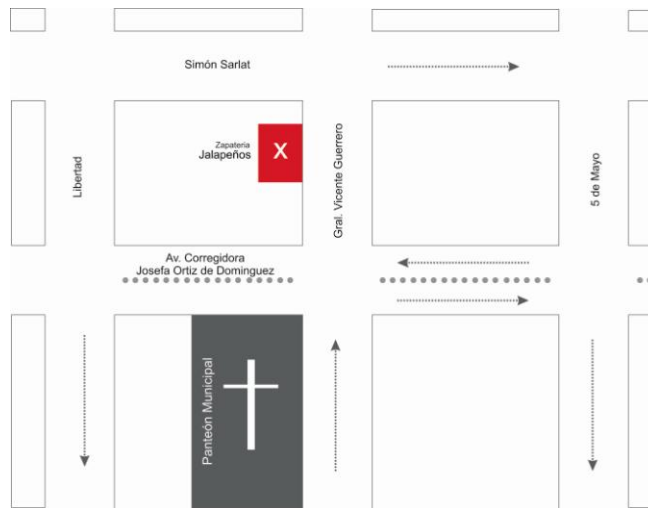
Esta empresa está dirigida a personas mayores de 18 años con capacidad de elección y poder adquisitivo; es una empresa que se ha mantenido vigente durante trece años, y ha resistido los constantes cambios económicos y sociales.

d) Antecedentes

Zapaterías “Jalapeños” inicia sus operaciones el 1 de octubre de 1996, sus propietarios originarios de Jalapa Veracruz, trabajaban en una empresa de calzado, ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tab. Debido a necesidades particulares, se ven obligados a separarse de dicha empresa, y a establecerse por cuenta propia, surge la idea de formar la propia empresa dedicada a la venta del calzado, es así como en ese año se inicia la búsqueda de un establecimiento e inician la venta de calzado proveniente de fábricas de León, Guanajuato y Yucatán.

Uno de los logros de esta empresa es que inicialmente estaban establecidos en un local rentado, y para el año 2003 adquirió un terreno y construyó el edificio en el cual se encuentra actualmente, consiguiendo con ello la eliminación de un gasto.

e) Ubicación de la empresa



Fuente: Elaboración Propia.

f) Estructura organizacional

La empresa cuenta con una pequeña estructura organizacional formada por tres personas, los dos propietarios y un vendedor de mostrador, ya que de acuerdo al volumen de ventas y tamaño de la organización, con ese recurso humano puede operar muy bien.

g) Filosofía de la empresa

Durante el desarrollo de la investigación se observó que la empresa no tenía una identidad corporativa, lo cual era una desventaja con respecto a los competidores, por lo que en común acuerdo con los propietarios de la misma se decidió elaborar la filosofía de identidad empresarial, con la finalidad de buscar un mejor posicionamiento del negocio en la mente de los clientes.

h) Constitución de la empresa

- Marco legal: La figura jurídica en la cual está constituida es dentro del régimen de Pequeño Contribuyente.
- Régimen fiscal y obligaciones: Cuenta con un representante legal.
- Actividad: Calzado. Zapaterías incluye con calzado usado.
- Obligaciones: Pago de cuota bimestral integrada, ISR, IETU e IVA.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

CAPITULO 4

METODOLOGÍA

“Para poder hacer lo que realmente nos importa, necesitamos antes que nada, saber lo que realmente nos importa”.

- Dr. Edward Hallowell

Introducción

Este capítulo muestra la metodología del proyecto de investigación. Se inició con la búsqueda de la información, la recolección de datos, análisis y finalmente la interpretación de los datos arrojados.

Asimismo, se describe el diseño de investigación, por medio del cual se obtuvieron los resultados a aplicar en el caso particular de estudio; incluye también, un análisis situacional del macro ambiente de la Institución, la situación interna actual, para culminar con el análisis FODA.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos del cuestionario, serán únicamente puntos a incluir en el análisis FODA, para así obtener las estrategias que se plantearán.

4.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

- Encontrar los elementos para desarrollar un plan estratégico de marketing para la empresa de calzado en Emiliano Zapata, Tabasco, que contribuya al crecimiento de las ventas.

b) Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la opinión de clientes de la empresa.

- Realizar un análisis externo de la empresa.
- Analizar la situación actual de la misma.
- Realizar el análisis FODA.

c) Justificación de la Investigación

El estudio de este caso en particular, obliga a presentar una serie de propuestas que resultarán apropiadas para la solución de la problemática que se presenta en la empresa de calzado Jalapeños.

Para sustentar las aseveraciones presentadas, se tomó como base a las fuentes primarias (libros, tesis, monografías, internet y revistas) y secundarias (internet).

4.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de esta investigación, se centra básicamente en lograr propuestas de estrategias. Primero, haciendo un análisis de la opinión vertida en el cuestionario por los clientes; posteriormente analizar la situación externa de la entidad y posteriormente, detectar las deficiencias y fortalezas con el análisis FODA.

Metodología, “es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide dicho proceso¹”.

a) Etapas del proceso de investigación

Para obtener los datos necesarios para el sustento de esta investigación, se utilizó el modelo de Hernández, et. al. (2006):

¹ BERNAL, César Augusto, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Bogotá Colombia, Prentice Hall, 2007, p. 16.

- Definición del enfoque y alcance de la investigación.
- Desarrollo del diseño de investigación.
- Definición y selección de la muestra.
- Recolección de datos cuantitativos.
- Análisis de los datos.

Para llegar al resultado final de esta investigación se hizo necesario realizar:

- Análisis situacional:
 - Macro ambiente o análisis externo.
 - Análisis interno del negocio.
- Análisis FODA.

4.3 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen diferentes formas para la realización de la investigación dependiendo de las necesidades y objetivos de la misma. Para este trabajo el enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos para poder probar la hipótesis.

El tipo de investigación es deductiva ya que se partió de lo general a lo particular, es una investigación descriptiva por que se reseñan las características o rasgos de la situación del objeto de estudio y se considera transversal ya que abarca un período de tiempo específico.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de las estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”.

4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“Diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

De acuerdo con el autor en que se apoya este capítulo, el presente trabajo es una investigación no experimental ya que en el estudio no se van a realizar manipulaciones de las variables deliberadamente y en donde nada más se va a observar los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos después.

El diseño es transaccional descriptivo, porque tiene como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación.

4.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para recolectar la información necesaria para probar la hipótesis, es necesario determinar a quiénes (población y muestra) y cómo se van a obtener esos datos (cuestionario).

➤ Población

“Población o universo en el enfoque cuantitativo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para Bernal (2007), “población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.

La población o universo de la presente investigación son las personas (hombres y mujeres) que tengan el rango de edad de 20 a 49 años y que vivan en el municipio de Emiliano Zapata, Tabasco (INEGI, 2006).

➤ Muestreo

El muestro incluye cualquier procedimiento que utilice un pequeño número de artículos o partes de una población para obtener una conclusión con respecto al total de la población.

Es decir, no se necesita encuestar a cada miembro de una población porque los resultados de una buena muestra deben tener las mismas características que la población total. Una de las primeras preguntas de muestreo que debe plantearse es ¿Quiénes integran la muestra?, esto implica la identificación de la población meta, la cual estará compuesta por personas que vivan en la ciudad de Emiliano Zapata, ya que se considera este grupo de consumidores potenciales para el producto, por lo que este grupo forma el *marco muestral*.

Las unidades de la muestra son entonces las personas de 20 a 49 años de edad, que vivan en la cabecera municipal de Emiliano Zapata. El muestreo se realizó usando la técnica de muestreo probabilístico, específicamente el muestreo aleatorio simple, es decir cada elemento del marco muestral tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra.

➤ Muestra

Según Bernal (2007), nuestra “es parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Muestra, significa extraer del universo una parte (muestra) representativa de él. Esta parte o muestra debe reproducir fielmente lo que sucede en el universo, de manera que se estudia todo, se obtienen resultados casi idénticos a los que arrojó la muestra y el universo, (resultados con cierta desviación pero que no se modifican en esencia del universo).

Pasos para la selección de una muestra:

- a) Definir la población.
- b) Identificar el marco muestral.
- c) Determinar el tamaño de la muestra.
- d) Seleccionar un procedimiento de muestreo.
- e) Seleccionar la muestra.

Como se mencionó antes la población son todas las personas con edades de 20 a 49 años, hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Emiliano Zapata, Tabasco. La población está formada por un total de 5,414 hombres y 6,104 mujeres, que en total suman 11, 518 personas.

Tabla 1. Población de hombres y mujeres entre 20 y 49 años de edad en Emiliano Zapata, Tab.

Grupo de edad	No. de Hombres	No. de Mujeres
20 a 24 años	1,060	1,187
25 a 29 años	959	1,163
30 a 34 años	925	1,048
35 a 39 años	905	1,095
40 a 44 años	882	869
45 a 49 años	683	742
TOTAL	5,414	6,104

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de INEGI, 2006.

En el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el programa STATS donde se capturó la siguiente información:

¿Tamaño de universo?	11,518
¿Error máximo aceptable?	5%
¿Porcentaje estimado de la muestra?	.5%
Nivel deseado de confianza	95% = 1.96

El resultado que se obtuvo

Tamaño de la muestra: 372 elementos

Para la elección de a quién se le van aplicar las encuestas (cuestionarios) de acuerdo con Bernal se utilizó una técnica de muestreo no probabilística llamada por juicio, la cual es una forma de muestreo por conveniencia en donde los elementos son seleccionados de acuerdo al juicio del investigador.

Es una forma barata, conveniente y rápida, por lo tanto se decidió de la siguiente manera: para la elección de a quién se le va aplicar la encuesta se consideraron los principales lugares en donde estuvieran los individuos objetos de estudio, por lo que se decidió asistir a las afueras de los centros comerciales, calles principales con gran afluencia de personas, a las que se les aplicaría el cuestionario.

4.6 RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra apropiada, la recolección de datos es la siguiente etapa. Esta actividad implica tres actividades que se interconectan:

1. *Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos:* en esta actividad se diseñó un cuestionario, compuesto de 8 preguntas. Estas preguntas son claras y dirigidas a obtener información verídica, oportuna y relevante, las cuales servirán de ayuda para la elaboración de las estrategias a proponer.
2. *Aplicar ese instrumento para recolectar datos:* el cuestionario se aplicó a 372 personas (hombres y mujeres) entre los 20 y 49 años de edad.
3. *Preparar observaciones, registros y mediciones:* el análisis de información se hizo en base a los objetivos de la investigación.

a) Instrumento de medición

Para Hernández Sampieri, el instrumento de medición “es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

La confiabilidad es que al repetir la aplicación del instrumento de medición al mismo fenómeno genere resultados similares; y validez es el grado en que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

Para efectos de este trabajo la técnica de recolección de datos que se utilizó es la encuesta en forma de cuestionario.

b) Estructura del cuestionario

“Un cuestionario o encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

El cuestionario se aplicó a 372 personas con edades de 20 a 49 años que viven en la ciudad de Emiliano Zapata, Tabasco.

La aplicación del cuestionario para esta investigación, se realizó de manera personal a las personas, hombres y mujeres, con los rangos de edad establecidos.

El cuestionario está estructurado con encabezado, 2 variables y 8 preguntas de opción múltiple con respuestas previamente delimitadas, cerradas, dicotómicas y de escala (*ver Anexo 1*).

4.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos se realizó de acuerdo a las técnicas de observación y encuestas, logrando lo siguiente:

a) Observación

Haciendo uso de la técnica de *observación* se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Durante esta etapa se hicieron 3 visitas a la empresa específicamente para observar el proceso de venta y atención al cliente, el tipo y variedad de calzado, las instalaciones y la publicidad interna que manejan en la tienda.
2. La empresa cuenta con una empleada la cual atiende a las personas que visitan la tienda, esta persona carece de algunos conocimientos básicos para la buena atención al cliente y el desarrollo de una venta; no así, los propietarios quienes atienden mejor a los clientes cuando se encuentran en el local, lo cual representa una ventaja, ya que conocen muy bien el tipo y material del cual están elaborados los zapatos.
3. Existe gran variedad de calzado y sus precios son cómodos, aunque no cuentan con calzado de marca reconocida, la exhibición del mismo es

adecuada, tienen exhibidores de pared y vitrinas para el calzado más fino, lo cual permite al cliente ubicar muy bien el calzado de acuerdo al tipo y precio que busca.

4. Con respecto a las instalaciones, estas son amplias, tienen buena iluminación, ubicadas en la zona centro de Emiliano Zapata, Tab., pero no cuenta con publicidad interna para sus productos, ni carteles que anuncien promociones que ellos hacen, productos novedosos o calzado nuevo de temporada que llame la atención del cliente.

b) Encuestas

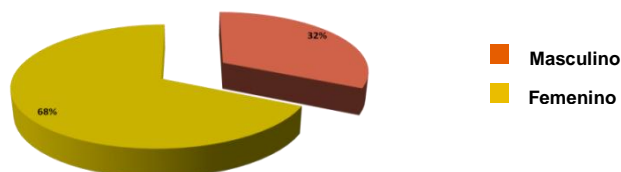
El levantamiento de la información la realizaron los responsables de la elaboración de este estudio.

La información recolectada se capturó por pregunta y opción en una base de datos, en la cual se concentran todos los resultados. Para ello se elaboraron gráficas tipo pastel para apreciar de manera clara e ilustrada los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado.

CUESTIONARIO APLICADO A PERSONAS DE ENTRE 20 Y 49 AÑOS DE EDAD QUE HABITAN EN EMILIANO ZAPATA, TAB.

Las dos primeras gráficas (a y b), muestran el resultado de las variables que se tomaron en cuenta en la aplicación de los cuestionarios, como fueron sexo y edad, con el propósito de que estos nos ayuden a delimitar las necesidades que surjan de los mismos.

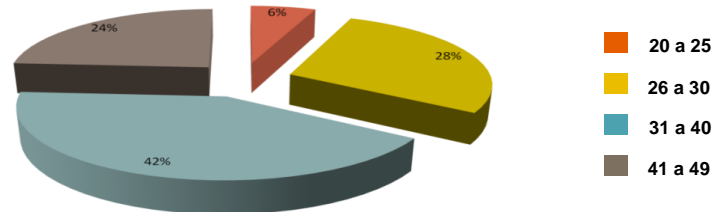
a) Sexo: Masculino _____ Femenino _____



Este gráfico muestra el porcentaje de personas por sexo que fueron encuestados. El 68% son del sexo femenino, estos datos muestran que dependiendo del horario y el lugar de aplicación del cuestionario, es el sexo predominante que se encuesta, en su caso en esta investigación el instrumento para recolectar los datos, se aplicó en los horarios de 9:30 a 12:00 hrs. y realizado en las afueras de las principales abarroteras y negocios comerciales del municipio, lo que indica que en su mayoría son mujeres quienes realizan las compras de productos para el hogar, ya que los hombres se encuentran en sus áreas de trabajo en ese horario.

Así mismo los datos del INEGI, indican que existen más mujeres que hombres, en el rango de edad que requiere esta muestra poblacional, por ende es, hasta cierto punto lógico, encuestar más personas del sexo femenino.

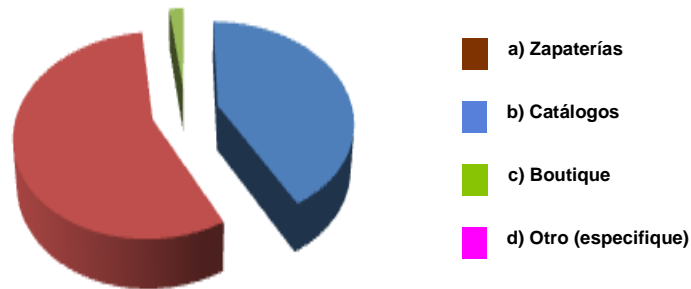
b) Edad: 20 a 25 _____ 26 a 30 _____ 31 a 40 _____ 41 a 49 _____



El observar los rangos de edad de los encuestados, es sin duda un dato interesante para el desarrollo de estrategias enfocadas a satisfacer a los clientes considerando los gustos y preferencias en función a la edad y sexo. Se observa que un 42% tiene un rango de edad de entre 31 a 40 años, esto representa en su mayoría amas de casa quienes acuden a realizar compras; un 28%, jóvenes de 26 a 30 años y un 24% personas más maduras, lo cual es favorable para esta investigación pues estas personas son quienes regularmente deciden la compra de productos, y en su caso también el calzado.

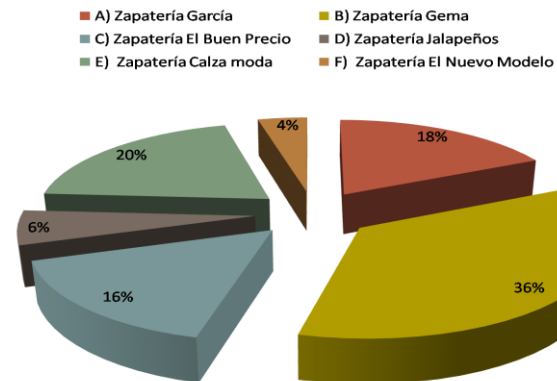
Instrucciones: Marque con una X la opción que usted considere correcta.

Pregunta 1.- Cuando requiere de un nuevo calzado, regularmente ¿dónde lo adquiere? Si compra por catálogo, pase a la pregunta 3.



Al cuestionarles sobre cómo adquieren regularmente su calzado, el 56% de la muestra indicó que lo hace por catálogo, puesto que es más cómoda la forma de pago, manejan marcas de prestigio y existe variedad de estilos y colores, sin duda que este tipo de competencia ha crecido muy rápidamente; sin embargo, poseen deficiencias que las empresas de calzado deben aprovechar, ya que la entrega es un poco tardada y no se puede disponer de manera inmediata del calzado, los precios son altos, y en su caso las imágenes de los catálogos muchas veces difieren un poco del producto físico, éstos y otros factores son oportunidades que deben aprovechar las zapaterías para consolidar sus productos ante la creciente competencia, desarrollando estrategias de comercialización similares que favorezcan la venta del calzado. Así mismo un 32% realiza su compra directamente en las zapaterías del municipio y un 12% lo hace en boutiques por las marcas y modelos que ahí se manejan.

Pregunta 2.- Del siguiente listado, marque la zapatería donde compra frecuentemente su calzado o el de su familia

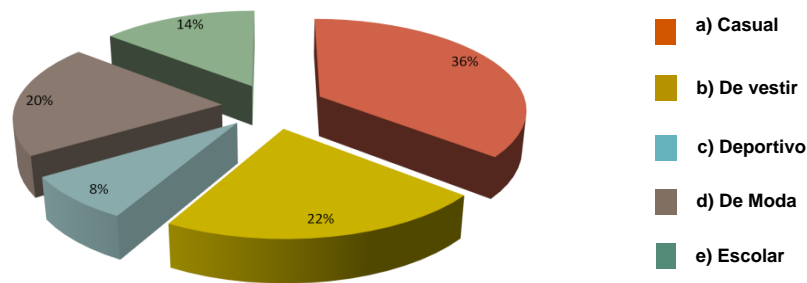


En relación al gráfico anterior, en donde un 42% de los encuestados manifestó comprar en zapaterías, se les cuestionó a esa muestra el lugar donde compra, resultando lo siguiente:

El 36% compra en Zapatería Gema, esto indica el grado de posicionamiento que tiene esa empresa en la mente del consumidor zapatense, a pesar de ser un negocio que maneja calzado de marca y por consecuencia de precios no tan bajos; el 18% compra en Zapaterías García, esto se debe principalmente a que en el municipio hay tres sucursales de este mismo negocio, y un 16% lo hace en Zapaterías El Buen Precio, la cual se encuentra bien ubicada y tiene variedad de calzado para dama a precios accesibles.

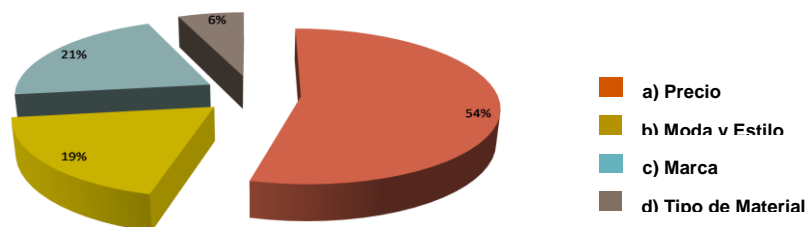
Lo más importante es que la empresa Jalapeños sólo ocupa un 6% del mercado de la muestra encuestada, esto sin duda indica el bajo posicionamiento que tiene esta empresa entre los habitantes de Emiliano Zapata, he aquí un dato relevante para el plan estratégico de marketing.

Pregunta 3.- ¿Qué tipo de calzado compra regularmente?



Esta pregunta se aplicó al total de la muestra, sin excluir a las personas que compran por otro medio diferente a la zapatería, con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los consumidores del mercado de calzado del municipio de Emiliano Zapata. Un 36% se inclina por calzado casual para toda ocasión, y un 22% en calzado de vestir, considerando que la mayoría son mujeres, existe una clara tendencia a comercializar este tipo de calzado en la variedad de damas; las personas de edad media optan por calzado de moda (20%), según la temporada primavera-verano y otoño-invierno. Estos datos son importantes para el desarrollo de estrategias de comercialización de calzado acorde a los gustos y preferencias del mercado real y potencial.

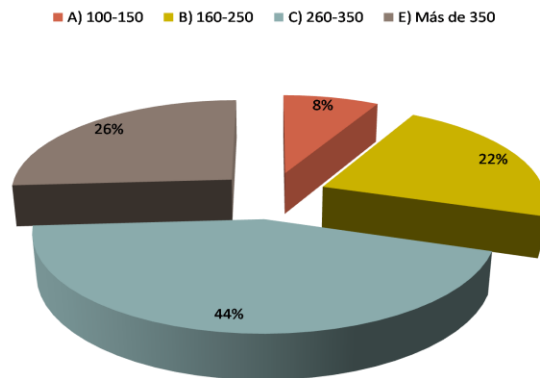
Pregunta 4.- ¿En cuál de los siguientes factores regularmente se basa para comprar un par de calzado?



La muestra a la cual se le aplicó el cuestionario considera importante el factor precio al momento de adquirir un par de calzado (54%), es importante considerar el tipo de calzado a comercializar, pero que además sea de marca ya que

representa el 21% este factor de decisión de compra, junto con la moda y estilo, para ello deberán establecer líneas de acción que fortalezcan estos aspectos para garantizar el incremento en el volumen de ventas y captación de clientes.

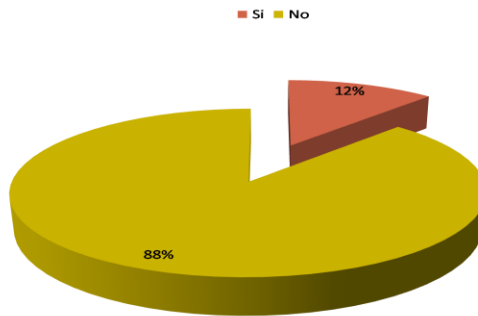
Pregunta 5.- En promedio, ¿cuánto gasta en un par de calzado?



Considerando que la muestra compra regularmente en Zapaterías Gema y por catálogo, y un factor decisivo de su compra es el precio, podemos apreciar que en promedio están dispuestos a gastar de \$260 a \$350 por un par de calzado; esto sin duda, permite conocer el precio de los zapatos que se pueden comercializar en la tienda con las características que demanda la mayoría de los consumidores, es importante destacar que sólo un 6% compra calzado de bajo costo.

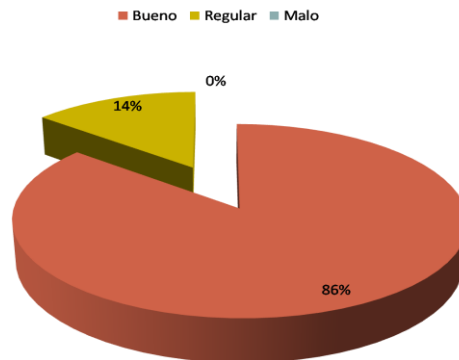
Marca, precio, calidad y variedad, son factores importantes a considerar al momento de comercializar calzado en el municipio de Emiliano Zapata, Tabasco.

Pregunta 6.- ¿Conoce usted la “Zapatería Jalapeños”?



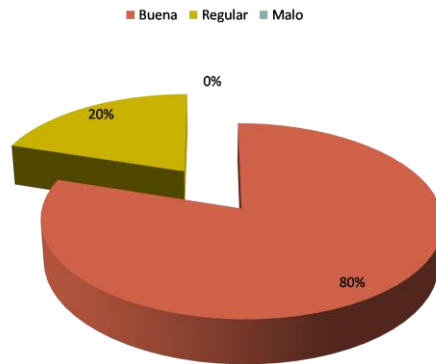
Esta pregunta se aplicó al total de la muestra para conocer el grado de posicionamiento de la empresa entre la comunidad zapatense. Muy pocas personas conocen la empresa (12 %), sobre todo porque comentan que el nombre no es llamativo, además que en la calle principal existen alrededor de 8 zapaterías, lo cual es un factor que influye al momento de visitar los negocios (la ubicación), pues ésta se ubica en una calle perpendicular a la principal; así mismo consideran que les hace falta más publicidad y promociones que inciten visitar el negocio y conocer la variedad de calzado que allí se oferta.

Pregunta 7.- ¿Cómo califica el servicio de esta zapatería?



Un porcentaje del 12% manifiesta conocer la empresa Jalapeños, califican el servicio como bueno un 86%, y sólo un 14% regular. Esto es un punto favorable para la empresa y también un factor a mejorar para establecer buenas relaciones con los clientes, manteniendo los mismos y ganando más con publicidad de boca en boca, que para estrategias de marketing es la menos costosa.

Pregunta 8.- ¿Cómo califica la variedad en el calzado de esta zapatería?



El mismo porcentaje encuestado del gráfico anterior menciona que la variedad de calzado existente en la empresa Jalapeños es buena (80%) y el 20% la considera regular, por lo que hay que mejorar en función de los datos obtenidos sobre los gustos y preferencias de consumo en calzado en el municipio de Emiliano Zapata, con la finalidad de competir con las diversas opciones que existen hoy en día para adquirir calzado de calidad, con variedad y a precios justos.

4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL

a) Macro ambiente o Situación Externa

Para las pequeñas empresas como Zapatería Jalapeños, la inflación representa una amenaza particularmente grave, ya que no cuenta con "respaldo" financiero como para acumular stocks, su escasa presencia en el mercado les quita relevancia como formadoras de precios, y carece de reservas que les permitan restringir su actividad a la espera de tiempos mejores. Aunado a ello los competidores con más presencia en el mercado tienen más clientes fieles a las marcas que manejan, así como sistemas de pago que hacen más fácil la adquisición del calzado para las familias, esto debido a cierta solidez financiera que le permite establecer esos sistemas.

La crisis económica actual de nuestro país afecta directamente a las Mipymes obligándolas a una reducción del consumo y demanda de valor agregado por parte del consumidor. Los comerciantes y empresarios estaban acostumbrados a disponer del 100% de sus márgenes de utilidad. Ahora no sólo deberán trabajar con márgenes de utilidad más chicos sino que, si quieren competir con éxito, deberán disponer del 70% de éstos y con el 30% restante, deberán “agregar valor” a sus productos y/o servicios, haciendo marketing creativo, esta situación y algunas más, están afectado no solo a la industria del calzado, a pesar que en los últimos años la demanda de calzado infantil ha crecido, según comentan los propietarios de esta empresa.

b) Situación Interna de la empresa

Actualmente la Zapatería Jalapeños es una pequeña empresa ubicada a 20 mts de la avenida principal considerada la zona comercial de Emiliano Zapata, Tab. Sin embargo la afluencia de personas por esta calle es escasa, debido a que la empresa no cuenta con anuncio, lona o distintivo que coadyuve a realizar una visita a sus instalaciones; los precios que actualmente manejan son accesibles y cómodos, son competitivos con respecto a la competencia, dado que sus productos no son de marcas de prestigio, pero son elaborados a base de piel y piel sintética; no cuentan con un sistema de promoción ni de publicidad que ayude a elevar el nivel de ventas, ya que manifiestan los dueños que la publicidad es tan solo un gasto, no la consideran como una inversión a mediano plazo; asimismo no cuentan con una identidad corporativa que los distinga de la competencia.

CAPÍTULO 5

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE CALZADO EN EMILIANO ZAPATA, TABASCO

CAPÍTULO 5

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

“El verdadero viaje de descubrimiento no es ver mundos nuevos sino cambiar los ojos”.

- Marcel Proust

Introducción

En base a las técnicas de investigación y a la observación llevada a cabo en la empresa se procedió a elaborar el Plan Estratégico de Marketing para la empresa Zapatería Jalapeños, el cual es respaldado por información de campo proporcionada por los clientes, personas encuestadas, y los propietarios de la misma.

En él, se precisan y desarrollan sugerencias para los propietarios con la finalidad de implementar las que consideren necesarias y viables para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de ocho puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

La empresa analizada se encuentra en el sector de la comercialización de calzado para toda la familia, cuyo crecimiento ha disminuido en los últimos años. El mercado meta de la empresa son personas de nivel económico bajo y medio. Sin embargo el tomador de decisión en la mayoría de la ocasiones son los jóvenes y los padres en adultez temprana.

La propuesta del Plan Estratégico de Marketing va dirigida a los propietarios de la empresa, estableciendo los principales puntos clave a desarrollar, la adopción de una filosofía institucional e identidad corporativa, el establecimiento de un programa

de promoción y publicidad y la estrategia de desarrollar un mercado poco competido como es el de calzado para niños como producto estrella, así como los tiempos para el desarrollo del mismo.

5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Zapatería Jalapeños está enfocada al público en general ofertando calzado de varias marcas no muy conocida ni de prestigio nacional, sin embargo de buena calidad y precios justos, su posicionamiento en el público de Emiliano Zapata es mínimo aunado a que el nombre de su empresa no es muy acorde al tipo de producto que venden.

Cuenta con al menos 12 competidores que ofertan un calzado y precio similar ubicados en la principal avenida comercial, esta empresa vende únicamente mediante contacto personal en la tienda, sin existir un sistema de comercialización y promoción que apoye la venta en el local, por lo que se sugiere al empresario adopte la siguiente filosofía e identidad para que el cliente tenga un distintivo mediante el cual pueda recordar a la empresa.

5.2 FILOSOFÍA

Misión

Ofrecer a nuestros clientes la mejor alternativa en calzado, brindándoles un producto de alta calidad a un precio justo.

Visión

Llegar a ser la mejor empresa comercializadora de calzado, con la mejor calidad, precio y posicionamiento en el mercado, con el reconocimiento de la gente.

Objetivos

- **General**

Convertirnos en una empresa reconocida y posicionada en el gusto del cliente, ofertando productos de calidad, adaptándonos a las nuevas formas, diseños y estilos de acuerdo a las necesidades del cliente y los cambios.

- **Específicos**

- Adquirir el reconocimiento del público
- Lograr el posicionamiento a nivel local
- Ofrecer el calzado de mejor calidad
- Dar al cliente lo que está de moda
- Ofrecer el mejor precio en el calzado
- Dar el mejor servicio y trato al cliente

a) Imagen Empresarial

Se sugiere el siguiente logotipo para la imagen y reconocimiento de la empresa.



5.3 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- ✓ Existe buena relación con proveedores
- ✓ Trato directo con proveedores (sin intermediarios)

- ✓ Precios cómodos y accesibles
- ✓ Gran variedad de modelos
- ✓ Permanencia en el mercado de 10 años
- ✓ Los propietarios conocen muy bien la industria del calzado
- ✓ Local propio

OPORTUNIDADES

- ✓ La competencia no tiene especialización en calzado escolar
- ✓ Los precios en el mercado local son más altos
- ✓ Se tiene el deseo y la preocupación de estudiar el mercado para su mejor atención
- ✓ Se pretende el lanzamiento del catálogo escolar
- ✓ La competencia no tiene promoción y publicidad impresa
- ✓ Existe un mercado potencialmente importante y con poca atención por los comerciantes del ramo zapatero

DEBILIDADES

- ✓ Falta de recursos para inversión en promoción y publicidad
- ✓ Falta de capacitación en áreas de mercadotecnia y servicio al cliente
- ✓ No se cuenta con promociones dentro de la tienda
- ✓ El personal contratado requiere de capacitación
- ✓ La competencia está más posicionada en la localidad
- ✓ Los competidores ofrecen marcas de prestigio
- ✓ Requieren de un diseño de logotipo para posicionar la empresa
- ✓ Las personas sacrifican calidad por precio

AMENAZAS

- ✓ Existen productos similares de baja calidad y costo
- ✓ Las condiciones económicas del país afectan el poder adquisitivo de las personas
- ✓ Llegada de tiendas departamentales que ofertan buenos productos
- ✓ Nuevos competidores que quieren atender el mismo segmento de mercado
- ✓ La competencia ofrece pagos con tarjetas de crédito y departamentales
- ✓ La competencia tiende a imitar las estrategias de comercialización

5.4 OBJETIVOS Y PUNTOS CLAVE

- Incrementar el volumen de ventas en el mediano plazo
- Elaborar un programa de Promoción y Publicidad
- Buscar el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores
- Buscar la especialización de calzado escolar
- Adoptar una filosofía e identidad empresarial
- Establecer los tiempos y recursos para la implementación del plan
- Diseñar los sistemas de monitoreo y control de las actividades durante la implementación del plan

5.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- ❖ Se requiere de un programa de promoción y publicidad que coadyuve a posicionar mejor a la empresa frente sus competidores, ya que la encuesta arrojó (gráfico 7), que no es conocida por la población.
- ❖ Se requiere la especialización y atención de un segmento de mercado específico que permita posicionarse como una empresa líder en la comercialización de un calzado específico de buena calidad.
- ❖ La estrategia establecida para la empresa consiste en posicionarse como la zapatería preocupada por la salud de los niños, que ofrece la mayor variedad de calzado escolar de calidad a través de una atención especializada, para incrementar la participación de mercado. Para el logro de esta estrategia se han establecido cuatro planes de acción:
 - ✎ *Especialización en escolares*
 - ✎ *Experiencia de compra*
 - ✎ *Reubicación*
 - ✎ *Posicionamiento*
- ✎ *Especialización en escolares*, consiste en posicionar a la empresa como la mejor en calzado escolar. Para ello es necesario incrementar la gama de calzado escolar a través de la adquisición de nuevos modelos. Además se recomienda incrementar los precios de éstos, ya que el mercado meta no es

sensible al precio, y los competidores manejan precios más elevados. Para dar a conocer la especialización, es necesario enfocar la publicidad a escuelas, a través de la distribución de folletos y trípticos en las mismas. También, es necesario incrementar los acuerdos con los directivos de escuelas para que éstos promuevan la compra recomendada u obligatoria del zapato escolar en la tienda.

✦ *La experiencia de compra*, busca dar a la empresa una ventaja competitiva, al brindar al cliente una vivencia placentera al realizar su compra. Para ello se sugiere la implementación de los siguientes elementos:

- Estandarización de tiendas, música ambiental, atención especializada, material de entretenimiento para niños, póster informativo para los padres de familia, empleados uniformados, galería de dibujos y dulces para los niños al final de la compra. La mayoría de ellos requieren de una baja inversión, pero de un fuerte compromiso de todo el personal, para posicionarla no sólo como especializada, sino de buena atención y embiste, que cubra las expectativas de los clientes. Asimismo, se debe reforzar toda la promoción con participaciones en ferias y exposiciones en el municipio, así como carteles en las escuelas con los últimos diseños que aporten beneficios a los niños.

✦ *Reubicación*, En este sentido al empresario no se le sugiere se reubique físicamente, ya que el local con el que cuentan es propio y representa una fortaleza para determinar los costos y precios de venta del calzado, si no que el tipo de reubicación sea internamente, mediante estrategias de distribución de los productos que vende, buscando hacer mas atractivo el local de la mano con la estandarización de tienda, y de esta forma establecer las bases de un modelo de negocio que en un futuro próximo, pueda convertir su

ambientación en un modelo replicable para sucursales en otros municipios.

- ✎ *Posicionamiento*, Como bien sabemos el posicionamiento de manera clara y sencilla, es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, la propuesta para Zapaterías Jalapeños es que con la especialización de calzado escolar para niño como producto estrella y el uso de un logotipo para la misma, nuestro publico objetivo pueda comprender y apreciar la diferencia competitiva de la empresa. Toda esta actividad deberá estar apoyada por promoción y publicad hacia el público objetivo durante un periodo de tiempo específico.

La efectividad del plan tendrá validez durante 5 años, tiempo durante el cual se desarrollan las actividades.

5.6 Programas Financieros

El desarrollo del Plan de Marketing se encuentra integrado por los siguientes costos:

No.	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
1	Identidad Corporativa	1	2,500	2,500
2	Impresión de carteles	30	10	300
3	Impresión de folletos	500	.50	250
4	Impresión de lona 1.00 x 2.5 mts	2	125	250
5	Perifoneo	10 hrs	50	500
6	Uniformes	3	300	900
7	Juegos	2	1500	3000
8	Dulces	10	20	200
9	Ambientación del local	1	650	650
TOTAL				8,550

Los gastos anteriores corresponden a los 3 primeros meses que es la etapa de introducción del producto o posicionamiento de la tienda con un concepto de especialización de calzado para niños.

5.7 Cronogramas

No.	Descripción	Agosto	Septiembre	Octubre	Diciembre
1	Planeación de actividades				
2	Organización y Arranque				
3	Identidad Corporativa				
4	Pegado de carteles				
5	Distribución de Folletos				
6	Impresión de Lona 1 x 2.5 mts				
7	Perifoneo				
8	Uniformes				
9	Juegos				
10	Dulces				
11	Ambientación del local				
12	Monitoreo de resultados				

5.8 Monitoreo y Control

Se sugiere realizar un análisis de ventas en base a los datos históricos obtenidos de los meses del año anterior a la implementación del Plan Estratégico, específicamente de los meses mostrados en la tabla anterior, para establecer una relación entre los volúmenes de ventas y los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias antes mencionadas, así como la especialización en segmento de mercado específico. Asimismo, realizar estrategias de promoción y ventas para las temporadas de ventas bajas.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

Buenos días/ tardes, somos estudiantes de la Licenciatura en Contaduría del Colegio Montecristo, estamos llevando a cabo un estudio sobre el posicionamiento del comercio del Calzado en el municipio de Emiliano Zapata, para concluir nuestra tesis para lo cual le solicitamos 5 minutos de su amable atención.

Instrucciones: Marque con una X la opción que usted considere correcta.

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Edad: 20 a 25 _____ 26 a 30 _____ 31 a 40 _____ 41 a 49 _____

1.- Cuando requiere de un nuevo calzado, regularmente ¿dónde lo adquiere?

A) Zapaterías _____ B) Catálogos _____ C) Boutique _____ D) Otro (especifique) _____

Si compra por catálogo, pase a la pregunta 3.

2.- Del siguiente listado, marque la zapatería donde compra frecuentemente su calzado o el de su familia:

A) Zapatería García _____ B) Zapatería Gema _____ C) Zapatería El Buen Precio _____
D) Zapatería Jalapeños _____ E) Zapatería Calza Moda _____ F) Zapatería El Nuevo Modelo _____

3.- ¿Qué tipo de calzado compra regularmente?

A) Casual _____ B) De vestir _____ C) Deportivo _____ D) De moda _____ E) Escolar _____

4.- ¿En cuál de los siguientes factores regularmente se basa para comprar un par de calzado?

A) Precio _____ B) Moda y Estilo _____ C) Marca _____ D) Tipo de material _____ E) Comodidad

5.- En promedio ¿cuánto gasta en un par de calzado?

A) \$100 - \$150 _____ B) \$160 - \$250 _____ C) \$260 - \$350 _____ E) más de \$350 _____

6.- ¿Conoce usted la "Zapatería Jalapeños"?

Si _____ No _____

Si su respuesta es no, concluye la encuesta.

7.- ¿Cómo califica el servicio de esta zapatería?

A) Bueno _____ B) Regular _____ C) Malo _____

8.- ¿Cómo califica la variedad en el calzado de esta zapatería?

A) Buena _____ B) Regular _____ C) Mala _____

¡Gracias por su apoyo!

ANEXO 2

FOTOS



Foto 1. Imagen lateral de la empresa



Foto 2. Parte frontal de la empresa



Foto 3. Exhibidores



Foto 4. Vitrinas

BIBLIOGRAFÍA

▪ LIBROS

ALCARAZ, Rafael. *El Emprendedor de Éxito*. México, Mc Graw Hill, 2006, 3ra. Edición, 289 pp.

ARELLANO C. Rolando. *Marketing Enfoque Latinoamérica*. México, Mc Graw Hill, 2003, 1ra. Edición, 415 pp.

BENASSINI, Marcela. *Introducción a la Investigación de Mercados*. México, Prentice Hall, 2009, 2da. Edición, 228 pp.

BERNAL, César Augusto. *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá, Colombia, Prentice Hall, 2007, 16 pp.

COBRA, Marcos. *Marketing de Servicios*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, 2000, 2da. Edición, 323 pp.

CRAVES, David. W. *Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas*. México. CECSA Editores. 2003, 4ta. Edición, 274 pp.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill, 3ª Edición, 2003, 465 pp

HIEBING, Román G. *Cómo Preparar el Exitoso Plan de Marketing*. México, Mc Graw Hill, 2007, 1ra. Edición, 325 pp.

HINGSTON, Peter William. *Marketing Efectivo*. México, Pearson, 2002, 1ra. Edición, 192 pp.

INEGI. *Cuaderno Estadístico Municipal 2000*. México, 2000.

INEGI. *Cuaderno Estadístico Municipal 2006*. México, 2006.

KOTLER, Philip. Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson, 2003, 6ta. Edición, 432 pp.

LEON, G. Schiffman. *Comportamiento del Consumidor*. México, Mc Graw Hill, 2003, 8va. Edición, 587 pp.

PELTON E. Lou, Strutton David, Lumpkin R. James. *Canales de Marketing y Distribución Comercial. Un enfoque de administración de relaciones*. México, McGraw Hill, 2005, 2ª. Edición, 122 pp.

STANTON, Etzel Walter. *Fundamentos de marketing*. México, Mc Graw Hill, 2000, 11va. Edición, 668 pp.

STANTON, William. *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México, Mc Graw-Hill, 2004, 13ra. Edición, 447 pp.

STEINER, George. *Planeación Estratégica*. México, Editorial Continental, 2005, 32a. Edición, 366 pp.

SOLOMON, R. Michael, Stuart W. Elnora. *Marketing. Personas Reales Decisiones Reales*. Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill, 2001, 2ª. Edición, 356 pp.

THOMPSON, Arthur A. *Administración Estratégica*. México, Mc Graw Hill, 2001, 13ª. Edición. 398 pp.

WELLS, William. Moriarti, Sandra. *Publicidad. Principios y Práctica*. México, Pearson, 2007, 7a. Edición, 181 pp.

▪ INTERNET

CHAVEZ Álvarez, Rafael Alberto. México, 2009.

<http://www.gestiopolis.com/marketing/perspectivas-de-la-industria-del-calzado-en-mexico.htm>