

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO DE LA CIUDAD CAPITAL
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BRENDA ELIZABETH MEJÍA RODRÍGUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2008

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	B.C. José Abraham González Lemus

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al Numeral 6.1, Punto SEXTO del acta 30-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 16 de septiembre de 2,004.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Secretario:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
Examinador:	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena

ACTO QUE DEDICO:

- A Dios mi Padre: Porque todo lo que soy, todo lo que sé, todo lo que tengo y todo cuanto puedo es regalo suyo.
- A Jesús Sacramentado: Por darme siempre ánimo y todo su amor, principalmente en los momentos más difíciles.
- Al Espíritu Santo: Por iluminar mis pasos, mi conciencia y mi vida siempre hacia Dios.
- A mi madre María: Por su amor, apoyo y cuidados maternos durante toda mi vida.
- A mi Patria Guatemala: Por brindarme la oportunidad de lograr mis sueños y metas.
- A mis padres: Jorge y Elizabeth, quienes me dieron la oportunidad de vivir. Gracias por enseñarme el camino del bien a través de su ejemplo, gracias por sus esfuerzos, desvelos y sacrificios, este logro es de ustedes, les amo.
- A mis hermanos: Marcos y Marián por su cariño, recuerden que este triunfo es también de ustedes, ya que somos para siempre una familia.

A mi esposo: Christian, gracias por tu amor, apoyo y entusiasmo aún en momentos difíciles, sin tu ayuda este logro no sería hoy posible, es tuyo también.

A mis amigos(as) y compañeros(as) de estudio: Quienes a lo largo de mi vida han compartido conmigo momentos gratos y difíciles, ya que es por medio de estas experiencias como crecemos y aprendemos.

A mi asesor: Licenciado Luis Arturo Aldana, por su disposición, apoyo y tiempo en la elaboración de este trabajo. Gracias, que Dios bendiga su hogar.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Casa de estudios que me abrió las puertas del conocimiento.

A la Facultad de Ciencias Económicas: Principalmente a la Escuela de Administración, en la cual adquirí valiosos y fundamentales conocimientos para el desarrollo de mi profesión.

A todos mis catedráticos(as): Por compartir sus conocimientos y experiencias con verdadera vocación.

A todas las personas que
colaboraron conmigo en la
elaboración de este trabajo:

Porque sin su ayuda no hubiese sido posible
la realización del mismo.

Con cariño:

A Pbro. Antonio Bernasconi (†), Pbro. Luis
Mariotti (†), por su ejemplo de vida.

Especialmente:

A todas aquellas personas que estoy segura
siempre estuvieron orando por mí,
principalmente en momentos difíciles del
camino, que Dios les bendiga hoy y siempre.

A todos y todas:

Aquellos a quienes se les ha vedado el
derecho a nacer y no han podido gozar de la
vida y cumplir su misión.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa.....	1
1.1.1 Importancia.....	1
1.1.2 Clasificación de la empresa.....	2
1.1.3 La pequeña y mediana empresa	4
1.1.4 La pequeña y mediana empresa en Guatemala.....	9
1.2 Comunicación	16
1.3 Mercadotecnia	19
1.4 Estrategias	42
1.5 Desarrollo.....	43

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

2.1 Resumen ejecutivo del diagnóstico.....	46
2.2 Tipo de investigación	50
2.3 Objetivos de la investigación.....	51
2.3.1 Objetivo general	51
2.3.2 Objetivos específicos.....	51
2.4 Variables	52
2.5 Muestreo.....	52
2.5.1 Definición del universo.....	52
2.5.2 Diseño de la muestra.....	53
2.6 Diseño de recopilación de la información.....	55
2.7 Instrumentos de recopilación de la información	55
2.8 Análisis de los resultados.....	56
2.8.1 Empresas estudiadas	57
2.8.2 Personas particulares.....	76

2.9 Análisis FODA.....	89
------------------------	----

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

3.1 Introducción	99
------------------------	----

3.2 Objetivo.....	100
-------------------	-----

3.3 Estrategias de comunicación propuestas para la pequeña y mediana

empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	100
---	-----

3.3.1 Objetivos.....	102
----------------------	-----

3.3.2 Definición del producto	102
-------------------------------------	-----

3.3.3 Determinación del público objetivo	103
--	-----

3.3.4 Mezcla promocional.....	104
-------------------------------	-----

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1. Clasificación de las empresas por números de los trabajadores	4
2. Evolución del calzado	15
3. Clasificación de la publicidad	22
4. Tipos de promoción de ventas	32
5. Diversidades de marketing directo	35
6. Estratificación del muestreo	55
7. Utilización de estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	57
8. Estrategias de comunicación utilizadas en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	57
9. Medios de comunicación utilizados en la ejecución de las estrategias publicitarias en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	59

10. Causas de no utilización o limitantes en el uso de estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala	60
11. Existencia de presupuesto de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	61
12. Departamentos que integran la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	63
13. Grado académico de encargados de departamentos de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala	64
14. Canales de distribución utilizados por la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	65
15. Tipo de calzado producido, según diseño, en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	67
16. Tipo de calzado producido, según género de clientes, en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala	68
17. Tipo de calzado producido, según edades de clientes, en la pequeña y	

mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala	69
18. Características del calzado producido en la pequeña y mediana	
empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	70
19. Segmento de mercado objetivo de la pequeña y mediana empresa de	
calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	71
20. Área geográfica de mercado que es atendida por la pequeña y mediana	
empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	71
21. Pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de	
Guatemala en las que se utilizan estrategias de comunicación de manera	
empírica	73
22. Pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de	
Guatemala que han sido afectadas por no utilizar estrategias de	
comunicación de manera eficiente.....	74
23. Herramientas promocionales requeridas por personeros de la pequeña	
y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala para	
mejorar la comunicación de sus productos	75

24. Cantidad de pares de zapatos comprados por persona en un año.....	76
25. Precio que se encuentra dispuesto a pagar el consumidor final por un par de zapatos de marca y fabricación guatemalteca	77
26. Lugares y/o medios en los que el consumidor final prefiere comprar calzado.....	78
27. Factores que toma en cuenta el consumidor final para comprar zapatos de cualquier marca.....	79
28. Aspectos considerados por el consumidor final para comprar una determinada marca de calzado	80
29. Situación o época en la que el consumidor final compra zapatos.....	81
30. Incidencia en compras adicionales de calzado	82
31. Situaciones que motivan compras adicionales de calzado	82
32. Conocimiento de marcas de calzado nacional	83
33. Medios por los cuales el consumidor final se ha enterado de las marcas de calzado nacional	84
34. Conocimiento de marcas de calzado extranjero	84

35. Medios por los cuales el consumidor final se ha enterado de las marcas de calzado extranjero.....	85
36. Preferencia de procedencia del calzado	85
37. Porcentaje de personas que ha comprado calzado nacional.....	87
38. Motivos por los cuales el consumidor ha comprado calzado nacional	88
39. Motivos por los que el consumidor no ha comprado calzado nacional	88
40. Matriz Foda, pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala	93
41. Matriz Foda, mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala	98
42. Calendario publicitario propuesto, publicidad exterior, para la pequeña empresa de calzado.....	109
43. Presupuesto publicitario de pauta propuesta para la pequeña empresa de calzado.....	110
44. Inversión total publicitaria propuesta para la pequeña empresa de calzado.....	110

45. Plan de acción estrategia publicitaria propuesto para la pequeña empresa de calzado.....	110
46. Costo de la estrategia de premio gratis propuesto para la pequeña empresa de calzado.....	117
47. Costo de la estrategia de premio a fin de año a la fuerza de ventas (vendedores de tienda) propuesto para la pequeña empresa de calzado	120
48. Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesto para la pequeña empresa de calzado.....	129
49. Plan de acción estrategia de comunicación a través del producto propuesto para la pequeña empresa de calzado	136
50. Plan de acción estrategia de venta directa propuesto para la pequeña empresa de calzado.....	140
51. Calendario publicitario propuesto, anuncio en periódico, mediana empresa de calzado.....	151
52. Calendario publicitario propuesto, anuncio en periódico, mediana empresa de calzado.....	152

53. Calendario publicitario propuesto, publicidad exterior fija y móvil, mediana empresa de calzado	152
54. Presupuesto publicitario de pauta propuesto para la mediana empresa de calzado.....	152
55. Inversión total publicitaria propuesta para la mediana empresa de calzado.....	153
56. Plan de acción, estrategia publicitaria propuesta para la mediana empresa de calzado.....	154
57. Costo de la estrategia de premio gratis, propuesto para la mediana empresa de calzado.....	161
58. Costo de la estrategia de premio a fin de año a la fuerza de ventas (vendedores de tienda) propuesta para la mediana empresa de calzado	164
59. Plan de acción estrategia de promoción de ventas propuesto para la mediana empresa de calzado	173
60. Plan de acción estrategia de comunicación a través del producto propuesto para la mediana empresa de calzado	180

61. Plan de acción estrategia de comunicación en el punto de venta	
propuesto para la mediana empresa de calzado	184
62. Plan de acción estrategia de venta directa propuesto para la mediana	
empresa de calzado.....	187

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Pág.
1. Porcentaje de empresas de calzado según su magnitud.....	11
2. Porcentaje de empresas de calzado según su ubicación geográfica.....	12
3. Meses en los que se incrementan las ventas en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.....	72
4. Motivos de preferencia de procedencia del calzado	86

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Pág.
1. Proceso de la comunicación	18
2. Campaña publicitaria	23

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1: Hipótesis y objetivos del plan de investigación.
- ANEXO 2: Cuestionario para entrevista a personeros de empresas
objeto de estudio.
- ANEXO 3: Cuestionario para encuesta a consumidores finales.

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa de calzado de la Ciudad Capital de Guatemala es parte importante del conglomerado de este tipo de organizaciones, las cuales constituyen un 89% del total de empresas que mantienen operaciones en el país.

Además abastece en un 60% la demanda local de este producto. Estas carecen de todo tipo de recursos, derivado de la inadecuada promoción de sus productos, lo que dificulta su desarrollo.

A pesar de sus dificultades, generan empleo y riqueza, asimismo, ofrecen productos de alta calidad que pueden ser aceptados exitosamente por el mercado, sin embargo, el lento crecimiento o inclusive decrecimiento de las ventas ha provocado no contar con suficientes recursos económicos para la promoción efectiva de dichos productos, lo que ha venido a formar un círculo vicioso entre baja de ventas, poca disponibilidad pecuniaria, poca promoción, baja de ventas, sucesivamente.

La presente investigación busca dar a conocer las causas y consecuencias de la no utilización de estrategias de comunicación o su impacto no significativo por parte de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y pretende aportar no sólo un diagnóstico situacional de este sector, sino información sobre los gustos y preferencias del consumidor para que a partir de esta información sea realizada una mejor propuesta, en cuanto a este tipo de estrategias.

El presente trabajo de tesis se divide en tres capítulos, el primero de los cuales es el marco teórico que contempla toda la teoría en que se fundamenta la investigación realizada, el segundo capítulo que es el diagnóstico situacional de

la pequeña y mediana empresa, en el que se describe y analizará la situación de estas y un tercer capítulo, lo constituye el aporte propositivo en donde se presenta una serie de estrategias tendientes a comunicar los productos fabricados por estas empresas. Asimismo se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del presente trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Desde los comienzos de la humanidad el hombre ha buscado la forma de satisfacer sus necesidades, por lo que ha desarrollado una serie de artículos, productos, servicios, entre otros; mismos que han evolucionado con el tiempo, pero de alguna manera esta búsqueda de satisfacción ha llevado al ser humano a hacer empresa, para proporcionar satisfactores de necesidades.

En términos genéricos empresa significa una “acción dificultosa que valerosamente se comienza”..., desde un enfoque económico, es una “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. Y que pueden ser públicas, privadas, multinacionales, sociedades anónimas, etc.” (8:569)

1.1.1 Importancia

Las empresas tienen gran importancia en la vida del ser humano, ya que ofrecen bienes o servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. Esta importancia no sólo es de tipo económico, sino que trasciende a otros ámbitos que se ven influidos por la actividad económica, como el social, ambiental, psicológico, cultural, etc.

Son importantes en el ámbito económico, ya que en primer lugar son creadoras de satisfactores de necesidades, ya sea que produzcan bienes u ofrezcan servicios. Son fuentes generadoras de empleo y riqueza, de desarrollo económico, de comercio, en resumidas cuentas son el motor de cualquier país y del desarrollo de la humanidad misma.

Son importantes por que influyen grandemente en el campo social, ya que la sociedad en general y todas sus manifestaciones, como el arte y la cultura se ven afectados por los cambios económicos, como el desempleo, provocado en ocasiones, por la reducción de personal en las empresas que buscan automatizar sus procesos. Si la importancia de las empresas trasciende al orden social, lo hará también al campo psicológico.

Algunas empresas cobran importancia en el ámbito ambiental, ya que por su actividad, pueden afectar el entorno natural, como por ejemplo, las empresas dedicadas a la minería, pesca, etc., así también aquellas que en la producción de artículos utilizan combustibles o materias primas contaminantes.

1.1.2 Clasificación de la empresa

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada una determinará el éxito de la función empresarial. Resulta pues importante definir las diferentes clases de empresas existentes en el medio guatemalteco.

1.1.2.1 Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Agrícolas. Son aquellas que se ocupan de la explotación de plantas y animales para el uso humano. En sentido amplio, la agricultura incluye el cultivo del suelo, el desarrollo y recogida de las cosechas, la cría y desarrollo de ganado, la explotación de la leche y la silvicultura.

Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, pueden ser: extractivas y/o manufactureras.

Comerciales. Son las intermediarias entre productor y consumidor. Su función principal es la compra-venta de productos terminados, pueden ser a su vez: mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

De servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio, pueden o no tener fines lucrativos, se clasifican en: empresas de transporte, de turismo, de servicios públicos, de servicios privados varios, instituciones financieras, etc.

Las dedicadas a la educación. Las que brindan servicios educativos, que pueden ser de orden estatal o privado, gratuito o lucrativo.

Las dedicadas a la salud. Aquellas que brindan servicios de salud, como los hospitales, clínicas, etc., pudiendo ser éstos, de tipo estatal o privado, gratuito o lucrativo.

1.1.2.2 Según el origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones que forman el capital, las empresas pueden clasificarse en:

Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece a El Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.

Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas particulares y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales y transnacionales.

1.1.2.3 Según la magnitud de la empresa

De acuerdo con el tamaño de la empresa, ésta puede ser: pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque se encuentra dificultad para determinar límites.

Existen múltiples criterios para hacer esta clasificación, la cual se puede realizar considerando el monto del capital, la cantidad de trabajadores que ocupe, la capacidad productiva, el mercado que abastece y el monto de sus ventas. Siendo clasificadas en grande, mediana, pequeña y micro empresa.

1.1.2.4 Según su constitución legal

De acuerdo al régimen jurídico en el que se constituya la empresa, esta puede ser, según el Código de Comercio de Guatemala: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima y sociedad en comandita por acciones.

1.1.3 La pequeña y mediana empresa

Quizá las empresas con más tiempo de existir sean las pequeñas, ya que para que una de ellas llegue a constituirse en una gran empresa o conglomerado de éstas, debió comenzar por ser una pequeña.

En ocasiones, la pequeña y mediana empresa suele distinguirse por el número de trabajadores que posee, como se presenta a continuación para el caso de México. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Clasificación de las empresas por número de trabajadores

SECTOR / TAMAÑO	ACTIVIDAD ECONÓMICA		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro Empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña Empresa	.11-50	.11-30	.11-50
Mediana Empresa	51-250	31-100	51-100
Gran Empresa	251-en adelante	101-en adelante	101-en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación de Pequeñas y Medianas Empresas (21:s.p.)

En Guatemala, según estudios y criterios de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) la pequeña empresa emplea de 5 a 19 trabajadores y la mediana empresa de 20 a 49.

Se puede indicar que la pequeña y mediana empresa ha surgido de una buena idea de un emprendedor con deseos de alcanzar el éxito por medio de la gestión empresarial.

1.1.3.1 Importancia de la pequeña y mediana empresa

La pequeña y mediana empresa ha cobrado cada día mayor importancia, ya que no sólo constituyen fuentes generadoras de ingresos y crecimiento económico para sus propietarios, sino para la economía en general, ofreciendo fuentes de trabajo en áreas especializadas y particularmente a la mano de obra no calificada.

“En Centroamérica no solamente representan el 96% del total de empresas, sino que generan más del 53% de puestos de trabajo, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo”; contribuyendo, de esta manera, al desarrollo económico de la región, además de ser fuente de desarrollo personal, lo cual colabora con un mejor reparto de la riqueza. (21:s.p)

La pequeña y mediana empresa constituyen únicamente un “30% de la producción total de la región centroamericana y su participación en la actividad de exportación es reducida.” (21:s.p)

1.1.3.2 Características de la pequeña y mediana empresa

Las características de este sector empresarial son:

- “Es una empresa de tipo familiar.
- Capital aportado por el dueño.
- Ubicación actual igual al lugar donde se inició.

- Capital inicial alrededor de 135 veces el salario mínimo general del área.
- Mercado típicamente local o regional.
- El número de empleados se considera menor a cuarenta y cinco.
- Las actividades de control y dirección total se centran en el dueño.
- La empresa crece principalmente por la reinversión de utilidades.
- No cuenta con apoyo técnico financiero de instituciones privadas ni del gobierno que garantice su desarrollo.” (9:93)

En Guatemala la pequeña y mediana empresa posee características similares, generalmente inician o son empresas familiares, cuyo capital es aportado por el propietario, quien a su vez se constituye como el responsable de todo el proceso administrativo. Para operar generalmente se ocupa la casa o local en que se inicia la empresa y únicamente se traslada la planta de producción o la totalidad de la misma si su crecimiento lo requiere. Todas las fases del proceso productivo son realizadas en un mismo local.

1.1.3.3 Objetivos de la pequeña y mediana empresa

La pequeña y mediana empresa básicamente persigue los objetivos personales de su propietario-director, objetivos que pueden ser desde económicos, hasta psicológicos, y es que cualquier empresa para poder desarrollarse necesita saber a dónde quiere llegar. “Cada negocio debe establecer ciertos objetivos. Primero para definir hacia donde se proyecta la empresa; segundo, para contar con las bases y dirección para tomar una decisión y actuar dentro de los lineamientos de la empresa; y tercero, para medir el éxito del establecimiento de acuerdo con el grado en que se logren los mismos. Los objetivos del negocio deberán representar a las partes interesadas en la empresa: el propietario, para obtener un nivel de ganancia satisfactorio; el empleado, que se le remunera justa y competitivamente; el cliente, en que la calidad de los productos sea buena y los precios competitivos; la comunidad, en que la empresa se transforme en un miembro socialmente responsable de la misma.” (6:130)

El principal objetivo de la pequeña y mediana empresa debe ser satisfacer al máximo a sus clientes, ya que el trato personal que tiene con ellos constituye una de sus ventajas competitivas, en otras palabras, debe ser guiada por el mercado. “La empresa guiada por el mercado conoce a sus clientes y centra sus actividades en torno a sus necesidades y valores reales y percibidos.” (12:37)

1.1.3.4 Ventajas y desventajas de la pequeña y mediana empresa

Ventajas

La pequeña y mediana empresa tiene grandes ventajas que si son bien aprovechadas pueden ser fuentes y motores de su desarrollo y crecimiento, las principales ventajas de estas son:

- “Descentraliza y diversifica las fuentes de trabajo.
- Oportunidad de una relación más estrecha y más humana.
- Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio.
- Comunicación más fluida y eficaz.
- Mayor posibilidad de ejercer la creatividad e iniciativa individuales.
- Mayor facilidad de equilibrio entre la libertad y el orden.
- Contacto directo con el cliente.” (9:103)

Desventajas

Así como goza de ventajas, posee desventajas que deben considerarse para determinar los mecanismos tendientes a buscar su desarrollo y crecimiento, las cuales son:

- “Crédito insuficiente.
- Falta de conocimiento de la existencia de organismos de apoyo.
- Apoyo técnico y crediticio exclusivo para empresas de transformación, y preferiblemente a las ya existentes.
- Temor a los trámites legales y burocráticos que llevan a pedir apoyo financiero o técnico.

- Desconfianza del empresario a enfrentarse al aparato gubernamental que regula cualquier funcionamiento de apoyo a la pequeña empresa.
- Planeación inadecuada.
- Mezclar problemas familiares con la empresa.
- Altos costos de crecimiento.
- Falta de tiempo para dedicarlo a la empresa.
- Falta de personal capacitado.” (9:104)

1.1.3.5 Instituciones que apoyan a la pequeña y mediana empresa

En Guatemala se encuentra la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca (FEPYME), que apoya el trabajo y desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Esta tiene como misión “ser la Federación de la pequeña y mediana empresa guatemalteca AUTO-SOSTENIBLE que vela por los intereses de los pequeños y medianos empresarios, a través de la gestión de representación, la cual responderá a las necesidades de financiamiento, capacitación, asistencia técnica, comercialización, tecnología y generación de negocios valiéndose de ayudas nacionales e internacionales, además de practicar y promover la protección al medio ambiente sin olvidarse de la responsabilidad social.” (18:s.p)

La Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca agrupa a las empresas por medio de gremiales. Las gremiales son un grupo de empresarios de la misma actividad económica, que buscan mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento; y de filiales, las sedes o corresponsales de la Federación en el interior de la República.

Los pequeños y medianos empresarios de ramas económicas que no estén agremiadas, puedan afiliarse, para lo cual, basta con que establezcan contacto con FEPYME y ésta buscará agrupar a otras empresas de su misma rama para poder crear una nueva gremial.

Existen también otras instituciones que apoyan el trabajo de la pequeña y mediana empresa en Guatemala, tales como, el Ministerio de Economía, la Cámara de Comercio, la Cámara de Industria, por medio de la Gremial de Exportadores de Calzado (GRECALZA), las cuales contribuyen al desarrollo de las mismas brindándoles desde espacio en sus publicaciones, hasta asesoría técnica.

Estas instituciones buscan hacer del conocimiento de la población, la existencia de estas empresas, ya que la comunicación de las mismas es muy importante para su desarrollo y crecimiento.

1.1.4 La pequeña y mediana empresa en Guatemala

En Guatemala, la pequeña y mediana empresa, ocupa un lugar importante en la actividad económica, ya que constituye el 89.4% del total de empresas establecidas en el país y genera un 35.4% del total de empleo a nivel nacional. (18:s.p.)

La falta de oportunidades en el país para encontrar un trabajo que contribuya al desarrollo personal y económico de muchos guatemaltecos, ha llevado en varias ocasiones a que los pocos ahorros que se poseen sean destinados a la creación y apertura de pequeñas empresas, que generen ganancias, las cuales se convierten en un medio de subsistencia.

Buen número de pequeñas y medianas empresas han surgido como empresas familiares, en las que sin ninguna planificación han comenzado los negocios. En otras palabras no se ha planteado a dónde se quiere ir, qué se quiere alcanzar, qué se debe de hacer para lograr lo planteado y básicamente lo principal ha sido buscar el cumplimiento del objetivo del propietario-director “generar ganancias”, dejando a un lado otros objetivos que contribuirían al

desarrollo y crecimiento de la misma, tales como: la atención al cliente, la calidad del servicio, entre otros.

En Guatemala existen diferentes tipos de pequeñas y medianas empresas, como las dedicadas a la fabricación y distribución de textiles, a la elaboración de cajas de cartón, las especializadas en calzado, en fabricación de muebles de madera; en fin es amplia e interminable la gama de ramas en las que se ha ido desarrollando este tipo de empresas, las cuales se han convertido en un impulso para el desarrollo económico, no sólo de sus propietarios, sino de sus clientes internos.

1.1.4.1 La pequeña y mediana empresa de calzado en Guatemala

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el 89.4% del total de las que mantienen operaciones en el país, lo que muestra la gran importancia que éstas tienen en el desarrollo económico de Guatemala.

Dentro del conglomerado de pequeñas y medianas empresas, las dedicadas a la rama del calzado, tanto de fabricación, como distribución y comercialización, juegan un papel importante, ya que son generadoras de crecimiento económico y empleo.

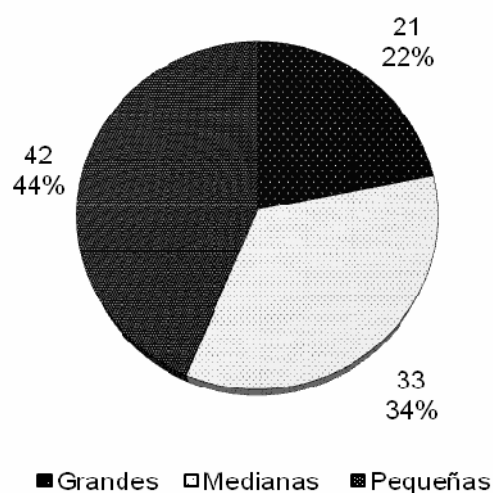
Según la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines de Guatemala las empresas productoras de calzado pueden ser estratificadas de la siguiente manera:

- Hasta cinco trabajadores, micro empresa.
- De seis a veinte trabajadores, pequeña empresa.
- De veintiuno a cincuenta trabajadores, mediana empresa.
- De más de cincuenta trabajadores, gran empresa.

Investigaciones realizadas por el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) muestran que únicamente un 8.51% son empresas grandes de calzado. Asimismo, que el mercado local es abastecido en un 60% por la industria nacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en el país operan 96 organizaciones dedicadas a la fabricación de calzado, siendo 21 grandes empresas, 33 medianas y 42 pequeñas. (Véase gráfica 1) Muchas empresas de este tipo no se encuentran registradas, trabajando de manera aislada, por temor a cargas tributarias, delincuencia, entre otros motivos, según comentan ejecutivos de la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines y empresarios miembros de esta misma entidad.

Gráfica 1
Porcentaje de empresas de calzado según su magnitud

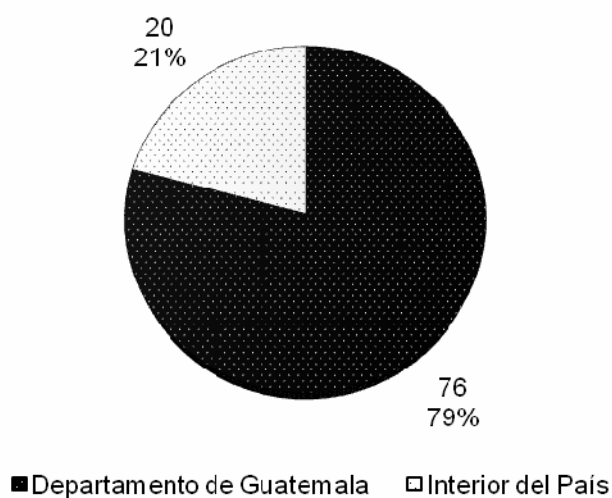


Fuente: elaboración propia con base en datos recopilados de: la planeación estratégica aplicada en la mediana industria de calzado, Rodenas Gil, Eduardo Antonio (13:38)

De acuerdo a la ubicación geográfica el 79% de las empresas de calzado se localizan en el departamento de Guatemala, principalmente en los municipios de

Guatemala, Mixco, Chinautla, San Juan Sacatepéquez y San Miguel Petapa; el resto en el interior del país. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Porcentaje de empresas de calzado según su ubicación geográfica



Fuente: elaboración propia con base en datos recopilados de: la planeación estratégica aplicada en la mediana industria de calzado, Rodenas Gil, Eduardo Antonio (13:37)

En promedio las pequeñas empresas de calzado fabrican entre 50 a 100 pares de zapatos diariamente, mientras que las medianas empresas alcanzan una mayor producción, llegando a fabricar entre 100 a 300 pares de zapatos.

Existen fábricas que se especializan en la producción de un único tipo de calzado y lo dirigen a un solo género de clientes (damas o caballeros).

La cualidad más importante del calzado nacional es su buena calidad en relación principalmente, al calzado importado, especialmente de Asia, el cual ha provocado la disminución del mercado de éste, derivado de su precio competitivo, ya que su producción es a gran escala y sus materiales son de tipo sintético.

“Ernesto Casero, gerente de Industrias Caricia, empresa importadora de calzado, en la entrevista realizada por el Periódico (2005), concluye que las diferencias entre un calzado importado y uno nacional en que el primero es más barato, de materiales sintéticos, de diseños atractivos y dura poco. El segundo es más cómodo, tiene mayor duración, es de piel, pero más sencillo y tradicionalista.” (15:42)

No obstante el precio al cual se ofrece el calzado nacional, éste es competitivo si se compara con calzado importado de otras partes del mundo, como por ejemplo: Brasil, Italia, Argentina, etc. países cuyo calzado es de excelente calidad y diseño atractivo, motivos por los cuales su precio al mercado suele ser más elevado.

En la mayoría de los casos las empresas no cuentan con un profesional perito en diseño, investigación y desarrollo, ya que los estilos y líneas de calzado las van determinando de acuerdo a revistas o catálogos.

La mayoría de pequeñas y medianas empresas cubren el mercado urbano y rural, utilizando para ello el canal: productor-mayorista-minorista-consumidor final, aunque no de una manera única, ya que utilizan otras formas de distribución, como ventas en la fábrica, en sus propias tiendas, detallistas, catálogos, etc.

Asimismo la distribución en algunos casos es realizada por medio de empresas comerciales (tiendas de calzado, algunas de grandes capitales), las cuales establecen los precios de compra, limitando los ingresos que éstas podrían obtener por medio de sus ventas. Así también se debe señalar que en algunos casos no utilizan marcas propias para comercializar sus productos, ya que los distribuidores utilizan las suyas.

Es importante indicar que las importaciones de calzado, principalmente asiático han ido incrementándose en los últimos años, motivo por el cual algunas fabricas de calzado se han convertido en importadoras o distribuidoras de este mismo calzado.

Las principales limitantes que enfrenta el sector del calzado a nivel nacional, es la disminución en la participación de mercado, lo que ha provocado la escasez de recursos económicos, derivado de la competencia del calzado importado y el de contrabando, siendo afectadas de manera directa aquellas fábricas que dirigen sus productos a la clase baja y media.

Por otro lado la poca o nula preparación y capacitación del personal empleado en estas empresas, el cual en la mayoría de los casos es mano de obra no calificada. Al respecto se puede comentar que Roberto Posadas, experto en esta industria, “manifestó que durante el tiempo que operó un taller de capacitación en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, los empresarios no lo usaron, eran muy pocos los trabajadores que asistían a los cursos de capacitación, consecuentemente, se decidió cerrar dicho taller. (14:38)

Este taller contaba con un equipo para capacitar en áreas como:

- “Curtido, recurtido y acabado del cuero
- Control de calidad del cuero
- Cortado de cuero
- Alistador (preparador del corte para cosido)
- Pespunte (unión del corte mediante costura)
- Aprestador (preparador del corte para montado y pegado)
- Pasador (costura de la suela al corte para mejorar la adherencia entre ellos)
- Diseño y modelaje de calzado por computadora.” (14:38)

En investigaciones realizadas en el país, se ha constatado que la manera en que la mayoría de la población ha conocido marcas de calzado es a través de la comunicación de boca en boca, por lo cual es importante en este negocio, tanto el servicio, como el merchandising.

1.1.4.2 Antecedentes históricos del calzado

Desde los comienzos del ser humano, quizás desde el Paleolítico, el hombre veía la necesidad de proteger sus pies del hielo que le impedía caminar sin que le provocara quemaduras y posiblemente decidió cubrirlos con alguna piel de animal y sujetar ésta utilizando cualquier tipo de cordel.

Con el paso del tiempo las características del calzado, los materiales utilizados en su elaboración, la manera de fabricación y su uso han cambiado como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2
Evolución del Calzado

Año o época	Características de producción y materiales	Características de uso y diseño
Paleolítico superior	Técnicas de tratamiento de pieles de animales para su elaboración	Se utilizaban sólo cuando era necesario de lo contrario se colgaban al cuello
Época antigua	Producción insipiente, artesanal, uso de paja trenzada, papiro, láminas de palmera, pieles animales	Se utilizaban para protección del pie: sandalias para climas cálidos y mocasines en los lugares fríos
27 a.C. a 476 d.C. Imperio Romano	Producción artesanal, uso de distintos materiales, especialmente pieles de animales. En Guatemala se utilizaba la piel de jaguar, material muy apreciado por los guerreros mayas	Comienzan a ser usados con fines de distinción, cada clase social utiliza un tipo distinto (senadores en color blanco). En Guatemala, se utilizan los caites y generalmente por las élites mayas
Silgo IV	Producción artesanal, se utilizan los mismos materiales	La sandalia es el calzado pro excelencia, siendo substituido por el calzado rudo confeccionado por los bárbaros
Siglo VII	Producción artesanal, utilización de los mismos materiales	Uso de polainas (calzado que deja al descubierto los dedos)
Siglo XII	Producción artesanal, utilización de los mismos materiales	Uso de babaruchas (zapato ligero y sin tacón usado por los moros)

Año o época	Características de producción y materiales	Características de uso y diseño
Renacimiento	Industria incipiente y simple	Zapatos exageradamente anchos
Siglos XIII y XVII	Industria incipiente y simple. En Guatemala, con el arribo de los españoles, vienen con ellos sus artesanos zapateros	Zapatos poco cómodos y funcionales. Aparece el uso de tacón llegando a medir 13 centímetros de altura. En Guatemala calzado a la usanza del viejo mundo
Revolución industrial	Aparecen las máquinas de costura y otras que facilitan la fabricación.	Aparece la numeración en el calzado
Época moderna	Producción en serie, aparecen fábricas, mejora de técnicas	Uso generalizado, no sólo para protección del pie, sino con fines estéticos
Época contemporánea	El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos, que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del cosido, y las colas de tipo sintético, que rebajan los costes y mejoran la resistencia del producto terminado. Uso de materiales sintéticos. Iguales características en Guatemala	Uso generalizado, no sólo para protección del pie, sino con fines estéticos. Características iguales en Guatemala.

Fuente: elaboración propia con base en datos recopilados de (17:s.p.; 19:s.p.; 20:s.p.; 22:s.p.)

1.2 Comunicación

Es un proceso necesario para toda empresa, no sólo de manera interna, sino externa. Es utilizado con el fin de darse a conocer y así constituirse como una opción de compra y contribuir con esto al logro de sus objetivos empresariales.

Es “un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.” (4: 76)

También es definido como el “proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.” (4:76)

La comunicación se ha convertido en uno de los bastiones importantes del desarrollo y conocimiento, porque ésta, no sólo debe ser el vehículo para

transmitir ideas, pensamientos, sentimientos y conocimientos, sino que debe crear una influencia sobre el receptor de la misma.

El proceso de la comunicación como tal, está formado por una serie de elementos que influyen en su efectividad, los cuales deben ser tomados en cuenta en la toma de decisiones. La comunicación interna en la pequeña y mediana empresa, constituye una de sus ventajas y fortalezas, ya que es más directa y eficaz por el tamaño de su estructura organizacional.

1.2.1 Elementos de la comunicación

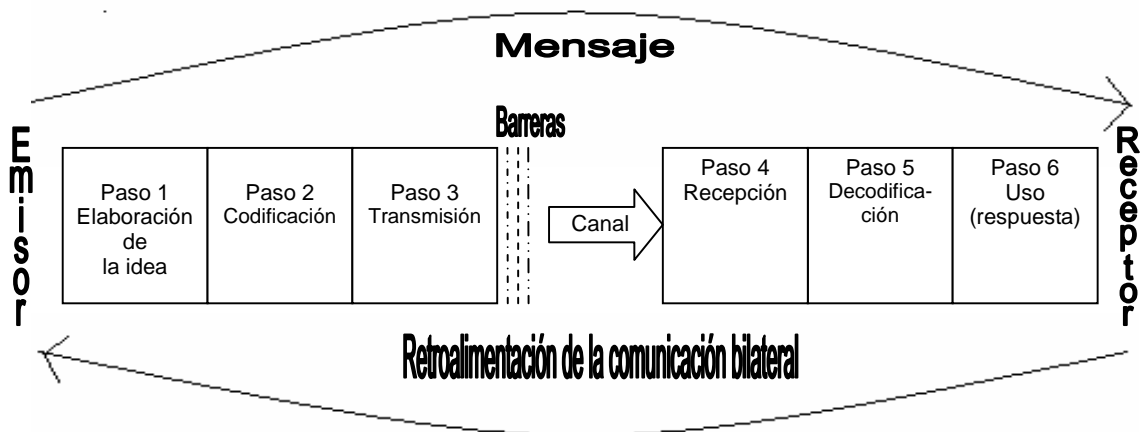
Los elementos del proceso de comunicación son:

- Fuente o emisor de la comunicación, es la persona o grupo de personas de quien se origina la comunicación y dirige todo el proceso.
- Receptor de la comunicación, es la persona o grupo de personas a quien va dirigida la comunicación, y todo el proceso debe adaptarse a su nivel, de manera que sea efectiva.
- Canal de la comunicación, lo constituye el medio por el cual pasa la palabra hablada, escrita o determinados gestos, etc.
- Mensaje, es aquello que se quiere transmitir. Éste debe realizarse en forma tal, que el contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor.
- Respuesta, no es más que la reacción que genera el mensaje.
- Ambiente de la comunicación, en gran parte la claridad, fidelidad y reacción dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre las fuentes y el receptor (barreras de la comunicación).

1.2.2 El proceso de la comunicación

La comunicación, como se ha indicado, es un proceso que necesita una serie de elementos que al interactuar lo conforman. Éste se realiza como lo muestra el siguiente diagrama:

Diagrama 1
Proceso de la comunicación



Fuente: diagrama de comunicación extractado del libro: El Comportamiento Humano en el Trabajo, Keith Davis, John W. Newstrom (3:446)

1.2.3 Requisitos de la comunicación efectiva

Para que los elementos que conforman el proceso de comunicación, hagan que éste sea efectivo, se necesitan considerar ciertos requisitos, que se explican a continuación.

La comunicación busca provocar un efecto determinado en el receptor y para que la comunicación sea exitosa se deben cumplir con algunas condicionantes:

- “El diseño y transmisión del mensaje debe presentarse de tal forma que sea capaz de captar la atención del destinatario.
- El mensaje debe incluir signos que hagan referencia a experiencias comunes entre la fuente y el destinatario, de tal forma que transmita el significado deseado sin ninguna ambigüedad.
- El mensaje debe evocar las necesidades del destinatario y presentarle la forma de satisfacerlas para alcanzar el objetivo deseado.” (1:21)

1.2.4 Clasificación de la comunicación

La comunicación puede ser realizada para diversos receptores y utilizada con varios objetivos, por lo cual puede ser clasificada de la siguiente manera.

La comunicación se puede clasificar en:

- Comunicación intrapersonal: se da cuando los pensamientos no son transmitidos a otras personas, es decir una comunicación con uno mismo.
- Comunicación interpersonal: es todo tipo de comunicación directa o indirecta de una persona a otra por cualquier medio.
- Comunicación de élite: tipo de comunicación que va dirigida a un determinado grupo social con fines específicos.
- Comunicación de masas: prácticamente lo constituye el proceso de contacto social directo e indirecto de toda la sociedad.
- Comunicación perfecta: es aquella en que tanto la codificación como la decodificación responden a un criterio único y totalmente conocido por el emisor y el receptor.
- Comunicación interna: es la que tiene interés en un determinado sector.
- Comunicación comercial: es del más diverso contenido y destinatario. Aquella que la empresa utiliza con diversidad de motivos; desarrollo, publicidad, incremento de ventas, etc.

Este último tipo de comunicación es el que hace posible dar a conocer las empresas y sus productos.

1.3 Mercadotecnia

La mercadotecnia es una de las funciones de la administración que comprende un “sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.” (15:G-12)

1.3.1 Mezcla de mercadotecnia

Es “la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.” (15:64)

1.3.1.1 Variables de la mezcla de mercadotecnia

El producto

En términos generales producto es “todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores.” (2:149)

Son necesarias “estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías.” (15:65)

El precio

El precio es comúnmente “el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes y servicios.” (2:380)

En el caso del precio “las estrategias necesarias se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la venta. Asimismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo.” (15:65)

La distribución

Este componente de la mezcla de mercadotecnia “se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores.” (1:339)

“Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Además, se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.” (15:65)

La promoción

La promoción, es uno de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia, tiene como principales objetivos dar a conocer el producto, generar interés y la compra del mismo.

Estrategias de la promoción

Ofrece distintas herramientas con las que las empresas pueden comunicarse con el mercado, como la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda, la relación personal con el cliente, la comunicación en el punto de venta y la comunicación a través del producto, relaciones públicas y marketing directo.

La publicidad

La publicidad “es la comunicación masiva puesta al servicio de un objetivo de marketing e identificada claramente como tal.” (2:262)

Es “aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.” (7:300)

Ventajas de la publicidad:

- Llega a un gran público a la vez.

- Llega a todos los públicos en un mismo tiempo.
- Llega a todos los lugares y públicos de una misma manera.
- En algunos casos da prestigio al producto.

Desventajas de la publicidad:

- Llega a todo tipo de público, no únicamente al público objetivo.
- El monto de inversión total es bastante elevado.
- La publicidad en la actualidad ha perdido credibilidad.
- En algunos medios existe saturación de mensajes publicitarios, lo que da lugar por ejemplo, al zapping (hábito del público televidente a cambiar de canal televisivo cada vez que comienzan los comerciales).

Tipos de publicidad

La publicidad puede ser clasificada desde varios enfoques, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3
Clasificación de la Publicidad

Enfoques de clasificación	Tipos de publicidad
Publicidad de acuerdo a quien la patrocina	publicidad por fabricantes publicidad por intermediarios publicidad por organizaciones no lucrativas
Publicidad de acuerdo a la forma de pago	publicidad individual publicidad en cooperativa
Publicidad de acuerdo al tipo y propósito del mensaje	publicidad para estimular la demanda publicidad del propósito del mensaje publicidad de enfoque del mensaje publicidad de servicio público
Publicidad de acuerdo del receptor	publicidad a consumidores publicidad a fabricantes publicidad a organizaciones comerciales publicidad profesional

Fuente: elaboración propia con base en información resumida del libro Mercadotecnia, Fischer de la Vega, Laura (7:304-308)

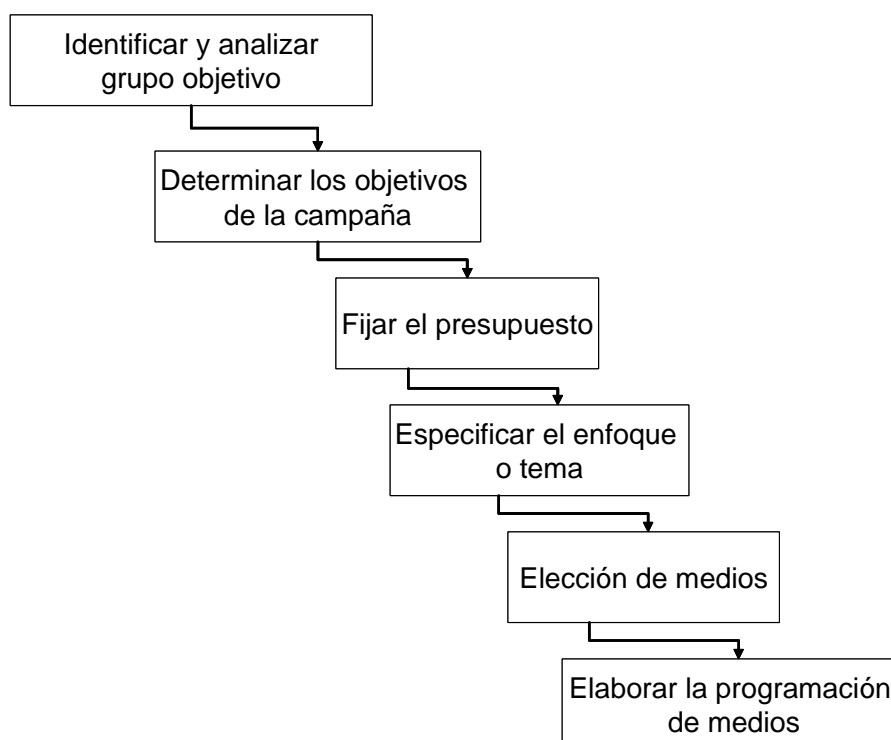
Campaña publicitaria

Para poder llevar a la práctica la publicidad debe desarrollarse una campaña publicitaria que corresponda a todos los factores determinantes y consecuentes que influyen en su diseño. La campaña publicitaria es “el conjunto de mensajes publicitarios, expresados en las formas adecuadas con una unidad de objetos que se desarrollan dentro de un tiempo prefijado”. (7:317)

Pasos a seguir en el desarrollo de una campaña publicitaria

Para el desarrollo de una campaña publicitaria deben seguirse una serie de pasos, los cuales son:

Diagrama 2
Campaña publicitaria



Fuente: elaboración propia con base en información del libro Mercadotecnia, Fischer Laura (7:318)

Medios publicitarios

Dada la importancia de la selección de medios es oportuno conocer cada uno de ellos, sus características, sus costos, etc.

Para poder ejecutar cualquier estrategia publicitaria, toda empresa debe utilizar los distintos medios publicitarios, tomando en consideración los siguientes factores:

- “Los hábitos del público (meta en cuanto a medios).
- La eficacia de éstos para anunciar el producto.
- Los costos de las categorías principales de los medios.” (7:319)

Los medios publicitarios que se utilizan generalmente, son los medios masivos, tales como: la televisión, la radio, la prensa; en una menor magnitud el cine.

Pero existe también la publicidad directa, la publicidad interior y exterior, a los cuales se les denomina medios complementarios.

Medios masivos

La televisión

Es un “medio masivo de gran alcance y penetración; presenta los productos en uso, con movimiento, música y grandes efectos.” (7:323)

El costo de utilización de este medio depende de varios factores que determinan la forma y eficiencia del anuncio:

- “Tipo de anuncio. Esto se refiere a la forma de grabación del anuncio.
- La duración de los spots. “Esta duración puede ser de 20, 30, 40 y 60 segundos o más.
- La colocación. El costo de spot depende de la cobertura de éste.
- El horario en que será transmitido el anuncio.” (7:324)

En Guatemala son 11 canales nacionales que transmiten de la siguiente manera: 4 canales en VHF (siglas de frecuencia muy alta, en inglés, Very High Frequency, banda de frecuencias de radio comprendidas entre 30 y 300 megahercios (MHz). Esta frecuencia se utiliza para emisiones FM (frecuencia modulada) y de radioaficionados, así como para transmisiones de televisión). Y 7 en UHF (acrónimo en inglés de Ultra High Frequency, frecuencia de radio de onda corta comprendida entre 300 megahercios (MHz) y 3.000 MHz. Esta frecuencia se utiliza para modulación de frecuencia FM y de radioaficionados, así como para transmisión de televisión.

De estos canales son mayormente utilizados con fines publicitarios los canales de VHF y son regulados por la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT). Estos son:

VHF

1. Canal 3.
2. Canal 7.
3. Canal 11.
4. Canal 13.

UHF

1. Canal 21.
2. Canal 27.
3. Canal 31.
4. Canal 45.
5. Canal 61.
6. Canal 63.
7. Canal 65.

La radio

La radio al igual que la televisión es un medio de comunicación masivo, en el cual los mensajes son captados únicamente con el sentido del oído, ya que se utilizan voces, sonidos, música, etc. Este medio alcanza a muchos hogares y a diferencia de la televisión, es capaz de llegar con mayor facilidad a los conductores de vehículos, a los centros de trabajo, centros de distracción, centros comerciales, etc.

Debe considerarse la potencia (está determinada por la potencia de los aparatos emisores con que cuenta la estación) y el rating de cada estación al momento de su elección, éstos se conocen por medio de los radiómetros.

Existen dos frecuencias radiales que son: AM (Amplitud Modulada) y FM (Frecuencia Modulada).

El costo de utilización de este medio depende principalmente de:

- La emisora.
- La duración del spot.
- El programa en el cual se haga la transmisión.

La radio posee ventajas, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- “Es bastante económico en comparación con otros medios.
- Es un medio adaptable, es decir, puede cambiarse el mensaje con rapidez.
- Tiene mayor difusión, gran audiencia.
- Posee alto grado de captación.
- Ofrece selectividad geográfica.
- Y selectividad desde el punto de vista socioeconómico.” (7:320)

Así también posee desventajas que pueden mermar su eficacia:

- “Ya no goza del prestigio que tuviera antaño.
- Se transmiten únicamente mensajes auditivos, y se puede afirmar que el ojo es un camino más seguro que el oído para llegar al cerebro.
- Atención limitada del oyente por estar realizando otras actividades mientras escucha.
- Mensaje fugaz y transitorio; por lo tanto, ya no puede volverse a captar el mensaje ni ser consultado.” (7:320)

En Guatemala transmiten diversidad de estaciones radiales, las cuales en algunos casos pertenecen a cadenas, son supervisadas por la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT). Estas se dedican a transmitir música, información, etc. a nivel nacional.

La prensa

La prensa es un medio de comunicación masivo en el que deben considerarse la circulación, el alcance y la frecuencia.

La circulación se puede explicar como el número de ejemplares vendidos en un lapso de tiempo determinado, en el caso de los periódicos. En el caso de las revistas la circulación puede ser definida como el número potencial de personas que pueden ser atraídas a la misma. El alcance, es una medida de cobertura y constituye el cálculo del número de personas que leen un anuncio en un determinado lapso de tiempo. La frecuencia es el promedio de veces que la misma persona está expuesta a un anuncio.

La prensa está formada básicamente por dos grandes ramas: periódicos y revistas. Los periódicos están dirigidos básicamente a transmitir información y datos, pero cada uno posee sus características propias que deben tomarse en cuenta en la elección de los mismos, de acuerdo al segmento de mercado al cual se desea comunicar. El costo de este medio depende principalmente del periódico de que se trate, la colocación del anuncio dentro del medio, el color, la edición, el tamaño, sección, etc.

La prensa ofrece varias ventajas, siendo las principales:

- “Valor testimonial; es como una constancia.
- Publicación frecuente de carácter diario (circunstancias imprevistas).
- Los lectores de este medio no ponen obstáculos a la extensión de los anuncios; mayor espacio disponible.

- Mucha gente lo lee a diario, generalmente lo compran y es leído por toda la familia.
- Flexibilidad geográfica a nivel nacional.
- Tiempo de dominio corto.
- Accesible a pequeños comerciantes que desean anunciarse.
- La circulación total ha aumentado.” (7:321)

Posee también varias desventajas que deben analizarse para medir el impacto en su utilización, entre las que se pueden mencionar:

- “Que no es selectivo con relación a los grupos socioeconómicos.
- Su vida es bastante breve pero pueden ser recortados, lo que no sucede con los anuncios electrónicos.
- Por la gran cantidad y calidad de papel es poco estético en los anuncios que lo requieren.
- El gran volumen evita que cualquier anuncio individual tenga gran exposición; algunos pasan inadvertidos.
- La colocación del anuncio puede reducir su probabilidad de ser leído.
- Bajo porcentaje de lectores por ejemplar, no siempre su lectura es amena.” (7:322)

Algunos de los periódicos que circulan en Guatemala son: Diario de Centro América, La Hora, Prensa Libre, Siglo Veintiuno, El Periódico, Nuestro Diario y Al Día, dedicándose unos únicamente a la redacción de noticias.

La segunda rama en que se divide la prensa, las revistas, a su vez se pueden clasificar en: revistas al consumidor y revistas especializadas.

El costo de utilización de este medio escrito depende de la revista, el tamaño del anuncio, el papel, el color, la colocación del anuncio dentro del medio, etc.

Este medio escrito, al igual que el periódico, ofrece una serie de ventajas, entre las principales se pueden mencionar:

- Alta selectividad socioeconómica.
- Gran variedad de colores, mejores técnicas de reproducción, mayor calidad de impresión, lo que favorece la calidad de la publicidad y otorga prestigio.
- Mayor vida útil que la de otros medios.
- Mayor número de lectores por ejemplar (lectores secundarios); por lo tanto, menor costo unitario.
- Alta credibilidad, aceptación, autoridad, etc.
- Selectividad geográfica cuando se dispone de ediciones regionales.
- Lectura confortable, además de la realización de gran variedad de anuncios.

Las revistas también poseen una serie de desventajas o limitantes que deben considerarse al momento de la elección:

- La anticipación del texto y los anuncios, ya que llegada la fecha de cierre no se pueden hacer cancelaciones.
- Alto costo global.
- Tiempo prolongado de dominio, la publicidad anunciada permanecerá por largo tiempo intacta.

Medios complementarios

Los medios masivos ya han sido explicados; es momento entonces de hablar de los medios complementarios. Estos medios se subdividen en: publicidad directa, publicidad interior y publicidad exterior.

Publicidad directa

Es aquella en la que se envían folletos, muestrarios, cartas, catálogos, entre otros, como un correo directo al cliente potencial.

En Guatemala un ejemplo claro de este tipo de publicidad, son las tarjetas de descuento que se incluyen en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito, asimismo los catálogos de algunas empresas de cosmetología.

Publicidad exterior

Este tipo de publicidad es la que se encuentra de manera fija en la vía pública y que busca llamar la atención de las personas cuando se dirigen a algún sitio.

La publicidad exterior debe reunir dos características, ya que está dirigida a personas en movimiento:

- “Ser gráfica (síntesis de la campaña, o sea, hacer llegar el mensaje en el corto periodo de tiempo que le toma pasar frente al cartel a una persona que camina o maneja).
- Ser impactante (que destaque por su color, luz o movimiento frente al paisaje y frente al resto de anuncios).” (7:331)

Asimismo, existen diversos tipos de publicidad exterior, los cuales pueden ser: “cartelera estándar, cartelera espectacular, anuncios luminosos, pantallas de celdas fotoeléctricas, carteles en el exterior de camiones de transporte urbano y carros de alquiler, paredes, etc.” (7:331)

Publicidad interior

La publicidad interior difiere de la publicidad exterior, en que este tipo de publicidad es colocada en lugares cerrados en donde las personas pasan o se detienen de manera breve.

Se ubica generalmente en los estadios deportivos, en el interior de autobuses, dentro de los lobby de cines, en centros comerciales, etc. El costo de este tipo de publicidad depende de la dimensión del anuncio.

Es importante destacar las ventajas de este tipo de publicidad, ya que deben ser tomadas en cuenta al momento de decidir utilizar este medio complementario y son:

- “Su bajo costo.
- Audiencia cautiva.
- Selectividad geográfica.” (7:322)

Sus desventajas son:

- “No da seguridad de resultados rápidos.
- No llega a profesionales ni a empresarios.
- Son muy numerosos y tienden a parecerse tanto que se confunden.” (7:322)

La promoción de ventas

Ésta se puede definir como la actividad de mercadotecnia que busca estimular la acción de compra de manera inmediata, utilizando para ello estrategias planeadas, tales como: los premios, demostraciones, entre otros.

Su función es comunicar los productos de manera directa ofreciendo incentivos adicionales del producto, ya sea a consumidores, como a vendedores.

Este esfuerzo se lleva a cabo para lograr los siguientes objetivos:

- “Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- Aumentar las ventas en épocas críticas.
- Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores.
- Obtener ventas más rápidas en productos en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.” (7:254)

Tipos de promoción de ventas

Dependiendo del grupo al cual va dirigida la estrategia de promoción de ventas, estas pueden ser: estrategias para consumidores, estrategias para distribuidores y estrategias para la fuerza de ventas, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4
Tipos de promoción de ventas

No.	A quien va dirigida	Técnica	Definición
1	A consumidores	Premios Cupones Reducciones de precios Ofertas Muestras Concursos y sorteos	Son artículos que se ofrecen al cliente en la compra de un producto o servicio a un determinado costo. Buscan atraer la atención del cliente hacia determinado producto y distribuidor, mediante el ofrecimiento del artículo a un menor precio, durante un período de tiempo determinado. Se ofrece a los consumidores un porcentaje o cierta cantidad de descuento en el precio de determinado artículo. Se ofrecen dos o más productos a un precio especial, siempre y cuando la compra de los mismos se realice en el mismo momento. Consiste en dar a probar o utilizar el producto, ya sea gratis o por el pago de una cuota módica. Motiva al consumidor por medio de la posibilidad de ganar algo con un esfuerzo mínimo, además de darle un enfoque emocionante a la campaña.
2	A distribuidores	Exhibidores Vitrinas o aparadores Impulsadores	Buscan que el cliente se interese y compre los artículos que se están exhibiendo y contribuyen a que los pueda ubicar más fácilmente dentro de los de la competencia. Busca atraer la atención de los consumidores hacia determinados artículos. Explican al consumidor cómo se utiliza el producto.
3	A la fuerza de ventas	Concursos de ventas Primas en comisiones por venta excepcional Premios por venta excepcional	Se ofrecen comisiones especiales por la venta de determinado producto. Se otorgan primas y comisiones especiales por venta a clientes nuevos. Se ofrecen premios por ventas a clientes nuevos.

Fuente: elaboración propia con base en información resumida del libro Mercadotecnia, Fischer de la Vega, Laura (7:255-289) y Marketing Enfoque para América Latina, Arellano Cueva, Rolando (2:421-422)

Las relaciones públicas

“Son una herramienta administrativa cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas.” (15:550)

Las relaciones públicas “constituyen un esfuerzo planificado por una organización para influir sobre la opinión y actitud de un grupo hacia dicha organización. El mercado al que se enfoca el esfuerzo de las relaciones públicas puede ser cualquier público, como clientes, una dependencia gubernamental, o personas que viven cerca de la organización.” (15:478)

Esta forma de promoción fortalece la imagen de la empresa, ya que “presenta información sobre el papel del anunciante en la comunidad. Por ejemplo, los anuncios de un fabricante dicen lo que la compañía está haciendo para reducir la contaminación que cusan sus instalaciones.” (15:523)

También adopta diversas formas, tales como: “boletines, informes anuales, cabildeo y patrocinio de eventos caritativos o cívicos.” (16:483)

La propaganda

La propaganda “es la forma de comunicación generada indirectamente por el anunciante y en la cual las condiciones de la difusión o el contenido no están completamente controladas por éste.” (2:264)

Como forma de relaciones públicas es definida como “cualquier comunicación referente a una organización, sus productos o políticas a través de medios que no reciben un pago de la empresa. La propaganda casi siempre consiste en un reportaje que aparece en un medio masivo o en un apoyo dado por un individuo de manera formal o bien en un discurso o entrevista.” (16:551)

La propaganda, posee ventajas que mejoran algunas condiciones de la comunicación con los clientes, siendo las principales que:

- Tiene mayor credibilidad que la publicidad.
- Llega al público que no es tocado por la publicidad, en algunos casos.
- Transmite una información con un sentido más afectivo.

Entre las desventajas de la propaganda se puede señalar que:

- En algunas ocasiones la inversión resulta muy costosa, ya que es difícil de evaluar.
- Es difícil controlar los contenidos del mensaje de la propaganda.
- En patrocinios, la imagen del producto esta muy comprometida con los resultados del patrocinado.

La comunicación directa con el cliente

En muchas ocasiones, las empresas se comunican con sus clientes sin hacer uso de medios de comunicación tradicionales; en la pequeña y mediana empresa se da este contacto de una mejor manera por la naturaleza de la misma y dependiendo mucho del tipo de producto del que se trate. La comunicación directa con el cliente puede hacerse utilizando el teléfono, el correo, o bien personalmente, con el fin de hacerle llegar información, ya sea sobre la empresa o los productos o servicios que esta ofrece.

La comunicación directa ofrece las siguientes ventajas:

- El mensaje se transmite adaptado a cada cliente.
- Los mensajes se dan con mejor calidad, dado que se selecciona el grupo objetivo con un mayor cuidado.
- Se puede establecer una comunicación más directa con los clientes.
- Puede contribuir a cerrar una venta.

Entre las desventajas de la comunicación directa se pueden señalar las siguientes:

- La dificultad de mantener la homogeneidad de los mensajes al ser adaptados a cada cliente.
- Se debe de obtener información sobre los clientes potenciales.
- Puede significar grandes inversiones.

Marketing directo

El marketing directo “abarca todos los tipos de comercio al menudeo fuera de las tiendas menos la venta directa, el telemarketing y la venta automática. En el contexto de la venta al detalle, definimos el marketing directo como el uso de la publicidad para ponerse en contacto con los consumidores quienes, a su vez, adquieren productos sin visitar una tienda. Las empresas de marketing directo contactan al público consumidor a través de uno o más de los siguiente medios: radio, televisión, periódicos, revistas, catálogos, correspondencia (correo directo) y ahora por Internet. Los consumidores hacen sus pedidos por teléfono, por correo o por computadora.” (16:431) El marketing directo puede ser por medio de:

Tabla 5
Diversidades de marketing directo

Diversidades de marketing directo	Principales características
Correo directo	se envían a los consumidores cartas, folletos y hasta muestras de productos, y les piden que compren por correo o teléfono
Venta por catálogo	se envían catálogos a los prospectos o los ponen en las tiendas a la vista del público
Compras por televisión	se promueven varias categorías de productos en canales de televisión a través de infomerciales, que son comerciales de televisión de 30 minutos o más, en canales de entretenimiento
Venta al detalle en línea	Los consumidores utilizan sus computadores para adquirir productos y hacer compras, principalmente por medio de servicios comerciales en línea y el world wide web, la parte gráfica de Internet.

Fuente: elaboración propia con base en información del libro Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (16:431-432)

Las principales ventajas del marketing directo son las siguientes:

- “Gran comodidad en las compras.
- Gasto de operación bajos, porque sus costos fijos no son tan grandes como los de las tiendas.” (16:434)

Entre las desventajas de este tipo de promoción se encuentran:

- “Los consumidores hacen los pedidos sin ver ni probar la mercancía real.
- Los catálogos y en cierto modo los envíos de correo directo son caros y han de prepararse mucho antes de venderse al público.
- Los cambios de precios y los nuevos productos no pueden anunciarse sino mediante catálogos o folletos complementarios.
- Este tipo de venta al detalle ha sido criticado porque invade la vida privada, especialmente cuando las empresas de marketing directo venden sus listas de clientes.” (16:433)

La comunicación en el punto de venta

Este tipo de comunicación es la que se realiza dentro del local de ventas y pone énfasis en un producto de venta en este local.

Tiene como principal objetivo dar un último impulso al cliente para que ejecute la compra de cierto artículo, de alguna marca determinada. Se puede realizar por medio de afiches, rótulos, e inclusive, por la colocación de los productos en los anaqueles, etc.

Las principales ventajas de la comunicación en el punto de venta son las siguientes:

- Llega de manera directa a los clientes potenciales.
- Permite realizar ventas rápidamente.
- Ayuda a crear buenas relaciones con los distribuidores.

Entre las desventajas de la comunicación en el punto de venta se encuentran:

- Dificultad para mantener la homogeneidad de los contenidos del mensaje, lo cual puede comprometer la imagen de marca del producto.
- La dificultad para lograr la colaboración de algunos distribuidores.

Merchandising

El “merchandising es la estrategia de mercadeo que tiene que ver con la mercancía y su dinámica en el establecimiento comercial o tienda. Se refiere básicamente al manejo de la mercancía para el consumidor y comprende el depósito, el vitrinismo exterior, el vitrinismo interior o decoración y la mercancía en prueba o demostración.” (5:28)

Estos elementos o componentes del merchandising en una tienda de calzado se pueden explicar de la siguiente manera:

“El depósito de la tienda de calzado es clave porque está al servicio del cliente: cuando pide un modelo, una talla, un color determinado, deben ser hallados de inmediato y ello representa un ordenamiento preciso, una codificación, una precisión que permita satisfacer el deseo del cliente casi en el acto.” (5:28)

“El vitrinismo exterior es la personalidad de la tienda, la exhibición de lo que ofrece, su rango de precios, la selección de su mercancía, su concepto, su oferta y toda su política de productos en esos momentos.” (5:28)

“El vitrinismo interior es una continuidad del anterior, con el agregado de acercar el calzado a la mano y el contacto con el cliente, para que además de verlo, ahora pueda tocarlo, examinarlo en detalle y por sí mismo.” (5:28)

“La mercancía en prueba o demostración representa el paso final y donde se ha demostrado que el calzado no puede ser vendido en autoservicio, sino

tradicionalmente, con la ayuda de un vendedor que va a buscar al depósito el producto que identifica y sus variantes, lo prueba, lo demuestra y asesora al cliente en la aceptación final.” (5:28)

Se puede indicar que el merchandising “tiene que ver con la vista y si se quiere con la incorporación de todos los sentidos al proceso. Pero es la clave del negocio del calzado, porque opera ante el consumidor o cliente final, que es quien dictamina si todo lo realizado ha coincidido o no con sus deseos y satisfacciones del momento en que se trate. Dentro del merchandising, el vitrinismo es clave por cuanto es junto con la publicidad el mecanismo o herramienta que toda tienda posee para lograr atraer los clientes al establecimiento.” (5:28)

La comunicación a través del producto

En este tipo de comunicación el embalaje juega un papel muy importante, ya que éste puede brindar toda la información que podría dar un vendedor especializado acerca del producto.

“Es la comunicación de información o de persuasión que utiliza como soporte el producto que se vende.” (2:271)

Las principales ventajas de este tipo de comunicación son las siguientes:

- Llega directamente a los clientes potenciales.
- Favorece la lealtad de marca.
- Lleva el mensaje al hogar del cliente.

Sus desventajas son las siguientes:

- Tiene poca influencia sobre las personas que no utilizan el producto o que utilizan el de otras marcas.
- La posibilidad de creatividad es limitada con relación a la de otros medios.

La venta personal

Esta herramienta de la promoción es “la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo, es por mucho el método promocional más usado para cumplir con este objetivo.” (16:506)

En relación a los cuatro componentes de la mezcla de mercadotecnia la venta personal “tenderá a representar el grueso de la carga promocional cuando:

- El mercado está concentrado geográficamente en unas cuantas industrias o en unos pocos clientes importantes.
- El producto tiene un alto valor unitario, es de índole muy técnica o requiere una demostración.
- Es necesario adaptar el producto a las necesidades de cada cliente, como sucede con las acciones o los seguros.
- La venta involucra un trueque comercial.
- El producto se halla en la etapa introductoria de su ciclo de vida.
- La organización no dispone de suficiente dinero para realizar una buena campaña publicitaria.” (16:506)

Las principales ventajas de la venta personal son:

- Es más flexible que otras herramientas promocionales.
- El mensaje es adaptado a cada cliente.
- Se centra en los compradores potenciales.
- Busca realizar una venta.

Entre sus desventajas se encuentran las siguientes:

- Su costo es elevado.
- Dificultad para contratar, seleccionar y capacitar al personal idóneo para la formar el equipo de fuerza de ventas.

1.3.2 Decisiones de comunicación en la empresa

La empresa necesita comunicarse con sus proveedores, con el gobierno, con los consumidores, etc. y es a éstos últimos a los que debe dirigir una comunicación, que no sólo informe, sino que persuada.

Para la toma de decisiones de comunicación en la empresa, es necesario seguir una serie de pasos que contribuirán a que éste proceso sea exitoso.

Estos pasos son:

- “Definición de los objetivos empresariales.
- Identificación del público objetivo.
- Investigación precomunicación.
- Definición de los objetivos de comunicación.
- Definición de la mezcla de comunicación.
- Definición del presupuesto de comunicación.
- Definición de los mensajes a transmitir.
- Elección de los canales de difusión.
- Ejecución y control de la ejecución.
- Evaluación de los resultados.” (2: 275)

1.3.2.1 Definición de los objetivos empresariales

Deben definirse los objetivos de ventas, el tipo de producto, la cantidad, el tiempo para lograr el objetivo, y otras consideraciones que sean importantes.

1.3.2.2 Identificación del público objetivo

Debe determinarse el segmento de la población al cual quiere comunicarse, siendo éste una parte de todos los clientes potenciales del producto que se quiere comunicar.

1.3.2.3 Definición de los objetivos de comunicación

Es necesario establecer los objetivos mediatos e inmediatos que persigue la comunicación, dependiendo del tipo de producto y la etapa en que se encuentre el mismo dentro de su ciclo de vida.

1.3.2.4 Definición de la mezcla de comunicación

La mezcla de comunicación se define, seleccionando las herramientas y medios de comunicación que más se ajusten a los objetivos de comunicación que se han establecido.

1.3.2.5 Definición del presupuesto de comunicación

El presupuesto refleja la cantidad de recursos que serán necesarios para lograr los objetivos de comunicación.

1.3.2.6 Definición de los mensajes a transmitir

Es necesario que se definan los mensajes que se transmitirán, siempre considerando los objetivos y público receptor que se persigue.

1.3.2.7 Elección de los canales de difusión

Después de definir el mensaje a transmitir, debe elegirse el o los medios por los cuales será comunicado. Éstos serán los que más se adapten al contenido y tipo del mensaje, pero también es importante tomar en consideración las características del medio, el segmento de mercado al que se dirige la comunicación, el costo de su utilización, la duración del mensaje, la facilidad de contratación, etc.

1.3.2.8 Decisiones sobre periodicidad y mezcla de medios

Luego de elegir los medios que se utilizarán para la difusión de los mensajes, es necesario establecer la duración de la campaña de comunicación, la frecuencia y

periodicidad de los mensajes dentro de la campaña y la mezcla de medios para la misma.

Para el logro de los objetivos de comunicación de la pequeña y mediana empresa, deben establecerse las estrategias adecuadas para el logro de los mismos.

1.4 Estrategias

Las estrategias “son la determinación de los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.” (4:34)

“Son cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.” (4:34)

En resumen, una estrategia es la mejor ruta para llegar a un determinado destino, debiendo tomar en cuenta los recursos necesarios y disponibles para lograrlo. Existen todo tipo de estrategias, todas, con fines y objetivos diferentes, pero a la larga en el ámbito empresarial, todas buscan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

1.4.1 Etapas convenientes a seguir para el establecimiento de estrategias

Para el establecimiento de estrategias, es importante seguir ciertas etapas, para que éstas contribuyan al logro de los objetivos por los cuales fueron diseñadas. Estas etapas deben ser observadas tanto por las grandes, como por las pequeñas y medianas empresas:

- “Determinación de los cursos de acción o alternativas. La cual consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

- Evaluación. En esta etapa se debe analizar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como árbol de decisiones, etc.
- Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa.” (4:35)

1.4.2 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación son las alternativas que hacen posible alcanzar objetivos por medio de la comunicación, de un servicio, producto, etc. y cuya utilización correcta puede contribuir en gran medida al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. “Una estrategia de comunicación, se define como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización.” (1:30)

“Entre las principales metas de una estrategia se encuentran: la presentación del producto al mercado como la mejor opción para satisfacer necesidades; incrementar las ventas; ingresar el producto a nuevos mercados; movilizar el producto en otros mercados a la vez; ampliar el mercado objetivo y adecuar el producto a las necesidades del comprador.” (1:30)

Las estrategias de comunicación se constituyen como una guía a seguir, los recursos a utilizar, el mercado al cual van a estar dirigidos los esfuerzos con un fin específico, ya sea de comercialización, relaciones públicas, etc., para lograr el desarrollo empresarial.

1.5 Desarrollo

Desde una perspectiva económica, desarrollo es la “fase de la evolución de un país, caracterizada por el aumento de la renta nacional por habitante”. Asimismo, es el “proceso caracterizado por una rápida acumulación de capital,

elevación de la productividad, mejora de las técnicas y creación o perfeccionamiento de la infraestructura.” (8:496)

1.5.1 Desarrollo en la pequeña y mediana empresa

La palabra desarrollo siempre conduce a pensar en crecimiento, mejora, y en el caso de la pequeña y mediana empresa, éste podría definirse como el crecimiento que éstas tienen para convertirse en algo más de lo que son actualmente. “En las últimas fechas, hay un sector que ha captado gran interés por parte de los diferentes grupos económicos: la pequeña y mediana empresa (PYME). La importancia de éstas radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existe en nuestro país... pero las PYME no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional sino también en el internacional. Existen institutos alrededor de todo el mundo que enseñan, ayudan, financian y promueven a las PYME. La respuesta al por qué, es inminente: las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las PYME. Ahora las PYME se dedican a prestar servicios a los conglomerados, a atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales.” (21:s.p)

1.5.1.1 Limitantes para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa

Son muchas las limitantes que frenan el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, algunas económicas, otros de tipo académico y hasta psicológico. Un estudio realizado en Estados Unidos (Dun and Bradstreet, Inc. Business Failure Record), arrojó que las causas para el fracaso de estas empresas “eran en el 77.9% principalmente causas de mercado, el resto, causas de operación.” (9:105)

Esta baja y/o estancamiento de las ventas es el resultado del escaso conocimiento que tiene el mercado de la existencia de estas empresas y de sus

productos, por lo que es necesario hacer todo lo pertinente a fin de establecer las estrategias de comunicación más efectivas, aprovechando las fortalezas y ventajas que éstas poseen.

Esta falta de desarrollo de la pequeña y mediana empresa genera como resultado la quiebra o cierre de las mismas, incrementando la pobreza y desempleo en los países, es por ello, que son muchas las instituciones que buscan apoyar de múltiples formas el trabajo que éstas realizan buscado como fin último contribuir al desarrollo de los pueblos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

2.1 Resumen Ejecutivo del Diagnóstico

La pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala produce un calzado de buena calidad, como lo indicaron ejecutivos de estas empresas. Esta misma apreciación la tienen las personas encuestadas, aún aquellas que no han comprado calzado nacional, ya que si no lo han preferido al momento de compra es porque consideran que su diseño es poco atractivo o fuera de moda. Asimismo la calidad es el factor que más valoran los consumidores para la compra de calzado y en promedio la mayor parte de los encuestados adquieren de tres a cuatro pares anuales.

Se fabrica todo tipo de calzado: casual, formal y deportivo, aunque, este último en menor magnitud; calzado tanto para dama, como para caballero, cubriendo todos los segmentos en cuanto a edad y área geográfica, ya que sólo un reducido porcentaje de pequeñas empresas no distribuyen su calzado en el área rural.

El 86% de las pequeñas empresas y la totalidad de las medianas industrias objeto de estudio utilizan marcas propias y registradas para su calzado, lo que facilita el trabajo promocional en cuanto a conocimiento, posicionamiento y preferencia de marca.

El precio de mercado al cual se ofrece el calzado producido por estas empresas, según las entrevistas realizadas, oscila entre cien a ciento cincuenta quetzales. La mayoría de los consumidores encuestados indicaron que se encuentran dispuestos a pagar de entre ciento cincuenta a doscientos cincuenta quetzales por un par de zapatos de marca y fabricación nacional. Sólo aquellas industrias

que dirigen su producto a la clase alta lo venden en tiendas por no menos de trescientos quetzales. Las personas encuestadas pertenecientes a esta clase social, indicaron estar dispuestas a pagar estos precios una vez este calzado sea de excelente calidad, un diseño atractivo y preferiblemente sea fabricado de manera artesanal.

La mayoría de las empresas objeto de estudio dirigen su calzado hacia la clase media guatemalteca, un segundo grupo a la clase baja y un grupo reducido a la clase alta.

El calzado producido en las pequeñas y medianas industrias es comercializado a través de tiendas distribuidoras. En el caso de la pequeña empresa es vendido de entre veinte y treinta tiendas según la media, sin embargo algunas tienen la capacidad de distribuir en más de ciento treinta locales comerciales. En la mayoría de las medianas industrias, su producto es vendido en una media de ciento treinta tiendas de calzado, algunas en menor número de locales entre sesenta y setenta locales comerciales.

El canal de comercialización mayormente utilizado por las pequeñas y medianas industrias objeto de estudio es por medio de mayoristas y minoristas, aunque no de manera única, ya que también utilizan el canal: productor-consumidor final, en algunos casos con ventas directas en la fábrica y en otros por medio de sus tiendas propias, aunque no todas cuentan con éstas.

Más de la mitad de las empresas estudiadas, cuentan con un equipo de fuerza de ventas, el cual se encarga principalmente de colocar el producto con las empresas distribuidoras, asimismo los que poseen tiendas propias afirmaron no capacitar a sus vendedores en cuanto a servicio al cliente, lo cual se constituye en una gran debilidad, ya que el servicio es un factor clave en cualquier tipo de venta donde intervengan demostradores o vendedores de manera directa.

Es importante que las empresas revisen su plaza con respecto a su segmento de mercado, ya que la mayoría de encuestados prefieren realizar sus compras de calzado en centros comerciales, derivado de la variedad de tiendas y opciones de compra.

Las ventas se incrementan en los últimos meses del año según indicaron ejecutivos de las empresas objeto de estudio, lo que se constató en la encuesta a consumidores, ya que estos indicaron en mayor porcentaje, la época de navidad y año nuevo como situaciones en las cuales compran calzado. Aunque la compra de este producto comercial es realizada durante todo el año, y es motivada por distintas situaciones que van desde necesidades primarias hasta emotivas.

Tanto en la pequeña, como en la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala son utilizadas estrategias de comunicación, aunque con diferencias en cuanto a frecuencia, medios y recursos. Así también con un diseño empírico, ya que en la mayoría de empresas estudiadas, no se contrata agencia publicitaria para el diseño de dicho trabajo, ni se cuenta con personal propio de la empresa calificado e idóneo para tales efectos.

Una de las causas que provoca que no se utilicen estrategias de comunicación efectivas en la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital, es la falta de recursos financieros, ya que el 86% no posee un presupuesto destinado a la comunicación de productos y el 14% que si cuenta con este, es de menos de veinticinco mil quetzales anuales; motivo por el que a pesar de que un 60% de consumidores finales indicaron conocer marcas nacionales de calzado, estas fueron de fabricas grandes. El segundo factor indicado como limitante para la utilización de estrategias de comunicación fue la poca preparación académica, de gerentes y encargados de departamentos con un 29% para ambos tipos de empresa.

A pesar de lo antes indicado, el 86% de las gerencias generales de estas empresas siempre brindan apoyo a las actividades de promoción, aunque sin hacer los análisis correspondientes.

Todo lo anterior ha provocado el lento crecimiento en la participación en el mercado local, en las ventas y las utilidades, lo que ha dificultado el desarrollo de la misma. Motivo por el cual los entrevistados sugirieron herramientas promocionales para mejorar esta situación.

Por lo antes indicado en el caso de las pequeñas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala, objeto de estudio, se han confirmado las tres hipótesis planteadas en el Plan de Investigación (Véase anexo 1), por lo descrito en este diagnóstico.

Al igual que en la pequeña empresa de calzado, en la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, se utilizan estrategias de comunicación, empleando para ello, toda clase de medios publicitarios, el 57% no cuenta con un presupuesto de comunicación y la mayoría de las que cuentan con este presupuesto, el mismo es menor a veinticinco mil quetzales anuales (67%) el resto tienen asignados mayores recursos. Por lo anterior, los entrevistados indicaron que una de las limitantes para la utilización de estrategias de comunicación es la escases de recursos económicos. Además se diagnosticaron debilidades en el recurso humano, en cuanto a preparación académica, capacitación etc., inclusive en puestos gerenciales y gerencias generales.

El 57% de los gerentes generales de las medianas empresas estudiadas brindan apoyo a las actividades de promoción, aunque sin hacer los análisis respectivos.

Lo antes planteado ha provocado el lento crecimiento en la participación del mercado local, en las ventas y utilidades, lo que ha dificultado el desarrollo de las medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala. Por tal razón los personeros de estas empresas entrevistados, propusieron herramientas promocionales para mejorar esta situación.

Por lo anterior, en el caso de las medianas fábricas de calzado de la ciudad capital de Guatemala se aceptan las tres hipótesis planteadas en el plan de investigación. (Véase anexo 1)

Los consumidores están principalmente motivados a compras necesarias de calzado por la calidad del producto, más que por las promociones y en el caso de compras adicionales o no planeadas les atraen mayormente el diseño y estilo del calzado, ya que afirmaron que se deciden por los zapatos que les gustan, asimismo las ofertas y rebajas en el precio causan este tipo de decisión aunque en menor porcentaje.

La mayoría de consumidores no tienen preferencia en cuanto a la procedencia de fabricación del calzado, ya que valoran otros factores, como los planteados anteriormente.

Los medios por los cuales es más eficaz que el consumidor conozca marcas de calzado son: la televisión, el periódico, la publicidad externa, interna o en el punto de venta y la publicidad de boca en boca, ya que en la encuesta fueron señalados estos canales como medios por los cuales se habían conocido tanto marcas de calzado nacional, como extranjero.

2.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo diagnóstica propositiva. Diagnóstica, porque tratará de descubrir, describir y explicar la situación actual de la pequeña y

mediana empresa de calzado, en lo referente a la comunicación de sus productos; y propositiva, ya que, tomando como base los resultados del diagnóstico, aportará las estrategias de comunicación que podrían contribuir a mejorar el trabajo de promoción en dichas empresas.

2.3 Objetivos de la investigación

En el presente diagnóstico situacional se pretenden alcanzar los objetivos siguientes:

2.3.1 Objetivo general

Establecer las causas y consecuencias de la no-utilización de estrategias de comunicación o su impacto poco significativo, por parte de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y diseñar aquellas, que tomen en cuenta dichos factores, para mejorar su participación en el mercado.

2.3.2 Objetivos específicos

Se plantearon como objetivos específicos:

- Determinar la cantidad de recursos económicos que se destinan para la promoción de productos.
- Establecer el grado de preparación académica y empírica de la persona encargada de promoción y ventas en estas empresas.
- Establecer el grado de apoyo que brindan los empresarios a las actividades de promoción y comunicación de los productos.
- Conocer las consecuencias que son provocadas por la falta de estrategias de comunicación o la utilización empírica e intuitiva de las mismas.
- Diseñar estrategias de comunicación acordes a la capacidad financiera de estas empresas y a su mercado objetivo que permitan mejorar las ventas.

2.4 Variables

De acuerdo al planteamiento de los objetivos se establecen las siguientes variables a investigar:

- Las causas y consecuencias de la no utilización de estrategias de comunicación o su impacto poco significativo, por parte de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Los recursos que se destinan en la pequeña y mediana empresa de calzado para la promoción de productos.
- El grado académico de la persona encargada de la función de promoción en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- El grado de apoyo que reciben las actividades de promoción y comunicación por parte de los directores-propietarios de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

2.5 Muestreo

2.5.1 Definición del universo

Para el diagnóstico situacional de las pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala, se tomaron en cuenta aquellas que se encuentran afiliadas como fabricantes de calzado en la Cámara de Comercio de Guatemala y están ubicadas en la ciudad capital, según lo programado en el plan de investigación respectivo; asimismo se integraron otras empresas registradas en directorios de entidades como: la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, AGEXPORT y la Cámara de Comercio e Industria Guatemalteco Mexicana, que cumplieran con los criterios de la delimitación del problema, con el fin que el universo muestral fuese más amplio y el diagnóstico más objetivo .

Únicamente forman parte del universo o población total, las industrias fabricantes de calzado, en las cuales laboran entre cinco y cincuenta empleados,

considerando la clasificación según número de trabajadores que sugiere la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines de Guatemala y la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) para este tipo de organizaciones, que están ubicadas en la ciudad capital de Guatemala y que mantienen operaciones actualmente.

Las empresas que cumplen con las condiciones anteriores se determinaron por medio de los datos consignados en los directorios de las entidades antes mencionadas y se depuraron mediante llamada telefónica, ya que:

- Algunas empresas registradas como fabricantes, únicamente se dedican a la distribución, importación, etc. de calzado.
- Algunas empresas se dedican únicamente a la fabricación de materias primas utilizadas en la fabricación de calzado.
- Algunas empresas fabrican mobiliario para la exhibición de calzado u otros artículos distintos a este orden.
- Algunas se encuentran ubicadas fuera de la delimitación territorial planteada.
- Algunas no cuentan con el número de trabajadores para constituirse en pequeña o mediana empresa, ya sea por ocupar menos de cinco o más de cincuenta empleados.
- Algunas han cerrado operaciones.

2.5.2 Diseño de la muestra

2.5.2.1 Determinación de las unidades de muestreo

Las empresas que reunieron los requisitos necesarios para formar parte del universo de la investigación fueron en total 21, siendo 14 de estas, pequeñas y el resto medianas empresas de calzado; de un total de 32 empresas que fabrican calzado en la ciudad capital de Guatemala, ya que el resto que no figura en el estudio no cumple con el número de trabajadores.

2.5.2.2 Estimación del tamaño de la muestra

Se tomaron como muestra, el total de empresas, ya que por ser menor a 30 elementos no debe aplicarse fórmula alguna para establecer el valor de la misma, según lo establecido en la Ciencia Estadística.

Para la determinación del tamaño de la muestra para la encuesta a personas particulares o consumidores finales, se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas, es decir cuando no se conoce el total de la población, con un 95% de probabilidad y un 5% de error máximo:

n = número de muestras.

Z^2 = Valor de intervalo de confianza.

p = Probabilidad de que se realice el evento.

q = Probabilidad de que no se realice el evento.

E^2 = Error máximo permitido al cuadrado.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.05)^2} = 384.16 = 385 \text{ encuestas.}$$

2.5.2.3 Tipo de muestreo

Para el estudio a consumidores finales se utilizó el muestreo estratificado por medio del método proporcional, tomando como grupos o estratos a las clases sociales: baja, media y alta, considerando los porcentajes de empresas que dirigen su producto a cada clase.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6
Estratificación del muestreo

Clase social	Número de empresas que lo identifican como su segmento de mercado	Número de muestras por estrato
Baja	5	92
Media	13	238
Alta	3	54
Total	21	384

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

Las boletas de encuesta fueron aplicadas en centros comerciales ubicados dentro de la ciudad capital de Guatemala, dependiendo de la clase social de las personas que los visita de manera predominante, según información de la Empresa: Alternativas Publicitarias.

2.6 Diseño de recopilación de la información

Para recopilar los datos necesarios para el diagnóstico se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- **Internas.** Todos aquellos datos que proporcionen las empresas objeto de estudio por medio de la entrevista.
- **Externas.** De tipo secundario. Bibliografía que proporcionen otras instituciones, como periódicos, revistas, etc. de la Cámara de Industria, Cámara de Comercio, que estén relacionadas con el tema. Asimismo la información recabada por medio de la encuesta a consumidores finales.

2.7 Instrumentos de recopilación de la información

Se diseñaron dos cuestionarios para la realización de la entrevista y la encuesta del presente diagnóstico, con el fin de obtener los datos e información necesaria.

Para realizar la entrevista a personeros de las empresas investigadas, se diseñó un cuestionario estructurado y no disfrazado, con el objetivo de dar a conocer al entrevistado los fines de la investigación y así crear un ambiente de confianza al momento de la entrevista. (Véase anexo 2)

Posterior al análisis de los resultados obtenidos en la entrevista a personeros de las empresas objeto de estudio y con el fin de hacer una mejor propuesta, fue diseñado un cuestionario estructurado y no disfrazado para encuesta a personas particulares (consumidores finales). (Véase anexo 3)

Los resultados de la entrevista a personeros de las empresas investigadas y de la encuesta a personas particulares, se analizaron de manera individual, con el fin de tener un mejor análisis.

Asimismo las gráficas y diagnóstico empresarial se realizaron por separado tomando como base la clasificación de pequeña y mediana empresa.

2.8 Análisis de los resultados

Derivado de los cuestionarios realizados, tanto en la entrevista, como en la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales serán presentados, en primer lugar con análisis de resultados de empresas investigadas, y en segundo lugar los resultados a consumidores finales.

Los resultados del diagnóstico empresarial, se presentan por medio de gráficas y cuadros comparativos, divididos en datos de la pequeña empresa de calzado y datos de la mediana empresa.

Los resultados de la encuesta a consumidores se presentan por medio de cuadros de porcentajes, de acuerdo a clase social y sexo para mejor comprensión.

2.8.1 Empresas estudiadas:

2.8.1.1 Las estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa

Tabla 7

Utilización de estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Utilización de estrategias de comunicación	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas	Número de medianas empresas de calzado estudiadas
Sí utilizan estrategias de comunicación	5	4
No utilización estrategias de comunicación	9	3

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La mayoría de las pequeñas empresas de calzado no utilizan ninguna estrategia de comunicación por diversas limitantes y debilidades que se analizarán más adelante, aunque cinco de las mismas indicaron utilizar una o varias de estas estrategias. Más del 50% de las empresas medianas estudiadas utilizan alguna o varias estrategias promocionales para dar a conocer sus productos, derivado con toda certeza de la magnitud de las mismas que les permite poseer un mayor capital de trabajo y por ende una mejor disponibilidad financiera.

Tipos de estrategias utilizadas

Tabla 8

Estrategias de comunicación utilizadas en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Tipo de estrategias de comunicación	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que las utilizan	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que las utilizan
Publicitarias	3	3
De promoción de ventas	0	1
Propaganda	2	0
Directas con el cliente	2	0
En el punto de venta	2	3
A través del producto	2	1
Otra	0	0

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

Las estrategias publicitarias son las más utilizadas, tanto por las pequeñas, como por las medianas empresas de calzado que emplean estrategias de comunicación, pautando sus mensajes por medios masivos y complementarios.

Las promociones de ventas son utilizadas únicamente por las medianas empresas de calzado estudiadas, ya que poseen mejores condiciones financieras, por lo que se les facilita la ejecución de las mismas, asimismo porque poseen en un mayor número, tiendas propias de distribución, lo que facilita la aplicación de ciertas estrategias de este tipo.

La propaganda es utilizada únicamente en las empresas pequeñas, ya que los empresarios de estas son más abiertos a la colaboración de instituciones externas y aprovechan las publicaciones de estas para este tipo de estrategias.

Las estrategias directas con el cliente no fueron indicadas por los empresarios de la mediana industria, ya que por su misma magnitud, esta relación estrecha con el cliente se hace más difícil. Las estrategias en el punto de venta son utilizadas con mayor frecuencia por la mediana empresa, ya que en mayor proporción poseen tiendas propias, lo cual facilita este tipo de promociones

Aquellas en las que el empaque del producto sirve como soporte del mensaje, son utilizadas aunque con menor frecuencia. Los datos consignados en el empaque son: el nombre de la empresa, número de teléfono y en algunos casos la leyenda: "hecho en Guatemala".

Es importante indicar que el 100% de pequeñas empresa de calzado objeto de estudio, no contratan agencia publicitaria para el diseño de las estrategias de publicidad utilizadas, lo cual compromete su efectividad, ya que las mismas, son diseñadas por personal de la empresa sin mayores conocimientos al respecto.

Lo anterior ocurre de similar manera en la mediana empresa de calzado, ya que sólo un 25% de las empresas investigadas, que utilizan este tipo de estrategias contratan agencia publicitaria con tal fin.

Medios empleados para la ejecución de las estrategias publicitarias

Tabla 9

Medios de comunicación utilizados en la ejecución de las estrategias publicitarias en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Medios de comunicación	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que los utilizan	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que los utilizan
Televisivos	2	2
Radiales	2	3
Prensa	0	0
Otro	2	2

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La televisión, la radio y otros medios, como, la publicidad exterior y el internet son los canales utilizados en las pequeñas y medianas empresas de calzado estudiadas que emplean estrategias publicitarias. Aunque difieren en cuanto a canales de televisión, estaciones radiales, horarios, frecuencia, etc. lo que compromete la efectividad y resultados de cada una.

Todas las medianas empresas de calzado objeto de estudio, que utilizan estrategias publicitarias, señalaron la radio como uno de los medios por el cual ejecutan dichas estrategias, aunque difieren con la pequeña empresa, en cuanto a estación radial y frecuencia del mensaje.

2.8.1.2 Causas de no-utilización

A continuación se presentan las causas por las que según indicaron los entrevistados, tanto de la pequeña, como mediana empresa de calzado de la

ciudad capital de Guatemala, no se utilizan estrategias de comunicación o si se utilizan cuáles son las limitantes para hacerlo.

Tabla 10

Causas de no utilización o limitantes en el uso de estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Causas de no utilización o limitantes en el uso de estrategias de comunicación	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas	Número de medianas empresas de calzado estudiadas
Ninguna	1	1
Financieras	9	4
De recurso humano	4	2

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La causa que fue indicada con una mayor frecuencia para la no utilización o limitante en el uso de estrategias promocionales en la pequeña y mediana empresa de calzado es el escaso recurso financiero con el que cuentan, inclusive por empresas en las que se utilizan estrategias de este tipo.

En un segundo plano fue indicada la limitante de recurso humano, derivado de la poca preparación académica y capacitación del mismo, inclusive en puestos gerenciales.

Únicamente en dos empresas se indicó que no poseen inconveniente alguno para la utilización de estrategias de comunicación, aunque es importante señalar que esta respuesta, en el caso de la empresa pequeña, puede deberse al deficiente conocimiento del tema, por las mismas deficiencias en el recurso humano.

Por lo anterior, para ambos casos, en las empresas objeto de estudio, se puede aceptar la primera hipótesis del plan de investigación: “Las causas que provocan que no se utilicen estrategias de comunicación y si lo hacen el impacto no sea

significativo son la escasez de recursos financieros y la poca preparación de los directores-propietarios de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala”.

2.8.1.3 Debilidades y limitantes de la pequeña y mediana empresa para el diseño y puesta en marcha de estrategias de comunicación

Las pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala poseen una serie de debilidades y limitantes para el diseño y ejecución de estrategias de comunicación de productos, lo cual compromete la efectividad del trabajo promocional, ya que si se utilizan estrategias de comunicación, éstas no producen los resultados esperados.

Además de las causas explicadas anteriormente; también se detectaron las siguientes:

- Limitantes financieras.
- Limitantes de recurso humano.
- Limitantes de distribución.

Limitantes financieras

Tabla 11

Existencia de presupuesto de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Existencia de presupuesto de comunicación	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas	Número de medianas empresas de calzado estudiadas
Sí poseen presupuesto	2	3
No poseen presupuesto	12	4

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

Casi la totalidad de las pequeñas empresas objeto de estudio no poseen un presupuesto de comunicación y la mayoría de medianas empresas se encuentran en igual situación.

A pesar de lo anterior, fue menor la cantidad de empresas que indicaron el recurso financiero como limitante para la utilización de estrategias de comunicación, ya que consideraron el recurso humano como la principal debilidad.

La cantidad de empresas que emplean estrategias de comunicación es mayor al número de empresas que cuentan con un presupuesto, ya que en algunos casos se utilizan rubros diversos, no obstante carecer de un presupuesto promocional específico.

Los presupuestos de comunicación de las pequeñas y medianas empresas de calzado investigadas, en su mayoría, no son mayores a veinticinco mil quetzales anuales, lo que limita el diseño, selección y ejecución de estrategias promocionales. Aunque un pequeño porcentaje de medianas empresas poseen presupuestos cuatro veces mayores.

Lo anterior, fortalece el diagnóstico anterior, en el cual se ha señalado el escaso recurso financiero como una de las limitantes para el uso de estrategias de comunicación.

Limitantes de recurso humano

La mayoría de pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala objeto de estudio iniciaron como empresas familiares, por lo que no hay rotación de personal en puestos claves, ya que estos son ocupados por los mismos propietarios, poseyendo amplia experiencia en el trabajo que realizan.

Tabla 12
Departamentos que integran la pequeña y mediana empresa de calzado de la
ciudad capital de Guatemala

Departamentos constitutivos de la organización	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que poseen el departamento	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que poseen el departamento
Administrativo	14	7
Jurídico	0	1
Recursos Humanos	0	2
Secretaría	1	0
Diseño	2	0
Desarrollo	3	0
Producción	14	7
Bodega	1	0
Ventas	14	7
Contabilidad	1	1
Costos	0	1
Cobros	0	1

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La totalidad de pequeñas y medianas empresas de calzado estudiadas poseen una estructura organizativa reducida a tres departamentos fundamentales para su funcionamiento; departamento administrativo, de producción y un departamento de ventas; en los cuales se ejecutan tareas como, diseño y desarrollo de productos y marcas, registros de contabilidad, selección e integración del recurso humano, promoción, entre otras, que podrían ser realizadas con mayor eficiencia por departamentos específicos para ello.

Lamentablemente, son muy pocas las empresas que poseen departamentos tan importantes por el tipo de industria, como diseño y desarrollo, ya que sólo en 5 empresas estudiadas poseen esta área organizacional para el desarrollo de nuevos productos y diseños. Este trabajo en la mayoría de los casos lo realizan

imitando las tendencias presentadas en revistas, o lo que el mercado presenta en un momento determinado, sin ningún conocimiento sobre mercados, materiales, etc.

Tabla 13

Grado académico de encargados de departamentos de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Grado académico de encargados de departamentos	Porcentaje de encargados de las pequeñas empresas de calzado estudiadas que poseen el nivel académico	Porcentaje de encargados de las medianas empresas de calzado estudiadas que poseen el nivel académico
Universitario	11	22
Diversificado	47	30
Básico	0	0
Primario	0	7
Sin estudios académicos	21	41
Otro	21	0

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La mayor parte de encargados de departamentos en la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala poseen un título a nivel diversificado. En la mediana empresa la mayor parte indicaron no poseer ningún grado académico, ya que la mayoría de estas, son empresas que han iniciado operaciones hace algunas décadas y fueron creciendo apoyadas por el entorno y contexto de mercado de aquellos años, motivo por el cual la mayoría de gerentes son propietarios o familiares de propietarios y no habían sentido la necesidad de adquirir conocimientos académicos para hacer crecer sus negocios.

Lo anterior dificulta el desarrollo de estas industrias, ya que actualmente se hace imprescindible el uso de algunas ciencias para poder hacer frente a las exigencias del mercado actual. Asimismo genera en estos directivos el rechazo al cambio e innovación.

Pese a lo anterior, es un mayor número de ejecutivos universitarios los que poseen las medianas empresas, ya que su magnitud (volumen de ventas, capital de trabajo, etc.), les permite integrar a su organización a personas con mayor grado académico, a diferencia de la pequeña empresa.

En la pequeña empresa se observa una tendencia a la capacitación, ya que sólo en este tipo de empresas fueron indicados otros tipos de estudios, como cursos o diplomados referentes al trabajo que se realiza, en instituciones como el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) etc.

Lo anterior, aunado a que una de las limitantes para el uso de estrategias de comunicación, en la pequeña y mediana empresa de calzado, es la escasa preparación académica de su recurso humano, así como el escaso recurso financiero, se puede confirmar la primera hipótesis planteada en el plan de investigación: “Las causas que provocan que no se utilicen estrategias de comunicación y si lo hacen el impacto no sea significativo son la escasez de recursos financieros y la poca preparación de los directores-propietarios de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala”.

Limitantes de distribución

Tabla 14

Canales de distribución utilizados por la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Canal de distribución	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que lo utilizan	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que lo utilizan
Productor-consumidor final	7	3
Productor-minorista-consumidor final	11	4
Productor-mayorista-minorista-consumidor final	12	6
Otro	5	1

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

El canal de distribución más utilizado, tanto por las pequeñas, como por las medianas empresas de calzado de la ciudad de capital de Guatemala objeto de estudio es el canal: productor-mayorista-minorista-consumidor final, aunque no es utilizado de manera única o exclusiva, ya que algunas empresas utilizan más de un canal de comercialización.

La pequeña empresa utiliza en un mayor porcentaje, en comparación con la mediana, el canal directo del productor al consumidor final, por medio de ventas directas en la fábrica, en algunos casos cuentan con tiendas propias. En el caso de la mediana empresa es mayor el porcentaje de empresas que cuentan con tiendas propias. La pequeña empresa emplea otros medios de distribución como los detallistas. En algunos casos en la mediana empresa son utilizados los catálogos.

La totalidad de las pequeñas empresas objeto de estudio no reciben apoyo para la promoción de los productos por parte de los distribuidores, lo cual dificulta el uso de estrategias de comunicación en las cuales es necesaria la participación de los mismos. Se debe indicar que en un 86% de estas empresas la gerencia general brinda apoyo a los trabajos promocionales.

La mayoría de medianas empresas de calzado investigadas no reciben apoyo por parte de sus distribuidores, lo que al igual que en el caso de las pequeñas empresas, dificulta la ejecución de estrategias de comunicación en las cuales es importante la participación de los mismos. Es importante señalar que un 42.86% poseen tiendas propias y que además un 57% de las gerencias generales apoyan los trabajos de promoción en sus empresas.

En conclusión se pueden indicar como limitantes de distribución que repercuten en el diseño y ejecución de estrategias de comunicación:

- La falta de tiendas propias que permitan tomar decisiones en cuanto a estrategias de comunicación en el punto de venta, etc. y
- La falta de apoyo por parte de los distribuidores actuales para la ejecución de estrategias de comunicación.

2.8.1.4 Ventajas y fortalezas de la pequeña y mediana empresa que contribuyen al diseño y ejecución de estrategias de comunicación

Las pequeñas y medianas empresas de calzado poseen una serie de ventajas y fortalezas, las cuales deben ser consideradas en el diseño de estrategias de comunicación.

Características de los productos

Tabla 15

Tipo de calzado producido, según diseño, en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Tipo de calzado producido	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que lo producen	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que lo producen
Casual	10	7
Formal o de oficina	10	3
Sport	0	3
Deportivo	2	0

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

El calzado casual es el mayormente producido por las empresas investigadas. En el caso de las pequeñas 10 de 14 lo producen, en el caso de las medianas la totalidad de estas se dedica a su fabricación. El calzado de tipo formal es producido por igual número de pequeñas empresas.

Es importante indicar que las industrias investigadas en su mayoría no se dedican a la fabricación de una línea de calzado de manera exclusiva, ya que fabrican más de una, lo cual se observa en la tabla anterior. Estas empresas tienen más posibilidad de competir ya que la variedad es un factor clave para la venta de calzado, según otras investigaciones al respecto.

Quizá los especializados en calzado deportivo puedan lograr cierta participación en el mercado si sus productos son de calidad y se encuentran dirigidos a mercados no selectivos, como parte de la clase media y la clase alta, los cuales buscan comprar marcas reconocidas.

Tabla 16

Tipo de calzado producido, según género de clientes, en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Tipo de calzado producido	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que lo producen	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que lo producen
Para damas	9	6
Para caballeros	12	7

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La mayoría de pequeñas empresas estudiadas se dedican a la fabricación de calzado para caballeros, aunque no de manera exclusiva, ya que la mitad de estas producen calzado tanto para damas, como para caballeros. En el caso de las medianas industrias, sólo una de las estudiadas no produce calzado para dama, es decir que el resto produce tanto para este segmento, como para caballeros.

Según indicaron, varios de los ejecutivos entrevistados en las empresas que fabrican exclusivamente calzado para caballero; las mujeres son mayores compradoras de calzado, por lo que algunos tenían planificado en el futuro incluir

la fabricación de zapatos para este segmento de mercado, aunque también señalaron que no lo había fabricado hasta el momento, ya que las mujeres tienden a valorar mucho los estilos y diseños del zapato y el calzado asiático ofrece variedad y bajo precio, lo que hace difícil el competir.

Tabla 17

Tipo de calzado producido, según edades de clientes, en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Tipo de calzado producido	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que lo producen	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que lo producen
Infantil	7	5
Juvenil	14	5
Adulto	10	6

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La totalidad de pequeñas empresas estudiadas fabrican calzado dirigido a la juventud, en el caso de la mediana industria la mayoría producen calzado para adulto. Quizá el calzado que tiene una menor frecuencia de fabricación en las pequeñas empresas, es el calzado infantil, ya que indicaban que el calzado asiático es una fuerte competencia.

Según los gerentes entrevistados de las pequeñas y algunas medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala, ésta no incursiona en la fabricación de nuevos tipos de calzado de acuerdo a diseños, sexo del segmento de mercado, o edades, ya que esto genera costos de diseño y desarrollo, compra o fabricación de nuevos moldes, capacitación del personal en algunos casos, entre otros.

Es necesario indicar que trabajan con marcas propias: 12 (86%) de las pequeñas empresas estudiadas y el 100% de las medianas empresas objeto de estudio.

Tabla 18
Características del calzado producido en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Características del calzado producido	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas cuyo calzado posee la cualidad	Número de medianas empresas de calzado estudiadas cuyo calzado posee la cualidad
Calidad	12	7
Precio accesible	2	0
Diseños atractivos	9	3
Moda	4	3
Comodidad	2	0
Diseño anatómico y personalizado	2	0

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La característica predominante del calzado producido, según indicaron los personeros de las empresas objeto de estudio es la calidad.

La calidad de este calzado inicia con el uso de excelentes materiales primas, en la mayoría de los casos, pieles naturales, no sintéticas, suelas, etc. (si se utilizan materiales sintéticos, son de excelente calidad, ya que son importados de países como Colombia) y un proceso productivo de calidad.

Tanto en la pequeña, como mediana empresa, otras dos características importantes que posee el calzado producido es: el diseño atractivo del mismo, indistintamente que sea o no de acuerdo a la moda; y la moda, aunque no en todas se trabaja con moda de vanguardia o última moda según indicaron.

Dos de las pequeñas empresas investigadas, desarrollan y fabrican calzado personalizado y sobre pedidos, por ejemplo zapatos especiales sin costuras para personas que padecen de diabetes, lo cual podría contribuir a mejorar su participación en nuevos nichos de mercado.

Características del mercado objetivo

Tabla 19

Segmento de mercado objetivo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Segmento de mercado objetivo	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que lo identifican como su segmento de mercado	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que lo identifican como su segmento de mercado
Clase baja	3	2
Clase media	8	5
Clase alta	3	0

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La mayoría, tanto de pequeñas, como medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala objeto de estudio, se dedican a la producción de calzado para clase media, seguido por la clase baja y únicamente 3 empresas pequeñas dirigen su producto a la clase alta. Este último grupo de industrias no poseen una gran trayectoria, ni tradición, sin embargo diseñan y fabrican calzado de moda y de muy buena calidad, vendiéndolo a través de grandes tiendas de calzado de mucho prestigio en la ciudad capital, aunque no de forma única.

Tabla 20

Área geográfica de mercado que es atendida por la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Área geográfica de mercado	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas que atienden el área geográfica	Número de medianas empresas de calzado estudiadas que atienden el área geográfica
Urbana	14	7
Rural	12	7

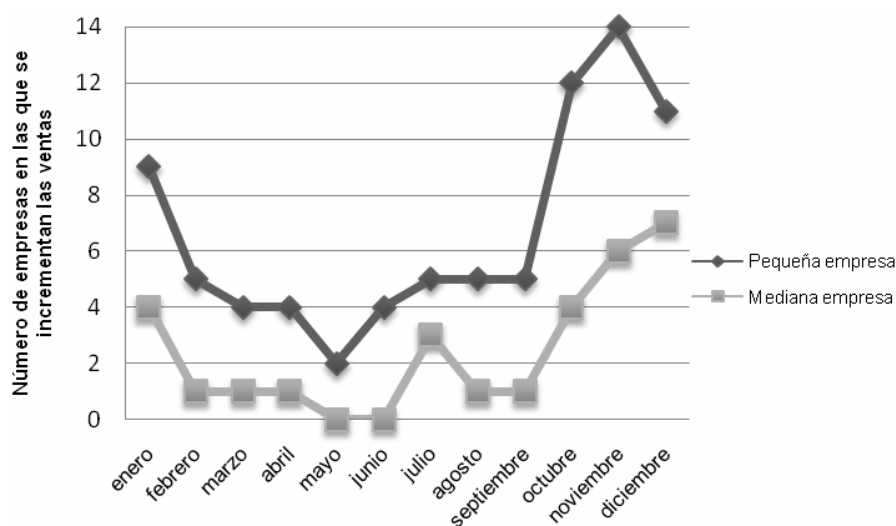
Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La totalidad de las pequeñas y medianas empresas estudiadas distribuyen en el área urbana. Únicamente 2 empresas pequeñas no distribuyen en el área rural, el resto de empresas si poseen canales de distribución en esta área geográfica.

Características de ventas

Gráfica 3

Meses en los que se incrementan las ventas en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala (del 2,004 a la fecha)



Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

Los meses indicados como meses con mayores ventas, según la mayoría, tanto de pequeñas, como medianas empresas objeto de estudio son: enero, octubre, noviembre y diciembre.

Este incremento es derivado de las festividades que se realizan en estos meses y de los ingresos adicionales que perciben las personas según indicaron los entrevistados.

2.8.1.5 Consecuencias de la no-utilización o utilización empírica e intuitiva de estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado

Como se ha indicado anteriormente existen ciertas limitantes, causas o inclusive característica propias de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala que dificultan el diseño y utilización de estrategias de comunicación, lo cual puede tener consecuencias negativas en el logro de los objetivos de mercadotecnia, limitando su desarrollo.

Estas consecuencias serán analizadas a continuación para un mejor diagnóstico.

Forma de diseño y ejecución de las estrategias de comunicación utilizadas en la pequeña y mediana empresa de calzado

Tabla 21

Pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala en las que se utilizan estrategias de comunicación de manera empírica

Forma de diseño y ejecución de las estrategias de comunicación	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas	Número de medianas empresas de calzado estudiadas
Empírica	5	3
Profesional y eficiente	0	1

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

Únicamente en una empresa mediana, de las que utilizan estrategias promocionales, consideran que las estrategias de comunicación utilizadas son planteadas, diseñadas y ejecutadas de manera eficiente y profesional, ya que en esta empresa se contratan empresas especializadas para este trabajo, asimismo que los gerentes del área administrativa y ventas poseen títulos universitarios acordes a las funciones de su puesto.

Tabla 22

Pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala que han sido afectadas por no utilizar estrategias de comunicación de manera eficiente

Efectos o resultados negativos	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas en que se ha producido el efecto	Número de medianas empresas de calzado estudiadas en que se ha producido el efecto
Ninguno	1	1
Lento crecimiento de participación de mercado	9	4
Baja en las ventas	9	4
Nulo o lento crecimiento de la empresa	6	3
Desconocimiento de la existencia del producto en el mercado	2	0

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

En 9 de las 14 pequeñas empresas estudiadas se indicó que han sido afectadas por no utilizar estrategias de comunicación de manera eficiente, en cuanto al lento crecimiento en la participación de mercado y la baja en su volumen de ventas, inclusive en algunas que sí utilizan este tipo de estrategias aunque de manera empírica e intuitiva.

En 4 de las 7 empresas medianas objeto de estudio se indicaron los efectos anteriores como los principalmente provocados por la falta o utilización ineficiente y poco profesional de estrategias de comunicación. Es importante señalar que los efectos no fueron indicados de manera exclusiva.

Lo anterior mantiene en peligro este tipo de empresas ya que muchas pertenecientes a este sector han cerrado operaciones, según indicaron los

entrevistados y se constató al momento de confirmar las empresas a formar parte del universo de la investigación.

Con base en lo anterior, se acepta para el caso de las empresas objeto de estudio, la segunda hipótesis planteada en el plan de investigación: “La falta de estrategias de comunicación o la utilización empírica e intuitiva por parte de las pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala provoca baja en las ventas y las utilidades”.

2.8.1.6 Mecanismos para mejorar la comunicación de los productos

Tabla 23

Herramientas promocionales sugeridas por personeros de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala para mejorar la comunicación de sus productos

Herramientas promocionales propuestas	Número de pequeñas empresas de calzado estudiadas en que fue propuesta la estrategia	Número de medianas empresas de calzado estudiadas en que fue propuesta la estrategia
Ninguna	1	1
Publicidad	11	3
Promoción de ventas	1	1
POP	1	0
Marketing directo	0	2

Fuente: trabajo de campo, junio a julio 2007.

La herramienta que tiene mayor frecuencia de sugerencia es la publicidad, tanto por ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas de calzado objeto de estudio, otras como, la promoción de ventas, la publicidad en el punto de venta y el marketing directo fueron escasamente sugeridas. Dos empresas del total de la muestra indicaron que no era necesario mejorar la comunicación de sus

productos. En estos casos puede ser que se subestime el trabajo mercadológico.

Por lo anterior, se puede indicar que para las empresas de calzado objeto de estudio de la ciudad capital de Guatemala, se acepta la tercera hipótesis planteada en el plan de investigación: “Lo que debe hacerse es diseñar estrategias de comunicación para la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala que puedan permitir ampliar su participación en el mercado, tomando en consideración sus recursos y el mercado objetivo”.

2.8.2 Personas particulares

Para un mejor diagnóstico y propuesta se analizan a continuación los resultados de la encuesta a consumidores finales, dividiendo los mismos en los siguientes rangos: sexo y clase social.

Tabla 24

Cantidad de pares de zapatos comprados por persona en un año

Pares de zapatos comprados al año	% femenino	% masculino	% clase baja	% clase media	% clase alta	% general
1 a 2	19.49	20.11	53.26	11.34	0.00	19.79
3 a 4	43.59	51.32	42.39	60.08	0.00	47.40
5 a 6	22.56	14.81	4.35	27.73	3.70	18.75
7 a 8	6.15	5.82	0.00	0.84	38.89	5.99
9 a 10	8.21	7.94	0.00	0.00	57.41	8.07
Más de 10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

Casi la mitad de los encuestados compra entre 3 a 4 pares de zapatos al año, no importando su sexo, aunque las mujeres tienden a comprar más. Únicamente la clase alta compra entre 7 a 10 pares de zapatos al año, aunque indicaron que de distinto tipo y procedencia. En el caso de la clase baja esta compra

principalmente entre 1 y 2 pares al año. Las cantidades de pares de zapatos deben también analizarse de acuerdo a otros factores planteados posteriormente, como precio o preferencia de lugar de compra y procedencia.

Tabla 25

Precio que se encuentra dispuesto a pagar el consumidor final por un par de zapatos de marca y fabricación guatemalteca

Rango de precio	% femenino	% masculino	% clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Menos de Q75.00	5.12	1.59	11.96	0.84	0.00	3.39
Q75.01 a Q100.00	5.12	0.00	8.70	0.84	0.00	2.60
Q100.01 a Q150.00	19.49	14.81	39.13	12.61	0.00	17.19
Q150.01 a Q200.00	21.54	29.63	26.07	31.09	0.00	25.52
Q200.01 a Q250.00	19.49	22.75	10.87	29.41	1.85	21.09
Q250.01 a Q300.00	21.54	17.46	2.17	23.95	29.63	19.53
Más de Q300.00	7.69	13.76	1.07	1.26	68.52	10.68
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La mayoría de encuestados están dispuestos a pagar por un par de zapatos de fabricación y marca nacional dentro de un intervalo de Q100.00 a Q300.00 quetzales, aunque, se podría decir que la mayoría de los hombres se encuentran entre el rango de Q150.00 a Q250.00 quetzales. La mayoría de la clase baja estaría dispuesta a pagar hasta un máximo de Q200.00 quetzales, por lo que las empresas que dirigen sus productos a este sector del mercado deben revisar sus políticas y estrategias de precios. La mayoría de clase media estaría dispuesta a pagar de entre Q150.00 a Q300.00 quetzales. La clase alta es la que está dispuesta a pagar un mayor precio por un par de zapatos nacionales, siempre y cuando sean de alta calidad y excelente diseño.

Tabla 26

Lugares y/o medios en los que el consumidor final prefiere comprar calzado

Lugares y medios	% femenino	% masculino	% clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Centros comerciales	73.33	48.68	68.48	72.27	0.00	61.20
Almacenes del centro de la ciudad	3.08	18.52	14.13	11.76	0.00	10.68
Mercados	3.08	4.23	10.87	1.68	0.00	3.65
Vendedores o visitadores	2.05	7.41	4.35	5.88	0.00	4.69
Catálogos	6.67	4.76	2.17	8.40	0.00	5.73
Otro	11.79	16.40	0.00	0.00	100	14.06
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100	100

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La mayoría de encuestados prefiere comprar calzado en centros comerciales, ya que encuentran una mayor cantidad de tiendas, variedad de estilos, precios, etc., independientemente de su sexo o clase social, excepto la clase alta.

Las mujeres prefieren más los centros comerciales que los hombres, en los cuales las compras en almacenes ubicados de manera dispersa en el centro de la ciudad fueron también indicados como lugares de preferencia, aunque con menor porcentaje.

En el caso de la clase baja los mercados también fueron escogidos como centros de preferencia para la compra de calzado (un 10.87%).

La clase alta indicó preferir los centros comerciales del extranjero, ya que cuando salen de viaje fuera del país aprovechan a realizar sus compras, porque en estas tiendas el calzado es exclusivo y de excelente calidad, también utilizan otros medios de compra y selección de su calzado, como el internet.

Tabla 27
Factores que toma en cuenta el consumidor final para comprar zapatos de cualquier marca

Factores determinantes	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Precio accesible	30.77	23.81	35.87	30.25	0.00	27.34
Buena calidad	40.51	50.26	45.65	46.22	40.74	45.31
Diseño o estilo	15.90	18.52	9.78	15.13	38.89	17.19
Moda	12.82	7.41	8.70	8.40	20.37	10.16
Otro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

El factor más importante y que más personas toman en cuenta al momento de comprar zapatos es la calidad del mismo, tanto en materiales, como en acabados; seguido por el factor precio en un segundo lugar y el diseño o estilo en tercer lugar.

Tanto las mujeres, como los hombres, le dan el mismo lugar de apreciación a los factores antes indicados. Aún la clase baja prefiere la calidad al precio, aunque el porcentaje entre uno y otro factor no es muy significativo, igual apreciación tiene de la clase media, aunque la diferencia entre los porcentajes es mayor.

En el caso de la clase alta los factores que se toman en cuenta son: la calidad, tanto en los materiales, como en el producto terminado, que el diseño sea atractivo y exclusivo y que los zapatos sigan las tendencias de la moda actual o vanguardista.

Estos últimos aspectos son los que influyen en las personas pertenecientes a esta clase social, para que prefieran realizar sus compras en tiendas de calzado de centros comerciales del extranjero, como Italia.

Tabla 28
Aspectos considerados por el consumidor final para comprar una determinada marca de calzado

Aspectos determinantes	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
La marca	22.05	28.57	21.74	23.11	40.74	25.26
La marca que presenta mayor y mejor publicidad	6.67	10.58	8.70	3.78	29.63	8.59
La marca que tiene diseño atractivo	25.64	15.34	15.22	20.59	29.63	20.57
La marca en oferta o rebaja	18.46	22.22	28.26	21.85	0.00	20.31
La marca cuyos zapatos que se pueden examinar sin ayuda	13.85	14.81	20.65	15.13	0.00	14.32
La marca cuyos zapatos que llaman la atención al entrar a la tienda	13.33	8.47	5.43	15.55	0.00	10.94
Otro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

El aspecto mayormente considerado por la generalidad de los encuestados al momento de decidirse por la compra de una determinada marca de zapatos es la marca en sí, es decir, su fama, su prestigio, etc.

Dos factores más, son considerados casi en igual magnitud: la marca que tiene un diseño atractivo y la marca en oferta y rebaja. Este último aspecto no es planteado por los entrevistados de clase alta, los cuales indicaron tomar en cuenta, la marca en sí, la que presenta mayor y mejor publicidad y la que tiene un diseño atractivo.

Los encuestados de clase baja toman en cuenta además de la marca en sí, aquella que está ofertada o en rebaja y aquella cuyos zapatos pueden ser examinados sin ayuda del vendedor de la tienda visitada, ya que se sienten con

mayor libertad para conocer las cualidades del producto. La clase media considera la marca en sí, la marca que tiene un diseño atractivo y la marca que se encuentra en oferta o rebaja.

Se puede inferir que para el segmento femenino es más importante el diseño y el atractivo del calzado que para los caballeros, ya que estos consideran más otros aspectos, como las ofertas y rebajas.

Tabla 29
Situación o época en la que el consumidor final compra zapatos

Situaciones o épocas	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Cumpleaños	21.03	18.52	19.57	24.37	0.00	19.79
Navidad y año nuevo	32.82	26.98	42.39	31.93	0.00	29.95
Inicio de clases	18.46	16.40	19.57	20.59	0.00	17.45
Cuando se deterioran los zapatos en uso	16.92	18.52	18.48	21.43	0.00	17.71
Cualquier época o situación que lo amerite	10.77	19.58	0.00	1.68	100.00	15.10
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La principal época en que los encuestados compran zapatos es navidad y año nuevo, por las actividades propias de la época y por los ingresos extraordinarios percibidos, según comentaron. Otra época o situación en que la generalidad de personas compra zapatos es su fecha de cumpleaños.

Las otras situaciones planteadas obtuvieron resultados muy aproximados, motivo por el cual se puede concluir que la compra de calzado es motivada por distintas necesidades, no sólo de orden primario, sino de tipo secundario. Es importante indicar que la clase baja no compra en cualquier época o situación del año,

mientras que ésta fue la única variante escogida por los encuestados de clase alta.

Tabla 30
Incidencia en compras adicionales de calzado

Motivación para compras adicionales de calzado	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Sí	94.36	87.30	80.43	92.86	100.00	90.89
No	5.64	12.70	19.57	7.14	0.00	9.11
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

Se puede afirmar que casi la totalidad de los encuestados se encuentra vulnerable a ser influido por algún factor o motivación que lo empuje a realizar compras adicionales de calzado, fuera de las fechas u ocasiones explicadas con anterioridad, (Véase tabla 29) no importando su sexo o clase social, inclusive en el caso de los encuestados de clase alta, siempre se encuentran abiertos a compras adicionales.

Tabla 31
Situaciones que motivan compras adicionales de calzado

Situaciones que motivan compra adicional	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Ninguna	5.64	12.70	19.57	7.14	0.00	9.11
Ofertas y rebajas	25.64	19.05	27.17	25.63	0.00	22.40
Premios	16.41	10.58	15.22	15.97	0.00	13.54
Cuando le gusta un par de zapatos	35.90	49.21	15.22	39.92	100.00	42.45
Cuando perciben mayores ingresos	16.41	8.47	22.83	11.34	0.00	12.50
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La situación o motivación que más influye en el consumidor final para que realice una compra de calzado no planeada es cuando le gusta algún par de zapatos, excepto en las personas de clase baja, segmento en el cual la situación que más motiva a realizar una compra de este tipo, son las ofertas y cuando perciben mayores ingresos económicos o ingresos extraordinarios, como el bono 14, mayores comisiones, etc.

En el caso de la clase alta la única motivación adicional es que le guste un par de zapatos.

Tabla 32
Conocimiento de marcas de calzado nacional

Conocimiento de marcas de calzado nacional	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
No conoce	47.18	32.28	65.22	25.63	59.26	39.84
Si conoce	52.82	67.72	34.78	74.37	40.74	60.16
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La mayoría, tanto del segmento femenino, como masculino, tienen conocimiento de marcas de calzado nacional, aunque sólo fueron mencionadas dos marcas fabricadas por las empresas objeto de estudio.

La mayoría de personas de clase baja no conocen ninguna marca nacional, ya que indicaron no recordarlo; de igual manera la clase alta.

La clase media es la más conocedora de marcas de calzado nacional, aunque conocimiento no es sinónimo de preferencia o posicionamiento.

Tabla 33
Medios por los cuales el consumidor final se ha enterado de las marcas de calzado nacional

Medios por los cuales el consumidor final se ha enterado	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Televisión	24.27	21.88	12.50	21.47	50.00	22.94
Radio	0.00	3.91	0.00	2.82	0.00	2.16
Periódico	21.36	25.78	25.00	20.34	50.00	23.81
Afiches o volantes	19.42	14.06	21.88	17.51	0.00	16.45
Por referencias familiares o conocidos	25.24	25.00	37.50	25.99	0.00	25.11
Ferías	4.85	9.38	3.13	9.04	0.00	7.36
Otro	4.85	0.00	0.00	2.82	0.00	2.16
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

Los principales medios a través de los cuales el consumidor se ha enterado de la existencia de las marcas nacionales son: la televisión, el periódico, y por medio de referencias de familiares y conocidos, por lo cual se podría inferir que estos canales de comunicación podrían ser eficaces para promocionar las marcas objeto de estudio.

Tabla 34
Conocimiento de marcas de calzado extranjero

Conocimiento de marcas de calzado extranjero	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
No conoce	19.49	13.76	27.17	16.39	0.00	16.67
Si conoce	80.51	86.24	72.83	83.61	100.00	83.33
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La mayor parte de los encuestados indicaron conocer marcas extranjeras de calzado, no importando su sexo, ni su estrato socioeconómico. Principalmente

fueron mencionadas marcas de calzado deportivo; y en el caso de la clase alta también de calzado casual y formal.

Tabla 35

Medios por los cuales el consumidor final se ha enterado de las marcas de calzado extranjero

Medios por los cuales el consumidor final se ha enterado	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Televisión	44.59	39.26	41.79	42.21	40.74	41.88
Radio	4.46	4.29	0.00	4.52	9.26	4.38
Periódico	25.48	26.99	31.34	27.14	16.67	26.25
Afiches o volantes	20.38	23.31	26.87	25.63	1.85	21.88
Por referencias familiares o conocidos	1.91	3.07	0.00	0.00	14.81	2.50
Ferias	0.00	1.84	0.00	0.00	5.56	0.92
Otro	3.18	1.23	0.00	0.50	11.11	2.19
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

Las marcas de calzado extranjero se han comunicado de mejor manera a través de la televisión, el periódico y los afiches o volantes, motivo por el cual se podría inferir que estos tipos de comunicación podrían ser eficaces para dar a conocer las marcas estudiadas.

Tabla 36

Preferencia de procedencia del calzado

Preferencia de compra de calzado	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Nacional	13.33	6.88	9.78	12.61	0.00	10.16
Extranjero	23.59	20.11	14.13	11.74	79.63	21.88
No tiene preferencia	63.08	73.02	76.09	75.63	20.37	67.97
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

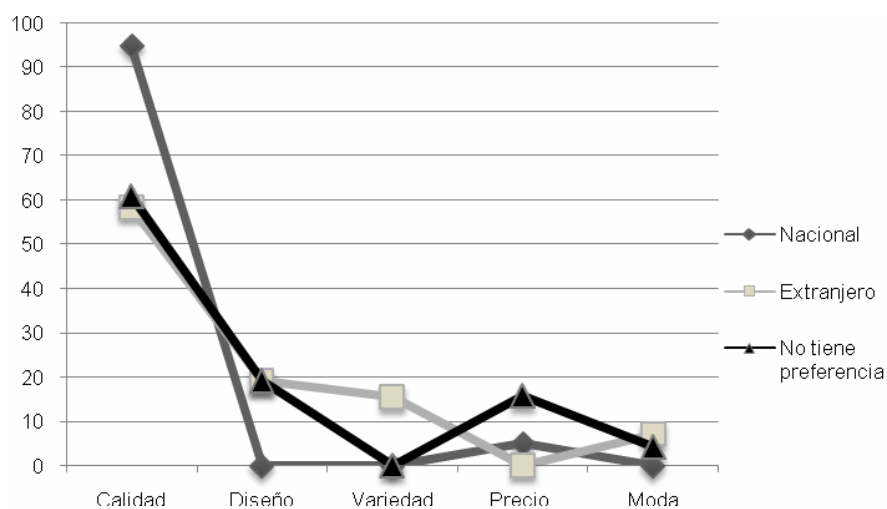
La mayoría de hombres y mujeres indicaron no tener preferencia entre comprar calzado nacional o extranjero, ya que mientras sea de calidad, un diseño atractivo, exista variedad, etc. no importa su procedencia.

Estos mismos resultados se ven reflejados en los resultados obtenidos en la clase baja y media, exceptuando la clase alta, en la cual se indicó que se prefiere comprar calzado extranjero, por su calidad, su diseño, moda, prestigio, etc.

Es importante señalar que el calzado nacional es el que goza de menor preferencia en cualquiera de los rangos planteados, no obstante los que indicaron preferirlo tienen la percepción que es calzado de excelente calidad.

Gráfica 4

Motivos de preferencia de procedencia del calzado



Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

En la gráfica anterior se observa que la gran mayoría de los encuestados que prefieren comprar calzado nacional tienen la percepción que el mismo es un calzado de alta calidad. El precio es un factor poco motivante.

Las personas que prefieren el calzado extranjero lo perciben en primer lugar, como un producto de alta calidad, asimismo le atribuyen otras características como: un diseño, atractivo, de bastante variedad y también que ofrece estilos a la moda.

Las personas que indicaron no tener preferencia por la procedencia del calzado califican en orden de importancia los siguientes factores: calidad, diseño, variedad, moda y precio, para decidirse por un par de zapatos.

Tabla 37
Porcentaje de personas que ha comprado calzado nacional

Ha comprado calzado nacional	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Sí	51.28	66.14	31.52	65.97	72.22	58.59
No	27.69	19.05	30.43	19.75	27.78	23.44
No sé	21.03	14.81	38.04	14.29	0.00	17.97
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

Más del 50% de los encuestados indicaron haber comprado más de una vez calzado nacional, indistintamente de su sexo o estrato socioeconómico; indicando que se habían decidido especialmente por su buena calidad, tanto en materiales, como en el producto terminado.

En el caso de la clase alta, los encuestados pertenecientes a este segmento, indicaron haber comprado calzado nacional fabricado de manera artesanal y personalizada, por ejemplo botas, siendo también motivados por su calidad en materiales y producto terminado.

Algunos respondieron no saber si habían comprado en algún momento calzado nacional, ya que desconocían las marcas nacionales o no se había percatado al momento de la compra.

Tabla 38

Motivos por los cuales el consumidor ha comprado calzado nacional

Motivos de compra calzado nacional	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Buena calidad	39.00	36.80	34.48	37.58	41.03	37.78
Oferta	21.00	16.00	34.48	19.75	0.00	18.22
Precio accesible	19.00	18.40	31.03	21.02	0.00	18.67
Moda	12.00	16.00	0.00	15.29	20.51	14.22
Diseño	3.00	11.20	0.00	6.37	17.95	7.56
Otro	6.00	1.60	0.00	0.00	20.51	3.56
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

Un 37% de las personas que han comprado calzado nacional se han decidido por este producto por su buena calidad de manera predominante. Otros factores fueron indicados: porque estaban en oferta, el precio al que se ofrecían, o porque el diseño estaba a la moda, aunque estos con menor grado de importancia.

Tabla 39

Motivos por los que el consumidor no ha comprado calzado nacional

Motivos por los que no ha comprado calzado nacional	% femenino	% masculino	%clase baja	% clase media	% clase alta	% general
Mala calidad	11.11	19.44	17.86	17.02	0.00	14.44
Precio elevado	7.41	13.89	3.57	17.02	0.00	10.00
Diseños poco atractivos y fuera de moda	81.48	66.67	78.57	65.96	100.00	75.56
Otro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: trabajo de campo, agosto a septiembre 2007.

La mayoría de personas que no han comprado calzado nacional indicaron no haberse decidido por este tipo de calzado, ya que lo califican como un calzado de diseño poco atractivo y fuera de moda, por lo que es necesario que las

empresas revisen constantemente su producto, el cual debe de diseñarse y desarrollarse de acuerdo a las necesidades y gustos del consumidor.

2.9 Análisis FODA

Es necesario, después de los estudios anteriores realizar un análisis interno y externo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, ya que estas, como cualquier entidad organizacional poseen una serie de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben ser conocidas para plantear las estrategias pertinentes en el logro de los objetivos siguientes: (Véase tablas 40 y 41)

- Dar a conocer el producto y la marca.
- Contribuir a generar la decisión de compra (generación de ventas).

2.9.1 Análisis foda de la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

2.9.1.1 Fortalezas

Las pequeñas empresas de calzado objeto de estudio poseen una serie de características internas positivas que les fortalecen, las cuales deben ser consideradas para el diseño de estrategias que contribuyan a su desarrollo, siendo las siguientes:

- Alta calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación del producto. La mayoría de pequeñas empresas de calzado utilizan materias primas de alta calidad para la óptima satisfacción del cliente, en la mayoría de los casos, pieles naturales. En el caso de materiales sintéticos, estos son importados de países como Colombia, los cuales son de excelente calidad.
- Diseño exclusivo del producto. En la mayoría de las pequeñas empresas los diseños del calzado son exclusivos y atractivos, de acuerdo a los gustos de de sus clientes y dependiendo del diseño de calzado más demandado por el mercado.

- Calzado de moda. Buena parte de pequeñas empresas buscan fabricar calzado de moda, en algunos casos vanguardista o de última moda.
- Apoyo total por parte de las gerencias generales a las actividades de promoción. El 86% de las gerencias generales de las pequeñas empresas objeto de estudio se encuentran dispuestas a brindar el apoyo necesario a las actividades de promoción que contribuyan al desarrollo de la empresa.
- Tipo del producto. El producto fabricado es de uso generalizado, no estacionario y su compra puede ser motivada por distintas necesidades.
- Alta calidad del producto terminado. En casi la totalidad de pequeñas empresas el calzado es fabricado con materias primas y un proceso de manufactura esmerado y de calidad.
- Marcas propias. La mayoría de pequeñas empresas de calzado trabajan con marcas propias.
- Diseño personalizado. En algunos casos el diseño del calzado se adapta a las necesidades y gustos de cada cliente.

2.9.1.2 Oportunidades

El ambiente externo ofrece a las pequeñas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala una serie de oportunidades, las cuales fueron detectadas según el diagnóstico realizado, siendo:

- Participación en ruedas de negocios, ferias comerciales, etc., organizadas por las instituciones que apoyan a la pequeña y mediana empresa.
- Oportunidad de aumentar la participación en el mercado local y nacional.
- Oportunidad de aumentar su participación en el mercado regional. Por medio de la exportación de su producto.
- Predilección por el calzado de calidad. Que favorece la predilección del calzado nacional por su buena calidad.
- El mercado en su mayoría no tiene una preferencia definida con respecto a la procedencia del calzado (nacional o extranjero).

- Los consumidores que han comprado calzado nacional, perciben que el mismo, es un producto de calidad.
- Predilección por calzado de diseño atractivo, aunque no necesariamente a la moda.
- Acceso a créditos con facilidad por parte de los proveedores. En cuanto a materias primas, ya que poseen un buen récord crediticio.
- Mejora e innovación de estilos y diseños en el calzado producido.

2.9.1.3 Debilidades

Las pequeñas empresas de calzado poseen una serie de debilidades que han frenado su desarrollo y han hecho difícil el logro de sus objetivos, siendo las siguientes:

- Poca preparación académica de la mayoría de los gerentes generales y de algunos gerentes de otros departamentos.
- Escaso recurso financiero, motivo por el que en la mayoría de los casos no se cuenta con un presupuesto de comunicación.
- Producto poco conocido en el mercado (marcas fabricadas por empresas objeto de estudio), según encuesta a consumidores.
- Falta de apoyo por parte de los distribuidores en cuanto a trabajo promocional.
- Escasa participación de mercado.
- Limitada capacidad productiva.
- Reducida capacidad de crédito a clientes.
- Escasa capacitación del personal en ciertas áreas.

2.9.1.4 Amenazas

Así como el ambiente externo ofrece a las pequeñas fábricas de calzado una serie de oportunidades, las cuales deben aprovecharse, también se presentan amenazas que deben ser adecuadamente superadas. Estas amenazas son las siguientes:

- La inflación de los precios. No sólo de las materias primas, sino de otros factores de la producción, energía eléctrica, combustibles, etc.
- La delincuencia. Que limita muchas veces la distribución de calzado en ciertas zonas, o bien genera costos de seguridad o ciertos pagos para evitar represalias.
- La apreciación que tienen las personas que no han comprado calzado nacional, las cuales lo califican como un calzado de diseño poco atractivo y fuera de moda.
- La competencia a través de:
 - Calzado importado de mala calidad, el cual es de un precio más bajo, por lo que en ocasiones es preferido por el mercado de menores ingresos económicos.
 - Calzado de contrabando, el cual se ofrece a un precio más bajo, ya que no paga ninguna clase de impuestos de importación, etc.

Tabla 40
Matriz FODA
Pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

<p>INTERNOS</p> <hr/> <p>EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1 Alta calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación del producto. F.2 Diseño exclusivo del producto. F.3 Calzado de moda. F.4 Apoyo total por parte de las gerencias generales a las actividades de promoción. F.5 Tipo del producto. F.6 Alta calidad del producto terminado. F.7 Marcas propias. F.8 El precio al cual se ofrece el calzado en algunos casos es accesible. F.9 Diseño personalizado.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1 Poca preparación académica de la mayoría de los gerentes generales y de algunos gerentes de otros departamentos. D.2 Escaso recurso financiero. D.3 Producto poco conocido en el mercado. D.4 Falta de apoyo por parte de los distribuidores en cuanto a trabajo promocional. D.5 Escasa participación de mercado. D.6 Limitada capacidad productiva. D.7 Reducida capacidad de crédito a clientes. D.8 Escasa capacitación del personal en ciertas áreas.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1 Participación en ruedas de negocios, ferias comerciales, etc., O.2 Oportunidad de aumentar la participación en el mercado local y nacional. O.3 Oportunidad de aumentar su participación en el mercado regional. O.4 Predilección por el calzado de calidad. O.5 Predilección por calzado de diseño atractivo. O.6 Acceso a créditos con facilidad por parte de los proveedores.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <p>Estrategia para maximizar tanto las fortalezas, como las oportunidades.</p> <p>1. Utilizar estrategias de comunicación que podrían contribuir a incrementar las ventas, así como a dar a conocer el calzado y marcas fabricadas por las pequeñas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala y sus ventajas comparativas (F.1, F.2, F.3, F.4, F.5, F.6, F.7, F.8, F.9, O.2, O.4, O.5)</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</p> <p>1. Utilizar estrategias promocionales que se ajusten a la capacidad financiera y humana de las pequeñas empresas de calzado que podrían contribuir a hacer más conocido su producto y marcas y mejorar sus volúmenes de ventas, lo cual podría ampliar su participación en el mercado. (D.2, D.3, D.5, O.2, O.4, O.5) 2. Aprovechar las ruedas de negocios para la aprensión de nuevos conocimientos y capacitación del personal de la pequeña empresa de calzado (D.1, D.8, O.1) 3. Incentivar la colaboración de los distribuidores por medio de estrategias de comunicación dirigidas a los mismos a fin de incrementar su participación en el mercado local y nacional (D.3, D.4, D.5, O.2)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A.1 La inflación de los precios de materias primas e insumos y factores de la producción. A.2 La delincuencia. A.3 La competencia a través de: Calzado importado de mala calidad, pero más barato. Calzado de contrabando, el cual se ofrece a un precio más bajo.</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi-Mini)</p> <p>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</p> <p>1. Destacar los atributos del calzado nacional por medio de estrategias de comunicación que se ajusten a la capacidad financiera de las empresas a fin de no inflar más sus costos. (F.1, F.2, F.3, F.4, F.5, F.6, F.7, F.8, F.9, A.1, A.3)</p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar las debilidades tanto como las amenazas.</p> <p>1. Incentivar e involucrar a los distribuidores en los trabajos de promoción o comunicación del producto. (D.4, A.3) 2. Utilizar estrategias de comunicación acordes a la capacidad financiera de la pequeña empresa de calzado que puedan minimizar sus costos de promoción. (D.2, A.1) 3. Ejecutar estrategias de comunicación que sean de un bajo costo, que contribuyan a dar a conocer y reconocer el calzado de la pequeña empresa y generen un incremento en sus ventas (D.2, D.3, D.5, A.1, A.3)</p>

Fuente: elaboración propia con base al diagnóstico del presente trabajo, octubre 2,007.

2.9.2 Análisis foda de la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

2.9.2.1 Fortalezas

Las medianas empresas dedicadas a la fabricación de calzado estudiadas, poseen una serie de características positivas internas que deben ser tomadas en cuenta en el diseño de estrategias que contribuyan a su desarrollo, siendo estas:

- Alta calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación del producto. Las materias primas utilizadas en la mediana empresa de calzado poseen un alto grado de calidad, siendo estas, en casi todos los casos, pieles naturales. En el caso de materiales sintéticos, estos también son de alta calidad, ya que son importados de países con gran experiencia y fama en la elaboración y preparación de este tipo de materiales, como Colombia.
- Diseño exclusivo del producto. Un buen porcentaje de medianas empresas de calzado, desarrolla y diseña calzado atractivo, tomando en consideración los gustos del consumidor final, de acuerdo a las tendencias y demandas del mercado.
- Calzado de moda. Casi la mitad de medianas empresas buscan fabricar calzado de moda, aunque no en todos los casos es calzado de última moda.
- Apoyo total por parte de las gerencias generales a las actividades de promoción. Más de la mitad de las gerencias generales de las medianas empresas de calzado estudiadas se encuentran en la disposición de brindar el apoyo necesario a las actividades de promoción que contribuyan al desarrollo de la empresa.
- Tipo del producto. El producto fabricado es de uso generalizado, no estacionario y su compra puede ser motivada por distintas necesidades.
- Alta calidad del producto terminado. En la totalidad de medianas empresas el calzado es fabricado con materias primas y un proceso productivo de calidad.

- Marcas propias. La totalidad de medianas empresas de calzado trabajan con marcas propias.
- Puntualidad en las entregas. Existe excelente control en los tiempos de entrega de pedidos, evitando con esto retrasos e insatisfacción por parte de los clientes.
- Adecuada distribución de planta. En comparación con la pequeña empresa, la mediana empresa de calzado posee una mejor distribución de planta, ya que los locales son de mayores dimensiones espaciales y su maquinaria también tiende a ser más tecnológica y completa.

2.9.2.2 Oportunidades

El ambiente externo ofrece a las medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala una serie de oportunidades, las cuales fueron descubiertas a través del diagnóstico, siendo las siguientes:

- Participación en ruedas de negocios, ferias comerciales, etc., organizadas por las instituciones que apoyan a la pequeña y mediana empresa.
- Oportunidad de aumentar la participación en el mercado local y nacional.
- Oportunidad de aumentar su participación en el mercado regional. Por medio de la exportación de su producto.
- Predilección por el calzado de calidad. Que favorece la predilección del calzado nacional por su buena calidad.
- El mercado en su mayoría no tiene una preferencia definida con respecto a la procedencia del calzado (nacional o extranjero).
- Los consumidores que han comprado calzado nacional, perciben que el mismo, es un producto de calidad.
- Predilección por calzado de diseño atractivo, aunque no necesariamente a la moda.
- Innovación en estilos y productos. Con la fabricación de calzado de nuevos estilos y nuevos segmentos de mercado.

2.9.2.3 Debilidades

Las medianas empresas de calzado poseen una serie de debilidades que han frenado su desarrollo y han hecho difícil el logro de sus objetivos, siendo las siguientes:

- Poca preparación académica de la mayoría de los gerentes generales y de algunos gerentes de otros departamentos.
- Escaso recurso financiero, ya que en la mayoría de los casos no se posee un presupuesto de comunicación.
- Producto poco conocido en el mercado.
- Falta de apoyo por parte de los distribuidores en cuanto a trabajo promocional.
- Escasa participación de mercado.
- Escasa promoción de sus productos. Por lo que no son conocidos por el mercado.
- Falta de personal calificado y capacitado en ciertas áreas de la empresa.

2.9.2.4 Amenazas

El ambiente externo además de plantear una serie de oportunidades, las cuales deben aprovecharse, también presenta amenazas, las cuales deben ser disminuidas por medio de estrategias. Estas son las siguientes:

- La inflación de los precios. No sólo de las materias primas, sino de otros factores de la producción, energía eléctrica, combustibles, etc.
- La delincuencia. Que limita muchas veces la distribución de calzado en ciertas zonas, o bien genera costos de seguridad o ciertos pagos para evitar represalias.
- La apreciación que tienen las personas que no han comprado calzado nacional, las cuales lo califican como un calzado de diseño poco atractivo y fuera de moda.

- La competencia a través de:
 - Calzado importado de mala calidad, el cual es de un precio más bajo, por lo que en ocasiones es preferido por el mercado de menores ingresos económicos.
 - Calzado de contrabando, el cual se ofrece a un precio más bajo, ya que no paga ninguna clase de impuestos de importación, etc.

Tabla 41
Matriz FODA
Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

<p>INTERNOS</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p>EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1 Alta calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación del producto. F.2 Diseño exclusivo del producto. F.3 Calzado de moda. F.4 Apoyo total por parte de las gerencias generales a las actividades de promoción. F.5 Tipo del producto. F.6 Alta calidad del producto terminado. F.7 Marcas propias. F.8 Puntualidad en las entregas. F.9 Adecuada distribución de planta.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1 Poca preparación académica de la mayoría de los gerentes generales y de algunos gerentes de otros departamentos. D.2 Escaso recurso financiero. D.3 Producto poco conocido en el mercado. D.4 Falta de apoyo por parte de los distribuidores en cuanto a trabajo promocional. D.5 Escasa participación de mercado. D.6 Escasa promoción de sus productos. D.7 Falta de personal calificado y capacitado en ciertas áreas de la empresa.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1 Participación en ruedas de negocios, ferias comerciales, etc. O.2 Oportunidad de aumentar la participación en el mercado local y nacional. O.3 Oportunidad de aumentar su participación en el mercado regional. O.4 Predilección por el calzado de calidad. O.5 Predilección por calzado de diseño atractivo. O.6 Innovación en estilos y productos.</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <p>Estrategia para maximizar tanto las fortalezas, como las oportunidades.</p> <p>1. Utilizar estrategias de comunicación que podrían contribuir a incrementar las ventas, así como a dar a conocer el calzado y marcas fabricadas por las medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala y sus ventajas comparativas (F.1, F.2, F.3, F.4, F.5, F.6, F.7, O.2, O.4, O.5)</p>	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <p>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</p> <p>1. Utilizar estrategias promocionales que se ajusten a la capacidad financiera y humana de las medianas empresas de calzado que podrían contribuir a hacer más conocido su producto y marcas y mejorar sus volúmenes de ventas, lo cual podría ampliar su participación en el mercado. (D.2, D.3, D.5, D.6, O.2, O.4, O.5) 2. Aprovechar las ruedas de negocios para la aprensión de nuevos conocimientos y capacitación del personal de la mediana empresa de calzado (D.1, D.8, O.1) 3. Incentivar la colaboración de los distribuidores por medio de estrategias de comunicación dirigidas a los mismos a fin de incrementar su participación en el mercado local y nacional (D.3, D.4, D.5, O.2)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A.1 La inflación de los precios de las materias primas y otros insumos y factores de la producción. A.2 La delincuencia. A.3 La competencia a través de: Calzado importado de mala calidad, el cual es de un precio más bajo, por lo que en ocasiones es preferido por el mercado de menores ingresos económicos. Calzado de contrabando, el cual se ofrece a un precio más bajo, ya que no paga ninguna clase de impuestos de importación, etc.</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</p> <p>1. Destacar los atributos del calzado nacional por medio de estrategias de comunicación que se ajusten a la capacidad financiera de las empresas a fin de no inflar más sus costos. (F.1, F.2, F.3, F.4, F.5, F.6, F.7, A.1, A.3)</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar las debilidades tanto como las amenazas.</p> <p>1. Incentivar e involucrar a los distribuidores en los trabajos de promoción o comunicación del producto. (D.4, A.3) 2. Utilizar estrategias de comunicación acordes a la capacidad financiera de la mediana empresa de calzado que puedan minimizar sus costos de promoción. (D.2, A.1) 3. Ejecutar estrategias de comunicación que sean de un bajo costo, que contribuyan a dar a conocer y reconocer el calzado de la mediana empresa y generen un incremento en sus ventas (D.2, D.3, D.5, A.1, A.3)</p>

Fuente: elaboración propia con base al diagnóstico del presente trabajo, octubre 2,007.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

3.1 Introducción

En el capítulo anterior se indicó que los dos tipos de empresa dedicadas a la fabricación de calzado, tanto pequeña, como mediana, utilizan estrategias de comunicación para dar a conocer sus productos, aunque en mayor número de medianas empresas (57%).

A pesar de lo anterior se diagnosticaron como causas para la no utilización de este tipo de estrategias o limitantes para su diseño y ejecución, la escases de recursos económicos y la poca preparación académica, no sólo de sus directores generales, sino de algunos encargados de otros departamentos, como el departamento de ventas, que se encarga también del trabajo de marketing.

La no utilización de estrategias de comunicación o su diseño y ejecución inadecuada o empírica, ha limitado el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de calzado, ya que no le ha permitido crecimiento en su participación de mercado, dado que su volumen de ventas ha disminuido, por consiguiente sus utilidades.

Por lo anterior los entrevistados, ejecutivos de estas empresas, han coincidido en la necesidad de plantear nuevas y mejores estrategias promocionales que contribuyan a mejorar la situación actual que atraviesan y así lograr una mejor participación en el mercado de calzado, dando a conocer sus productos, a partir de sus recursos y características intrínsecas.

3.2 Objetivo

Diseñar y proponer las estrategias de comunicación acordes a la capacidad financiera, características del producto y segmentos de mercado objetivo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala que podrían contribuir a ampliar su participación en el mismo, a fin de incrementar sus ventas a través de:

- Elegir los medios y métodos promocionales a utilizar en la ejecución de las estrategias.
- Determinar la periodicidad de las estrategias.
- Cuantificar el presupuesto de ejecución de cada estrategia.

3.3 Estrategias de comunicación propuestas para la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

De acuerdo a la matriz FODA se proponen un conjunto de estrategias, las cuales podrían ser utilizadas tanto, por la pequeña, como mediana empresa de calzado, ya que según este análisis, ambos tipos de organizaciones poseen similitudes en cuanto a sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; razón por la cual, se proponen las estrategias descritas a continuación, para las que se utilizará una mezcla promocional, la cual, no impide que dichas estrategias puedan ser utilizadas de manera individual dependiendo de las características particulares de cada empresa, como tipo de calzado, segmento de mercado, etc.

- **Estrategia FO (maximización de fortalezas-maximización de oportunidades).**
 - Utilizar estrategias de comunicación que podrían contribuir a incrementar las ventas, así como a dar a conocer el calzado y marcas fabricadas por la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y sus ventajas comparativas, por medio de estrategias publicitarias, de promoción de ventas y a través del producto dirigidas a consumidores.

- **Estrategias DO (minimización de debilidades-maximización de oportunidades).**
 - Utilizar estrategias promocionales que se ajusten a la capacidad financiera y humana de la pequeña y mediana empresa de calzado que podrían contribuir a hacer más conocido su producto y marcas, y mejorar sus volúmenes de ventas, lo cual podría ampliar su participación en el mercado, por medio de estrategias de promoción de ventas dirigidas a la fuerza de ventas y de la venta directa.
 - aprovechar las ruedas de negocios para la aprensión de nuevos conocimientos y capacitación del personal de la pequeña y mediana empresa de calzado.
 - incentivar la colaboración de los distribuidores por medio de estrategias de comunicación dirigidas a los mismos a fin de incrementar su participación en el mercado local y nacional, por medio de estrategias de promoción de ventas a distribuidores.

- **Estrategia FA (maximización de fortalezas-minimización de amenazas).**
 - Destacar los atributos del calzado nacional por medio de estrategias de comunicación que se ajusten a la capacidad financiera de las empresas a fin de no inflar más sus costos, por medio de estrategias publicitarias, de promoción de ventas y a través del producto dirigidas a consumidores.

- **Estrategias DA (minimización de debilidades-minimización de amenazas).**
 - Incentivar e involucrar a los distribuidores en los trabajos de promoción o comunicación del producto, por medio de estrategias de promoción de ventas dirigidas a distribuidores.
 - Utilizar estrategias de comunicación acordes a la capacidad financiera de la pequeña y mediana empresa de calzado que puedan minimizar sus costos de promoción, por medio de estrategias publicitarias, a través del producto,

venta directa y de promoción de ventas, ésta última, tanto a consumidores, distribuidores y fuerza de ventas.

- Ejecutar estrategias de comunicación que sean de un bajo costo, que contribuyan a dar a conocer y reconocer el calzado de la pequeña y mediana empresa y generen un incremento en sus ventas, por medio de estrategias publicitarias, dirigidas a consumidores, de promoción de ventas, especialmente a consumidores y distribuidores y la venta directa.

3.3.1 Objetivos

Las estrategias propuestas pretenden:

- Dar a conocer el calzado y marcas producidas por la pequeña y mediana empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Comunicar las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la pequeña y mediana empresa de calzado.
- Incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional de la empresa.

3.3.2 Definición del producto

Marca:

Las marcas producidas por las pequeñas y medianas empresas de calzado.

Tipo de producto:

Producto comercial o de comparación.

Uso o beneficio:

Calzado de alta calidad y diseño atractivo. (podrá variar dependiendo de la marca y atributos)

3.3.3 Determinación del público objetivo

3.3.3.1 Determinación demográfica

Esta determinación se ha realizado con base, tanto a las entrevistas a personeros de las empresas investigadas, como al tipo y características del producto y encuesta a personas particulares.

Se propone como público objetivo a toda persona de cualquier sexo o edad, que utilice calzado, que pueda influir en la decisión de compra o bien sea quien la decida, que viva en el área urbana o rural; dependiendo del segmento de mercado al cual se dirige la empresa.

3.3.3.2 Determinación socioeconómica

Según el diagnóstico, el grupo objetivo, comprende personas de todas las clases sociales, especialmente de clase media a la cual dirigen su producto un 62% del total de las pequeñas empresas objeto de estudio.

3.3.3.3 Determinación psicográfica

El público objetivo, de acuerdo al diagnóstico, son personas con distintos tipos de necesidades, gustos y preferencias; principalmente se ven influenciados, según la clase social a la que pertenecen. Independientemente de esta, gustan comprar calzado en centros comerciales y tienen preferencia por el calzado de calidad, no importando su procedencia; excepto la clase alta, la cual prefiere el calzado extranjero.

3.3.3.4 Hábitos de medios

El público objetivo propuesto, con mucha probabilidad está expuesto a los medios de comunicación masiva. Prefieren realizar sus compras de calzado en centros comerciales, los cuales son visitados principalmente los fines de semana, por lo que podrían verse influenciados por otros medios, como publicidad en el

punto de venta, merchandising, entre otros, principalmente por el tipo de producto.

3.3.3.5 Hábitos en el uso del producto

El grupo objetivo compra el producto por necesidades diversas, que van desde necesidades primarias, hasta, compras por el simple hecho de gustarles un par de zapatos.

3.3.4 Mezcla promocional

Para llevar a cabo las estrategias planteadas, se propone una mezcla promocional para la pequeña empresa de calzado y una por separado para la mediana empresa, tomando en consideración que esta última posee una mayor capacidad financiera, ya que su capital de trabajo, como sus ventas son mayores, por lo tanto es necesario recomendar una propuesta más adecuada a su situación financiera.

3.3.4.1 Mezcla promocional propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Para poder llevar al plano práctico las estrategias propuestas, se plantea la siguiente mezcla promocional, tomando en cuenta los resultados, tanto del diagnóstico empresarial, como de las encuestas a consumidores.

Para una mejor comprensión se plantean costos promedios de cada estrategia, tomando como base la media de algunos datos recabados en el diagnóstico, por lo cual se presentan costos unitarios con el fin que cada empresa pueda calcular sus costos reales, dependiendo de su situación particular. Los datos en base a los cuales se presentarán los costos referenciales son los siguientes:

- Ventas mensuales: 1,250 pares (media de totales de ventas mensuales de pequeñas empresas objeto de estudio)

- Tiendas en las que se distribuye el calzado: 25 tiendas (media de totales de tiendas en las que distribuyen las pequeñas empresas objeto de estudio)
- Precio del calzado en tiendas: Q125.00 quetzales (media de totales de precios a los cuales se ofrece el calzado de las pequeñas empresas de calzado objeto de estudio)

Mezcla promocional

Para el caso de la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala se propone la siguiente:

- Estrategia publicitaria.
- Estrategia de promoción de ventas.
 - Estrategia de promoción de ventas a consumidores.
 - Estrategias de promoción de ventas a la fuerza de ventas.
 - Vendedores de tienda.
 - Vendedores al por mayor o a distribuidores.
 - Estrategias de promoción de ventas a distribuidores.
- Estrategias de comunicación a través del producto.
- Estrategias de venta directa.

Estrategia publicitaria

Para ejecutar las estrategias establecidas en la matriz FODA, se propone la publicidad como elemento de la promoción, ya que es una estrategia muy eficaz para dar a conocer las marcas fabricadas por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Asimismo porque según los resultados de la encuesta a consumidores, ninguno de los 385 encuestados conoce las marcas fabricadas por las empresas objeto de estudio, no obstante conocer otras marcas nacionales pero en su mayoría de

industrias grandes. Esta estrategia también fue indicada por los ejecutivos de las pequeñas empresas objeto de estudio como el principal elemento de la promoción para mejorar la comunicación de sus productos (Véase tabla 23)

Se puede indicar también que la publicidad exterior fue indicada como uno de los medios por los cuales el consumidor se ha enterado de la existencia de marcas de calzado, ya que en la encuesta se indicaron los afiches como uno de estos medios (Véase tablas 33 y 35)

Esta estrategia pretende dar a conocer las marcas, comunicando a su vez sus principales atributos: calidad, diseño atractivo y moda (atributos que pueden variar dependiendo la marca particular de que se trate).

Estas cualidades son factores que las personas toman en cuenta al momento de decidir sus compras calzado, (Véase tabla 27) por lo cual es necesario comunicar éstas ventajas a fin que sus marcas sean más conocidas y preferidas por el público objetivo, para ello se propone desarrollar:

Técnica de medios

- diseño de calcomanía para vidrio trasero de vehículo (publicidad exterior).

Concepto publicitario

Las marcas de calzado se comunicarán como calzado de alta calidad y diseño atractivo, (se pueden agregar atributos propios de cada marca) lo que permitirá a la empresa dar a conocer sus productos, así como sus cualidades.

Promesa básica

Calidad y diseño atractivo.

Definición de los medios a utilizar

Plan de medios

Objetivo de medios

El medio propuesto para la estrategia publicitaria, pretende dar a conocer las marcas producidas por la pequeña empresa de calzado o aquellas que son menos conocidas, así como comunicar sus ventajas o cualidades, utilizando para ello la publicidad exterior, como medio complementario, por medio de anuncio en vehículos, ya que sólo en la ciudad capital transitan alrededor de setecientos mil automotores diariamente.

Racional de medios

Considerando la escasez de recursos financieros y por consiguiente la falta de un presupuesto de comunicación en la mayoría de pequeñas empresas de calzado, se propone como único medio la publicidad exterior, como parte de los medios complementarios, ya que se considera una de los más económicos y apropiados para lograr los objetivos propuestos.

Definición de la estrategia de publicidad exterior propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se proponen calcomanías colocadas en vidrios traseros de vehículos de reparto, vehículos de familiares, amigos, trabajadores de confianza y propietarios de las fábricas de calzado o cualquier otra persona que se pueda agregar a esta estrategia. Este medio sólo incurrirá en el costo de producción de los stickers, ya que no se tendrá que pagar a los propietarios de los vehículos o en su defecto se podrían pactar pagos en especie.

Definición del mensaje

Publicidad exterior (calcomanía para vidrio trasero de vehículos)

Se propone la publicidad exterior, utilizando para ello stickers para vidrio posterior de automóvil, el cual se colocará en vehículos de reparto, vehículos de

familiares, amigos y propietarios, etc. de las fábricas de calzado, del que sólo se costeará su producción. Esta calcomanía se utilizará como medio para dar a conocer el producto, la marca y los atributos de la misma. Deberá ser de 50 centímetros de alto x 95 centímetros de ancho, de manera que se adapte a todo tipo de vehículo, no importando el tamaño del vidrio, como su forma.

Deberá aparecer en el sticker el logotipo e isotipo de la marca, sus atributos de calidad y diseño atractivo (puede variar dependiendo la marca que se trate), fotografías del calzado, los nombres o logotipos de las tiendas de calzado donde se distribuye, el número de teléfono de la empresa, para contactos o pedidos y la leyenda "Producto de calidad, producto de Guatemala".

El diseño de la calcomanía no forma parte de la presente propuesta, ya que deberá realizarse de forma personalizada para cada empresa, por lo que se presentará el costo de diseño y producción del mismo.

Medio:	Publicidad exterior.
Cliente:	Pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
Producto:	marca de que se trate.
Nombre:	Producto de calidad, producto de Guatemala.
Campaña:	Comercial.
Tamaño:	0.50 alto x 0.95 ancho mts.
Material:	Microperforado.

Diseño y producción de la calcomanía

Diseño, arte, producción e impresión (precio unitario)	Q 200.00
Total producción (proponiendo 10 calcomanías)	Q 2,000.00
Fuente: Empresa Actualidad Serigráfica 2007. (el precio incluye IVA)	

Determinación de la periodicidad

Duración de la campaña

En cuanto a la estrategia publicitaria, se propone que la misma inicie en el mes noviembre, ya que en este mes existe la probabilidad de contar con mayores recursos económicos y además porque se acerca una de las épocas de mayor demanda del producto y que sea ejecutada por tiempo indefinido a partir de su iniciación, ya que la duración de la calcomanía es de 2 años.

Calendario publicitario

A continuación se presenta el calendario publicitario a utilizar (se presentan los meses únicamente numerados, sugiriendo se inicie en el mes de noviembre).

Publicidad exterior

Tabla 42

Calcomanía para vidrio trasero de vehículos

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Calcomanía vehículos																								

Determinación del presupuesto publicitario

Se presentan únicamente los costos de diseño y producción de la calcomanía, ya que se sugiere que los propietarios de los vehículos en los cuales serán colocadas las mismas, sean personas de confianza que estén dispuestas a colaborar con la empresa de manera gratuita.

De no ser así se propone que se pacten pagos en especie, como: un par de zapatos a elección cada trimestre de participación de la estrategia, lo cual incurriría en un costo promedio de cien a ciento cincuenta quetzales trimestrales, (según los precios de venta de estas empresas) por la cantidad de personas que participen de esta manera.

Tabla 43
Presupuesto publicitario de pauta

Medio	Duración o tamaño	Canal o emisora	Inserciones	Tiempo de ejecución	Costo unitario	Total
Calcomanía	-	-	-	2 años	Ninguno	Ninguno
Total					-	Ninguno

*Podrá variar dependiendo que los propietarios de vehículos no colaboren de forma gratuita y se pacten pagos en especie (calzado)

Tabla 44
Inversión total publicitaria

Descripción	Costo	Total
<u>Publicidad exterior</u> Diseño, arte, producción, impresión y colocación de calcomanía para vehículos	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Total		Q2,000.00

*El costo está dado para 10 calcomanías y podrá variar dependiendo que los propietarios de vehículos no colaboren de forma gratuita y se pacten pagos en especie (calzado)

Tabla 45
Plan de acción estrategia publicitaria

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Dar a conocer el calzado y marcas producidas por la pequeña empresa de calzado	Publicidad exterior	Diseño, arte, producción e impresión de calcomanía	Gerencia de Vtas/ Dirección Gral.	Sep. '08	Oct. '08	Q2,000.00
2	Comunicar las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la pequeña empresa		Colocación y publicación	Gerencia de Vtas/ Dirección Gral.	Nov. '08	Nov. '10	-----
Total							Q 2,000.00

*Podrá variar dependiendo que los propietarios de vehículos no colaboren de forma gratuita y se pacten pagos en especie (calzado)

Propuestas de financiamiento

Se sugiere para el financiamiento de la estrategia publicitaria, la publicidad compartida, entre las pequeñas empresas de calzado y sus distribuidores; ya que en el sticker de vehículos podrán aparecer los logotipos de las tiendas en donde se venden estas marcas. Asimismo se sugiere buscar el apoyo financiero y técnico de las instituciones que apoyan y asesoran a este tipo de organizaciones empresariales.

Método o medio de evaluación de la estrategia publicitaria

Para evaluar los resultados de la estrategia publicitaria, se sugiere la encuesta a consumidores finales, con el fin de determinar el porcentaje de conocimiento de marca, así como la determinación de la cantidad de llamadas telefónicas y pedidos que han sido generados por la estrategia (calcomanía). Asimismo se sugiere el análisis de costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Se aprovechará la publicidad exterior, por medio de las calcomanías colocadas en vidrios de vehículos, la cual no tendrá más costo que el de diseño y producción, ya que se procurará que los propietarios de los mismos colaboren de manera gratuita en la ejecución de esta estrategia.
- Esta estrategia podrá ser utilizada para alcanzar los dos objetivos propuestos, por cualquier empresa, no importando su magnitud, el tipo de calzado que fabriquen y su segmentación de mercado.

Desventajas

- Las dificultades que podrían presentarse al momento de convencer a los dueños de vehículos de participar en esta estrategia de manera gratuita o bien, la negociación de la forma de pago por su participación, la cual podría

ser en especie, es decir, un par de zapatos cada trimestre de participación en la estrategia.

Estrategia de promoción de ventas

Se proponen tres tipos de estrategias de promoción de ventas:

- Estrategias de promoción de ventas a consumidores.
- Estrategias de promoción de ventas a la fuerza de ventas.
 - a vendedores de tienda.
 - a vendedores mayoristas a distribuidores.
- Estrategias de promoción de ventas a distribuidores.

Estrategia de promoción de ventas a consumidores

Se proponen dos tipos de estrategias a consumidores, las cuales buscan generar e incrementar las ventas en ciertos días y temporadas del año. Estas son: rebajas en el precio y premios.

Estrategia de rebajas en el precio

Se propone la aplicación de esta estrategia, con base al resultado del diagnóstico a personas particulares, en el cual se detectó que uno de los factores importantes que determinan la elección de una determinada marca al comprar zapatos son las ofertas y rebajas en el precio, además de ser la segunda situación más importante que motiva compras adicionales de este artículo. (Véase tablas 28 y 31)

Objetivo

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, en ciertos días y épocas y por ende lograr una mayor participación en el mercado.

Definición de la estrategia de rebajas en el precio propuestas para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se sugieren rebajas en el precio, de acuerdo a la situación financiera de la empresa. Estas deberán de ser anunciadas con material impreso en el punto de venta, el cual se propone sea diseñado y fabricado por la empresa misma, con el fin de obtener algún ahorro monetario. Asimismo la estrategia puede ser aplicada a calzado cuyo inventario se necesite rotar, y/o calzado seleccionado.

El porcentaje de rebaja no se propone, ya que este deberá ser definido tomando en cuenta los niveles de ventas, porcentajes de utilidad y las necesidades financieras propias de cada empresa.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Se propone que sea realizada de manera periódica, pudiendo ser ejecutada durante todos los meses del año, meses de baja en ventas y temporadas de bono 14 y aguinaldo; principalmente durante los fines de semana de fines de mes, ya que son los días y épocas que son más visitados los centros comerciales, almacenes, etc., además de ser fechas en las cuales los consumidores poseen una mayor capacidad de compra.

Costo de la estrategia

Dependerá del porcentaje de descuento o rebaja que decida la empresa, el cual no deberá poner en riesgo la estabilidad financiera de la misma, dependiendo de su margen de ganancia.

Estrategia de premio gratis

Se propone la utilización de esta estrategia, con base al diagnóstico a personas particulares, en el cual se reveló que la tercera situación por la que se motiva la compra adicional de este artículo son los premios, además porque algunos de los

propuestos pueden convertirse en publicidad en casa, además de ser de bajo costo y que pueden convertirse en premios autorredimibles. (Véase tabla 28)

Asimismo porque la forma en que la mayor parte de los consumidores se han enterado de la existencia de marcas de calzado nacional ha sido a través de referencias de familiares y conocidos, por lo que la recepción de un premio puede generar un sentimiento de aprecio y empatía de la empresa hacia el cliente y por lo tanto este puede generar publicidad boca en boca. (Véase tabla 33)

Objetivos

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, en ciertas épocas y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- En el caso de algunos premios, recordar la marca o darla a conocer.
- Comunicar en el caso de algunos premios, las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la pequeña empresa de calzado.
- Generar en un determinado momento publicidad boca en boca, por medio de la referencia que puede dar el cliente a sus familiares o conocidos.

Definición de la estrategia de premio gratis propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se sugiere la entrega de un premio por cada compra (un par de zapatos), para lo que se proponen los siguientes artículos, los cuales pueden ser utilizados de manera conjunta o individualmente, debiendo ser entregados inmediatamente después de la compra por el vendedor de la tienda y verificada por medio de visita de algún miembro del departamento de ventas de la empresa o supervisor de tienda, si lo hubiera:

- Llaveros, que pueden ser de cuero con logotipos en un solo color o a full color o llaveros de plástico flexible, con logotipo o isotipo de la marca, teléfono de la empresa, etc.
- Lapiceros, los cuales al igual que los llaveros pueden contener logotipo, isotipo, teléfono de la empresa, etc.
- Rosas.
- Calcetines.
- Globos metálicos.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Se propone que los premios sean entregados inmediatamente después de la compra en épocas especiales de la siguiente manera:

- Día del cariño: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha, podrán utilizarse premios como: rosas o globos metálicos por ser artículos adecuados a la ocasión, pudiendo emplearse únicamente uno de los dos, o ambos, dando a elegir al cliente el premio que más sea de su agrado. Dicho premio podrá ser entregado en cualquier compra de calzado (femenino o masculino).
- Día de la madre: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha se podrán entregar premios como: rosas, los globos metálicos y llaveros, por ser artículos que pueden ajustarse a la ocasión, pudiendo ser utilizados uno o varios, para que el cliente pueda hacer la elección del mismo. Este premio podrá ser entregado únicamente en compra de calzado para dama.
- Día del padre: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha, se propone la entrega de premios como: llaveros, lapiceros y

calcetines, pudiendo utilizarse un único artículo o varios, para dar a elegir al cliente. Dicho premio se entregará inmediatamente después de la compra y únicamente en compras de calzado para caballero.

- Navidad: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha se sugieren como premios: llaveros, lapiceros y calcetines, por ser artículos adaptables a la temporada y a cualquier tipo de compra (calzado masculino, femenino, etc.). Dichos premios pueden ser utilizados de manera única o en conjunto, dando a elegir al cliente el de su predilección.

Costo de la estrategia

Los costos están dados en precios por unidad, ya que la empresa es quien determina cuantos y cuales artículos utilizará como premios y en qué épocas, dependiendo de su volumen de ventas, su tipo de producto, su segmento de mercado y su capacidad financiera.

El precio total sólo se muestra como una referencia utilizando como base la media de ventas mensuales 1,250 pares, aunque como las estrategias están sugeridas para dos semanas se utilizará la cantidad de 625 pares, asimismo es necesario considerar que las estrategias se utilizan sólo en algunos meses o épocas del año.

Además los precios totales están sugeridos como si se estuviese utilizando el premio de manera única en la totalidad de los casos, por lo que el costo puede variar, ya que en algunas épocas sólo aplicará a algunos tipos de calzado y el promedio de ventas utilizado para el cálculo podrá ser menor.

Tabla 46
Costo de la estrategia de premio gratis

Artículo	Características	Precio unitario	Tamaño	Cantidad mínima/cotizada	Precio total según media de 625 pares	Empresa fabricante
Llaveros con logotipo impreso	de cuero con remache, varios diseños y colores	Q 3.40	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 2,125.00	INPRODECO, octubre 2007
Llaveros con logotipo impreso	de cuero pero con impresión full color	Q 4.50	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 2,812.50	INPRODECO, octubre 2007
Llaveros con logotipo impreso	de plástico flexible en varios colores	Q 3.40	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 2,125.00	INPRODECO, octubre 2007
Lapiceros con logotipo impreso	de plástico con tapón	Q 3.00	Standard	mínimo 300 unidades	Q 1,875.00	Imprex, octubre 2007
Lapiceros con logotipo impreso	retráctiles de plástico	Q 4.00	Standard	mínimo 300 unidades	Q 2,500.00	Imprex, octubre 2007
Lapiceros con logotipo impreso	de plástico con tapón	Q 1.50	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 937.50	TECS, octubre 2007
Calcetines	de vestir liso	Q 50.00	-	25 docenas en adelante	Q 2,600.00	Nalon, octubre 2007
Calcetines	de vestir con diseños	Q 47.50	-	25 docenas en adelante	Q 2,470.00	Nalon, octubre 2007
Rosas	rosas en botón	Q 2.00	-	promedio de costo unitario	Q 1,250.00	Mercados de flores y cantonales, octubre 2007
Globos metálicos	Con diseños diversos, de acuerdo a la época o necesidad	Q 3.80 docena	4 pulgadas	docena (precio fijo, no importando la cantidad)	Q 197.60	Globocentro, octubre 2007
Globos metálicos	Con diseños diversos, de acuerdo a la época o necesidad	Q 4.80 docena	9 pulgadas	docena (precio fijo, no importando la cantidad)	Q 249.60	Globocentro, octubre 2007
Globos metálicos	Con impresión especial	Q 13.95 docena	9 pulgadas tamaño mínimo	mínimo 50 unidades (precio fijo, no importando la cantidad)	Q 725.40	Globocentro, octubre 2007

Fuente: información recabada de varias empresas, octubre 2007 (los precios incluyen IVA)

Estrategia de promoción de ventas a la fuerza de ventas

Se proponen dos tipos de estrategias de promoción de ventas a la fuerza de ventas:

- Estrategia de promoción de ventas a vendedores de tienda (sólo para empresas que poseen tiendas propias).
- Estrategia de promoción de ventas a vendedores mayoristas o encargados de ventas a distribuidores (para empresas que posean o no tiendas propias, pero que trabajen también con distribuidores).

Estrategia de promoción de ventas a la fuerza de ventas (vendedores de tienda)

Se propone premio para el vendedor que cumpla con cierta meta de ventas o bien que obtenga el primer lugar en volumen de ventas, lo cual deberá ser establecido por la empresa, ya sea en índice monetario o en cantidades de pares de zapatos.

El control de las ventas podrá llevarse por medio de las facturas emitidas, en las cuales se escribirá el nombre del vendedor que la está realizando. El registro de estas posiciones podrá ser llevado en el departamento de ventas y la premiación la realizará el gerente de dicho departamento de manera pública. Se sugiere un premio trimestral y uno de fin de año.

Objetivos

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas de la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Crear lealtad de parte del cliente interno (vendedor de tienda) hacia la empresa.

Definición de la estrategia de premio trimestral y de fin de año a vendedores de tienda propuesta a la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Esta estrategia podrá ser realizada por las empresas que cuentan con tiendas propias y consistirá en premiar al vendedor de tienda (cada tienda) que cumpla con las metas de ventas establecidas por la empresa o bien que obtenga el primer lugar en volumen de ventas, lo que deberá ser estipulado dependiendo de la tendencia de las ventas, de acuerdo a los meses o épocas del año, pudiendo varias dichas metas de un mes a otro.

Esta competición será de manera trimestral y un premio adicional a fin de año (navidad).

En caso de existir empate entre dos o más vendedores de una misma tienda, quedará a criterio de cada empresa el premiar al que acumuló un mayor monto de ventas (cantidad monetaria) o premiar a todos los vendedores, dependiendo de la situación financiera de cada organización.

Se sugiere como premio trimestral, un par de zapatos fabricados por la misma empresa, de los que se encuentran a la venta y a la elección del vendedor. Además, como premio anual de fin de año (navidad) un pavo o pierna de cerdo.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

La estrategia motivará el trabajo de los vendedores de tienda durante todos los días del mes y se ejecutará por trimestre de la siguiente manera:

- Primer trimestre: del mes de enero al mes de marzo. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de abril.
- Segundo trimestre: del mes de abril al mes de junio. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de julio.

- Tercer trimestre: del mes de julio al mes de septiembre. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de octubre.
- Cuarto trimestre: del mes de octubre al mes de diciembre. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de enero.
- El premio adicional se entregará en la segunda quincena del mes de diciembre al vendedor que halla acumulado mayor número de primeros lugares en los trimestres anteriores, exceptuando el cuarto trimestre, el cual contará de octubre a la primera quincena de diciembre.

Costo de la estrategia

El costo del premio trimestral dependerá del precio o costo del par de zapatos elegido por el vendedor de tienda y de la cantidad de tiendas que se posean.

El costo trimestral de la estrategia resultará de multiplicar el precio promedio del calzado elegido Q 125.00 quetzales por el total de tiendas que se posean, considerando que únicamente un trabajador por tienda sea premiado cada trimestre.

En cuanto al costo del premio adicional de fin de año (navidad), el cual puede ser un pavo o una pierna de cerdo, se presenta de manera unitaria, debiendo de calcularse el costo total: multiplicando el costo que se presenta por el total de tiendas que se posean, considerando que únicamente un trabajador por tienda sea premiado.

Tabla 47

Costo de la estrategia de premio a fin de año a la fuerza de ventas (vendedores de tienda)

Premio	Peso sugerido	Precio por libra	Precio total
Pavo	14	Q 17.00	Q 238.00
Pierna de cerdo	14	Q 13.00	Q 182.00

Fuente: Chumpis, octubre 2007 (los precios incluyen IVA)

Estrategia de promoción de ventas a la fuerza de ventas (vendedores mayoristas a distribuidores)

Al igual que en la estrategia dirigida a vendedores de tienda, se propone la entrega de un premio anual para el vendedor a distribuidores que cumpla con cierta meta de ventas, la cual deberá ser establecida por la empresa, ya sea en índice monetario o en cantidades de pares de zapatos, de manera mensual.

El control de estas ventas se llevará en el mismo departamento, contando para la competencia únicamente las ventas cerradas y serán contabilizadas como válidas hasta que estos pedidos sean cancelados, de manera que el vendedor apoye en cierto sentido la gestión y control de cobro.

Objetivos

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas de la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Crear lealtad de parte del cliente interno (vendedor mayorista) hacia la empresa.

Definición de la estrategia de premio anual a vendedores mayoristas propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se premiará al vendedor a distribuidores o al por mayor, que consiga la mayor cantidad de primeros lugares mensuales (en cuanto a consecución de metas), debiendo haber estado en primer lugar como mínimo durante cuatro meses, para acceder al premio.

Deberá publicarse en el departamento de ventas, de manera mensual, las posiciones de los vendedores, de acuerdo a la consecución de la meta en ventas, a fin de premiar al vendedor que haya logrado la mayor cantidad de primeros lugares durante el año, debiendo tener como mínimo, para hacerse acreedor del premio, cuatro meses en el primer lugar de consecución de metas, indistintamente que sean consecutivos o no.

En caso de existir empate, queda a criterio de la gerencia de ventas y gerencia general de la empresa, el premiar a todos los vendedores que hayan ganado el premio, de acuerdo a la capacidad financiera de la misma.

Se propone como premio un viaje y estadía de dos días y una noche en los hostales del IRTRA (Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala), ubicados en el departamento de Retalhuleu, que incluirá el pago del hospedaje, lo que da derecho a ingresar a los dos parques recreativos: Xocomil y Xetutul (no incluye tickets para utilización de juegos mecánicos en Xetutul) y un bono en efectivo para gastos de transporte, alimentación, etc.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

La estrategia motivará el trabajo de la fuerza de ventas durante todo el año, se harán publicaciones de resultados y posiciones de manera mensual, debiendo iniciar la competencia en el mes de enero para finalizar la misma en la primera quincena del mes de diciembre de cada año. La premiación se realizará durante la segunda quincena del mes de diciembre o bien en el mes de enero siguiente, dependiendo de los ciclos de ventas y carga de trabajo de cada empresa. Las reservaciones se realizarán en la siguiente semana de la premiación para los días que considere oportunos, tanto el trabajador, como la gerencia de ventas, de acuerdo a cargas de trabajo.

La reservación deberá realizarla el gerente de ventas o persona delegada por él, juntamente con el trabajador, considerando lo siguiente:

- Que podrán ser únicamente días con tarifa normal, excluyendo días festivos o especiales en que las cuotas son más costosas. (aunque queda a criterio de la empresa)
- Que no podrán realizarse reservaciones en hostel distinto al dispuesto por la empresa, ya que cualquier otro cargo adicional correrá por cuenta del trabajador.
- Que únicamente se podrá perder la reservación y solicitar otra por motivo grave.

Costo de la estrategia

El costo de esta estrategia incluirá el pago por el hospedaje y estadía en los hostales de IRTRA y el bono para gastos varios, por lo que no se presenta el costo total, ya que dependerá del día para el cual se haga la reservación.

Para el cálculo del costo total deberá sumarse el costo de reservación y el bono para gastos varios.

Costo de hospedaje y estadía:

Dependerá del día para el cual se haga la reservación:

Dos días y una noche en habitación doble en Hostal Santa Cruz:

(ingresan 2 adultos y 2 niños menores de 12 años)

De domingo a miércoles	Q 180.00
Jueves o viernes	Q 270.00
Viernes y sábado (paquete)	Q 270.00
Sábado o días festivos	Q 335.00

Fuente: Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala –IRTRA-2007 (las tarifas incluyen IVA)

Estos precios incluyen únicamente el hospedaje y estadía en los hostales, uso de piscinas, ingreso a parques recreativos (Xocomil y Xetutul), no incluye gastos de alimentación.

Bono para gastos varios:

Bono para gastos de alimentación, transporte, etc. Q 600.00

Estrategia de promoción de ventas a distribuidores

Se proponen dos tipos de estrategia a distribuidores: bonificaciones en producto y exhibidores.

Estrategia de bonificación en producto

Se propone esta estrategia dado el resultado del diagnóstico, en cuanto a la falta de apoyo de parte de los distribuidores al trabajo promocional, ya que la mayoría de empresas objeto de estudio indicó esta situación.

Esta estrategia podrá ser utilizada en dos casos, ya sea de manera individual o conjunta, dependiendo de la situación particular de cada empresa:

- Docenas de 13 pares, por compras adicionales a las usuales.
- Docenas de 13 pares, por compras pagadas al contado.

Se sugiere que este descuento sea ofrecido en especie: docenas de 13 pares, ya que para los distribuidores puede ser más atractivo este planteamiento y no el porcentaje de descuento ofrecido.

Objetivos

- Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional de la empresa.

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Lograr mejores relaciones con los distribuidores.
- Propiciar mayores pedidos y preferencia por parte de los distribuidores hacia el producto.

Definición de la estrategia de bonificación en producto propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala (docenas de 13 pares por compras adicionales a las usuales)

Esta estrategia se utilizará cuando se desee tener mayores pedidos y ventas, no importando la forma de pago, por lo que es conveniente utilizarse con clientes con excelentes récords crediticios.

Será el gerente de ventas, con la aprobación de la gerencia general, quien decidirá desde que montos de compra puede ofrecer la bonificación, de acuerdo a su experiencia de ventas, pudiendo darle cierta libertad a sus vendedores, los cuales pueden también aportar al adecuado desarrollo de esta estrategia.

Definición de la estrategia de bonificación en producto propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala (docenas de 13 pares por compras pagadas al contado)

Esta estrategia será utilizada cuando se requiera generar una mayor liquidez en la empresa, por lo que no es necesario considerar demasiado, el récord crediticio del cliente, ya que el pedido será pagado al contado. Al igual que en la estrategia anterior, será el gerente de ventas, con la aprobación de la gerencia general, el encargado de decidir a partir de que monto de compra le será aplicable la bonificación, de acuerdo a su experiencia en ventas y las características propias de la empresa.

Determinación de la periodicidad**Duración de la estrategia**

Ambos tipos de bonificación podrán ser utilizados de manera permanente u ocasional, dependiendo de la necesidad de liquidez o de reducción de inventario, o bien de los criterios propios de cada empresa.

Costo de la estrategia

El costo de esta estrategia dependerá del costo del producto (par de zapatos) y del volumen de bonificaciones que sean realizadas, lo cual debe ser evaluado y analizado por la empresa para su ejecución.

Exhibidor

Se propone esta estrategia por el tipo de producto, ya que el merchandising juega un papel importante por las características del mismo, además por los resultados obtenidos en el diagnóstico, por un lado la falta de apoyo por parte de los distribuidores en el trabajo de promoción y porque el cuarto aspecto que determina la compra de una marca específica de calzado, son aquellos zapatos que pueden ser revisados y examinados sin la ayuda del vendedor de la tienda. (Véase tabla 28)

Objetivos

- Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional de la empresa.
- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Lograr mejores relaciones con los distribuidores.
- Atraer la atención de los visitantes de la tienda hacia el calzado exhibido.
- Estimular la decisión de compra.

- Constituir el exhibidor en un determinado momento, como publicidad en el punto de venta (material POP) o bien como una estrategia de merchandising, ya que muchas veces las tiendas, no son propias y no es posible utilizar el vitrinismo.

Definición de la estrategia de entrega de exhibidores a distribuidores propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone de manera ideal, la entrega de un exhibidor para cada tienda que distribuya el calzado de la empresa, debiendo exhibir únicamente las marcas fabricadas por la misma, o en aquellos lugares donde existe gran tránsito de personas (centros comerciales) o bien en aquellas tiendas en las cuales el volumen de ventas es menor.

El diseño del exhibidor no se propone, ya que este deberá ser personalizado, a fin de dar a conocer la marca o marcas de la empresa de manera particular, procurando que el mismo guarde relación con el diseño de la calcomanía para vehículo (publicidad exterior), el empaque del producto, etc.; por lo que se presentará el costo de diseño y producción.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Esta estrategia deberá iniciarse de manera ideal, juntamente con la estrategia publicitaria, si se utilizara esta última y quedará por tiempo indefinido, ya que podrá servir como refuerzo para estrategias de comunicación posteriores.

Promoción de Ventas a distribuidores:

Exhibidor.

Cliente:

Pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Tamaño:

1.60 mts. alto X 1 mt. diámetro.

Material:

Tablex y melamina.

Costo de la estrategia

El costo se presenta de manera unitaria, ya que dependerá del total de exhibidores a entregar y colocar, aunque también se plantea un costo estimado, tomando en consideración la media de tiendas en las que se distribuye el calzado de la pequeña empresa.

Diseño y producción del exhibidor

Diseño y producción costo unitario: Q 1,500.00

Fuente: Industria de Muebles Modulares 2007 (el precio incluye IVA)

Costo estimado:

Diseño y producción unitario	Q 1,500.00
------------------------------	------------

X media de tiendas de calzado	25
-------------------------------	----

Costo total estimado (variable)	Q 37,500.00
---------------------------------	-------------

*El costo total estimado puede variar dependiendo de la cantidad de tiendas en las que se utilizará la estrategia.

Determinación del presupuesto de ejecución

El presupuesto de ejecución dependerá de las estrategias que decida utilizar la empresa, ya sea como una mezcla de promoción de ventas o de manera individual, asimismo porque los costos de algunas estrategias dependen de factores particulares de cada organización empresarial; razones por las cuales en cada una de las estrategias de promoción de ventas propuestas se presentaron los costos unitarios y estimados.

Tabla 48
Plan de acción estrategia de promoción de ventas

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo		
1	Generar e incrementar las ventas	Promoción de ventas a consumidores	Rebajas	Determinación del porcentaje de rebaja	Departamento financiero, ventas, gerencia general	Opcional	Opcional	-	
				Ejecución y puesta en marcha de la estrategia	Departamento de ventas, vendedores de tienda	Opcional	Opcional	-	
				Control de la estrategia					
			Premios por compra	Selección de premios y perioricidad	Departamento de ventas y encargados de tiendas	Al iniciar la ejecución	Al finalizar la ejecución	-	
				Cotización, anticipo, encargo y compra de premios	Departamento de ventas, financiero y gerencia general	Opcional	Opcional	-	
				Entrega de premios	Depto. de ventas	Opcional	Opcional	Dependerá del tipo de premios seleccionados	
				Control de la entrega de premios	Vendedores o encargados de tienda	Opcional	Opcional	-	
2	Incentivar y motivar a la fuerza de ventas	Promoción de ventas a la fuerza de ventas	Premios trimestrales a vendedores de tienda	Registro, control y publicación de posiciones	Gerencia de ventas/ encargado de tienda	Enero	Diciembre	-	
				Premiación	Gerencia de ventas/ encargado de tienda	El mes siguiente a cada trimestre	-	Dependerá del par de zapatos que seleccione el ganador	
			Premio de fin de año a vendedores de tienda	Registro, control y publicación de posiciones	Gerencia de ventas/ encargado de tienda	Enero	Primera quincena de diciembre	-	
				Encargo y compra del premio	Gerencia de ventas	Segunda semana diciembre	-	Dependerá del premio (pavo o pierna de cerdo)	
		Premiación	Gerencia de ventas/ encargado de tienda	Segunda quincena diciembre	-	-			
	Crear lealtad de parte del cliente interno (fuerza de ventas) hacia la empresa			Premio anual a vendedores mayoristas o a distribuidores	Registro, control y publicación de posiciones	Gerencia de ventas	Enero	Primera quincena de diciembre	-
					Premiación	Gerencia de ventas	Segunda quincena diciembre	-	-
				Reservación	Gerencia de ventas y vendedor ganador	Semana siguiente a la premiación	-	Dependerá de fecha de reservación más Q600.00 de gastos varios	

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo	
3	Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional	Estrategia de promoción de ventas a distribuidores	Bonificación en producto	Gerencia de ventas, financiera y gerencia general	Opcional	Opcional	-	
	Generar e incrementar las ventas del calzado		Comunicación a distribuidores de la promoción	Gerencia de ventas	Opcional	Opcional	-	
	Lograr mejores relaciones con los distribuidores		Ejecución de la estrategia	Gerencia de ventas/ vendedores mayoristas	Opcional	Opcional	Dependerá de la bonificación que se conceda	
	Propiciar mayores pedidos y preferencia por parte de los distribuidores		Control de la estrategia	Gerencia de ventas	Desde el inicio de la ejecución	Finalización de la ejecución	-	
	Atraer la atención de los visitantes de la tienda hacia el calzado exhibido		Exhibidores	Diseño, fabricación y compra de los exhibidores	Gerencia de ventas y empresa donde se realice	Opcional	Opcional	Dependerá del diseño y cantidad de exhibidores
	Estimular la decisión de compra		Entrega de exhibidores	Gerencia de ventas	Gerencia de ventas	Opcional	Opcional	Dependerá de la cantidad de exhibidores y tiendas
	Constituir el exhibidor como material POP o merchandising		Control de la utilización de la estrategia	Gerencia de ventas/ vendedores	Gerencia de ventas/ vendedores	Desde el inicio de la ejecución	Indefinido	-

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, octubre 2007.

* No se presentan costos totales ya que los mismos pueden variar dependiendo de la empresa que aplique la estrategia.

Propuestas de financiamiento

Se propone que las estrategias de promoción de ventas, tanto a consumidores, fuerza de ventas y distribuidores sean financiadas directamente por la empresa,

ya que esta puede hacer su propia mezcla de promoción de ventas, acorde a su capacidad financiera, como a sus características y necesidades propias.

Método o medio de evaluación de las estrategias de promoción de ventas

Para evaluar los resultados de las estrategias de promoción de ventas, se sugiere la encuesta a la fuerza de ventas, con el fin de determinar la percepción que los mismos tienen de las estrategias ejecutadas. Se propone de manera principal, la comparación de los volúmenes de ventas, antes y después de la ejecución de las estrategias, por medio de la creación de un historial de ventas comparativo o paralelo a la ejecución de las mismas, con el fin de determinar si las ventas se han incrementado, se han mantenido o por el contrario, han disminuido, con el uso de dichas estrategias. Asimismo se sugiere utilizar el análisis de costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Las estrategias de promoción de ventas incentivan de manera directa o indirecta (exhibidores) la compra.
- Algunas de las estrategias pueden convertirse en determinado momento en estrategias publicitarias en el punto de venta o en casa.
- Algunas estrategias pueden generar publicidad de boca en boca.
- Por el tipo de producto la promoción de ventas es una herramienta idónea para incrementar las mismas.
- El exhibidor es una herramienta muy importante en el trabajo promocional en estos tipos de producto, como lo señalan varios autores y se ha observado en los resultados obtenidos en la encuesta a personas particulares.
- Como parte importante en el trabajo de ventas, la fuerza de ventas, tendrá incentivos adicionales, no sólo para generar un incremento en las mismas, sino de manera indirecta la comunicación del producto.

- Los distribuidores recibirán motivación e inclusión dentro del trabajo promocional.

Desventajas

- En el caso de no contar con tiendas propias, será necesario utilizar no sólo las estrategias de promoción de ventas a consumidores de manera aislada, sino de manera conjunta con aquellas dirigidas a los distribuidores, para que no se dificulte la colaboración de los mismos en el desarrollo de las primeras.
- Los distribuidores se pueden mostrar un poco negativos a participar en las estrategias a consumidores.
- El porcentaje de rebaja en el precio puede no ser atractivo para los clientes o para la empresa.
- El porcentaje de descuento en las bonificaciones del producto puede ser poco atractivo a los distribuidores y/o desfavorable para la empresa.
- El control y tareas adicionales que implica la ejecución de las estrategias.

Estrategia de comunicación a través del producto

Se propone esta estrategia por el tipo de producto, además porque la mayoría de empresas utilizan como material de empaque, cajas de cartón, que a pesar de ser muy útiles y funcionales para el cuidado ulterior del calzado, suelen ser poco llamativas.

Además porque según resultados del diagnóstico se determinó que la publicidad exterior ha sido un buen medio para dar a conocer marcas de calzado y este nuevo material de empaque puede ofrecer las características de este tipo de publicidad.

Asimismo porque puede ser percibido como un premio al momento de la compra y este es un incentivo que según la encuesta motiva la compra de calzado por parte de los consumidores.

Objetivos

- Hacer más atractivo el empaque el producto.
- Que el nuevo empaque pueda convertirse en un premio al momento de compra, ya que puede seguirse usando con otros fines.
- Que el nuevo empaque, pueda cumplir el papel de publicidad en casa o en movimiento (publicidad exterior), ya que consignará el logotipo y/o isotipo de la marca del calzado y podría utilizarse para presentar otros datos de manera llamativa, ya que puede utilizarse con otros fines.
- Dar a conocer y recordar la marca.
- Que el cliente perciba la sensación de aprecio por parte de la empresa, con el fin de lograr su preferencia y publicidad de boca en boca, ya que en el diagnóstico se constató que la principal manera como las personas han conocido marcas de calzado nacional es por medio de referencias de familiares o conocidos.

Definición de la estrategia de bolsas de empaque propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone como material de empaque bolsas perolizadas, que podrían ser utilizadas de dos maneras:

- Como único empaque del calzado al momento de entrega al consumidor final, en el caso de las empresas que no utilizan ningún empaque especial, ya que entregan el producto en bolsas plásticas comunes.
- Como empaque adicional a la caja del calzado, ya que su costo es reducido.

Se propone que en la bolsa sea impreso el logotipo y/o isotipo de la marca y la leyenda "Producto de calidad, producto de Guatemala".

El diseño de la bolsa no forma parte de la presente propuesta, ya que dependerá de las marcas y dimensiones de la bolsa que sean requeridas por cada empresa, por lo que deberá ser una diseño personalizado.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Esta estrategia podrá utilizarse de manera permanente o bien sólo en épocas especiales, como día de la madre, día del padre, día del cariño, navidad, etc. ya que el diseño de la bolsa de empaque puede ser adaptada a la festividad que se celebra.

Material de empaque:

Bolsas perolizadas.

Cliente:

Pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Tamaño:

25 x 37 pulgadas y

30 x 44 pulgadas.

Material:

Cartoncillo perolizado.

Costo de la estrategia

Se presenta el costo unitario, ya que el costo total dependerá de las épocas (perioricidad) en las que la empresa decida ejecutar la estrategia y su volumen de ventas. Sin embargo se presenta un costo total estimado de manera mensual, utilizando para ello la media de ventas.

Diseño y producción de la bolsa

De 25 x 37 pulgadas Q 1.20 precio unitario

De 30 x 44 pulgadas Q 1.80 precio unitario

Fuente: Grupo Ruby 2007 (precios dados por 25 unidades, incluyen IVA)

Costo total estimado:

Diseño y producción

De 25 x 37"	Q	1.20
X media ventas		1,250 pares
Costo mensual total estimado	Q	1,500.00

* El costo está dado para una empresa con ventas mensuales de 1250 pares, utilizando bolsa mediana y de manera permanente durante un mes

Diseño y producción

De 30 x 44"	Q	1.80
X media ventas		1,250 pares
Costo mensual total estimado	Q	2,250.00

* El costo está dado para una empresa con ventas mensuales de 1250 pares, utilizando bolsa grande y de manera permanente durante un mes

Determinación del presupuesto de ejecución

El presupuesto de ejecución dependerá del tamaño y cantidad de bolsas que la empresa necesite.

Además es necesario considerar periodicidad con que decida ejecutar la estrategia; razones por las cuales se presentaron anteriormente los costos unitarios y estimados.

Tabla 49

Plan de acción estrategia de comunicación a través del producto

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Hacer más atractivo el empaque del producto	Estrategia de comunicación a través del producto	Diseño y producción de la bolsa de empaque	Gerencia de ventas/ empresa fabricante	Opcional	Opcional	Dependerá de la cantidad de bolsas requeridas
	Que el empaque pueda convertirse en un premio		Entrega del nuevo material de empaque a las tiendas	Gerencia de ventas/encargado de tienda	Opcional	Opcional	Dependerá de los gastos de envío o entrega de acuerdo a la cantidad de tiendas
	Que el empaque pueda servir como medio publicitario		Entrega del calzado en el nuevo empaque a los clientes	Vendedores de tienda	En cada compra	-	-
	Dar a conocer y recordar la marca		Supervisión y control de la ejecución de la estrategia	Gerencia de ventas/ encargado de tienda	Desde que inicie la ejecución de la estrategia	Hasta que finalice la utilización de la estrategia	Dependerá si se tienen tiendas propias o no
	Que el cliente se sienta apreciado						

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, octubre 2007.

*No se incluyen costos totales, ya que dependerán de tamaño de bolsa, periodicidad y volumen de ventas de la empresa.

Propuestas de financiamiento

Se propone que esta estrategia sea financiada directamente por la empresa, ya que es de bajo costo y porque además puede ser un costo autorredimible, es decir puede ir cargado al precio del producto.

Método o medio de evaluación de la estrategia de comunicación a través del producto

Para evaluar los resultados de la ejecución de esta estrategia se propone la encuesta como medio para conocer las impresiones y percepciones de los consumidores finales en relación a la misma.

Asimismo, otras encuestas para indagar el conocimiento de marca, propuestas en cuanto a la estrategia publicitaria, podrían reflejar el impacto de esta estrategia, por ejemplo se podría preguntar: ¿cómo se ha enterado de esta marca? Además se sugiere la utilización del análisis del costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Es una estrategia de bajo costo, el cual puede ser cargado al precio del calzado sin verse reflejado directamente en el mismo.
- El nuevo empaque puede ser percibido por el consumidor, como un premio, un detalle que tiene la empresa para con él.
- Puede generar publicidad de boca en boca.
- El empaque propuesto puede ser utilizado en otras ocasiones y con otros fines por el consumidor, lo que podría servir como publicidad en movimiento o publicidad en casa.
- Puede ser adaptado para épocas especiales, por ejemplo, navidad.

Desventajas

- El control que debe de tenerse para que el empaque propuesto sea entregado al consumidor final.
- Las dificultades que se pueden tener para que los distribuidores colaboren con esta estrategia, si no se cuenta con tiendas propias.

Estrategia de venta directa

Se propone esta estrategia porque es necesario, no sólo dar a conocer el producto, sino generar ventas, que permitan mejorar la situación financiera de la empresa, además, por ser una estrategia en la que no se incurrirá en grandes costos de ejecución.

Objetivos

- Dar a conocer de manera directa el calzado y marcas producidas por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Comunicar de manera directa las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la pequeña empresa de calzado.
- Incrementar las ventas del calzado producido por la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.

Definición de la estrategia de venta directa propuesta para la pequeña empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone la venta directa por medio de la exhibición en bazares organizados por asociaciones solidaristas de varias empresas del país, las que se realizan en distintas épocas del año; para lo cual la empresa puede solicitar el listado de estas organizaciones en la Unión Solidarista Guatemalteca (12 avenida 16-35 zona 10, ciudad capital de Guatemala), para luego ponerse en contacto con la asociación cuyos miembros se adapten más al segmento de mercado que persigue.

Es importante indicar que las empresas que cuentan con un local grande podrían realizar esta estrategia dentro de sus propias instalaciones.

Los requisitos para la participación en dichos bazares pueden variar de una asociación a otra, aunque las variantes no son significativas.

Requisitos para participar:

- Debe ser una empresa legalmente registrada en nuestro país y emitir factura.
- Presentar una solicitud a la asociación solidarista para poder participar.
- De ser aprobada la solicitud se deberá:

- Colocar un stand, el cual puede ser de los materiales, y diseño que convenga la empresa.
- Tener como mínimo 10 diseños o estilos diferentes de calzado.
- Pagar a la asociación solidarista el 10% de las utilidades generadas por las ventas en el bazar.
- Entregar el producto al crédito, ya que el total de las ventas será pagado a fin de mes o fin de quincena, según se pacte por la asociación solidarista.

Fuente: Asociación solidarista ASTRA 2007.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Dependerá de la asociación con la que se participe y las épocas en las cuales dicha asociación realice estos eventos, ya que pueden ser, inicio de clases, bono 14, navidad, etc.

Costo de la estrategia

El costo podrá variar de acuerdo a la asociación solidarista que se trate, aunque por lo regular, sólo se incurrirá: en el pago del porcentaje de la utilidad que se hace entrega a dicha asociación, el costo del stand, el cual puede ser en algunos casos, exhibidores, mesas, etc., el costo de transportación del calzado y vendedores, almuerzos, etc.

Fuente: Asociación solidarista ASTRA 2007.

Determinación del presupuesto de ejecución

El presupuesto de ejecución dependerá del porcentaje de utilidad a pagar a la asociación solidarista, el cual en la mayoría de los casos es bajo, gastos varios, como transporte, stand, entre otros.

Tabla 50
Plan de acción estrategia de venta directa

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Dar a conocer de manera directa el calzado y marcas	Venta directa	Solicitar la aprobación para poder participar en el bazar de la asociación solidaria elegida	Gerencia de ventas o administrativa	Dos meses antes del inicio del bazar	-	-
	Comunicar de manera directa las características positivas y ventajas del calzado		Colocación del stand	Gerencia de ventas, vendedores	Uno o dos días antes del inicio del bazar	Un día antes del bazar	Dependerá del tipo de stand a colocar
	Incrementar las ventas		Venta directa en el bazar	Gerencia de ventas, vendedores	Inicio del bazar	Culminación del bazar	Dependerá de: viáticos, transporte, etc.
			Control en la ejecución de la estrategia	Persona designada por el departamento de ventas	Inicio del bazar	Culminación del bazar	-

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, octubre 2007.

Propuestas de financiamiento

Se propone que esta estrategia sea financiada directamente por la empresa, ya que es de bajo costo y el total de las ventas son pagadas pocos días después de realizado el evento, por la asociación solidaria o la empresa a la cual pertenece, por lo que es un pago seguro.

Método o medio de evaluación de la estrategia de venta directa

Los resultados de esta estrategia se podrán evaluar al finalizar la ejecución de la misma; realizando una comparación entre el costo de la ejecución y las utilidades obtenidas, aunque será difícil cuantificar otros beneficios, como el dar a conocer la marca, el calzado, sus atributos, la empresa, etc. (análisis costo-beneficio)

Asimismo, al igual que en el caso del empaque, en encuestas para indagar el conocimiento de marca, propuestas en cuanto a la estrategia publicitaria, podría preguntarse: ¿cómo se ha enterado de esta marca?.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Es una estrategia de bajo costo.
- Es una estrategia que genera ventas de manera directa e inmediata.
- Brinda la oportunidad de dar a conocer el producto, la marca, sus atributos, la empresa, etc. al consumidor final, para posteriores compras fuera del bazar.
- Facilita la selectividad del segmento de mercado al que se ofrece el producto.
- En caso de contar con espacio físico adecuado en fábrica, esta estrategia podría ser realizada en las mismas instalaciones de la empresa en épocas especiales.

Desventajas

- El control que debe de tenerse en las ventas realizadas.
- El porcentaje de utilidad que debe entregarse a la asociación solidarista puede no ser razonable para la empresa.
- Que la empresa no se encuentre legalmente registrada.
- El período de crédito que se debe conceder antes de recibir el pago total de la venta en el bazar.

3.3.4.2 Mezcla promocional propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Para ejecutar las estrategias propuestas, se plantea la siguiente mezcla promocional, tomando en cuenta los resultados, tanto del diagnóstico empresarial, como de las encuestas a consumidores.

Para una mejor comprensión se plantean costos promedios de cada estrategia, tomando como base la media de algunos datos recabados en el diagnóstico, por

lo cual se presentan costos unitarios con el fin que cada empresa pueda calcular sus costos reales, dependiendo de su situación particular.

Los datos en base a los cuales se presentarán los costos referenciales son los siguientes:

- Ventas mensuales: 4,500 pares (media de totales de ventas mensuales de medianas empresas objeto de estudio)
- Tiendas en las que se distribuye el calzado: 130 tiendas (media de totales de tiendas en las que distribuyen las medianas empresas objeto de estudio)
- Precio del calzado en tiendas: Q125.00 quetzales (media de totales de precios a los cuales se ofrece el calzado de las pequeñas empresas de calzado objeto de estudio)

Mezcla promocional

Para el caso de la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala se propone la siguiente mezcla promocional:

- Estrategia publicitaria.
- Estrategia de promoción de ventas.
 - Estrategia de promoción de ventas a consumidores.
 - Estrategias de promoción de ventas a la fuerza de ventas.
 - Vendedores de tienda.
 - Vendedores al por mayor o a distribuidores.
 - Estrategias de promoción de ventas a distribuidores.
- Estrategias de comunicación a través del producto.
- Estrategia en el punto de venta.
- Estrategias de venta directa.

Estrategia publicitaria

Para llevar a la práctica las estrategias presentadas en la matriz FODA, se propone la publicidad como elemento de la promoción, ya que es una estrategia muy eficaz para dar a conocer las marcas fabricadas por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico, solamente el 0.52% de los consumidores encuestados conoce alguna de las marcas fabricadas por las empresas objeto de estudio, no obstante conocer otras marcas nacionales, en su mayoría de industrias grandes.

Este tipo de estrategia de comunicación también fue sugerida por los ejecutivos de las medianas empresas objeto de estudio como el principal elemento de la promoción para mejorar la comunicación de sus productos (Véase tabla 23)

Se puede señalar además que la publicidad por medio del periódico, como la publicidad exterior, fueron indicados como medios por los cuales el consumidor se ha enterado de la existencia de marcas de calzado, ya que en la encuesta fueron indicados los mismos por la mayor parte de encuestados (Véase tablas 33 y 35)

Esta estrategia pretende dar a conocer las marcas, comunicando a su vez sus principales atributos: calidad, diseño atractivo y moda (atributos que pueden variar dependiendo la marca particular de que se trate).

Estas cualidades son factores que las personas toman en cuenta al momento de decidir sus compras calzado, (Véase tabla 27) por lo cual es necesario comunicar éstas ventajas a fin que sus marcas sean más conocidas y preferidas por el público objetivo, para ello se propone desarrollar:

Técnica de medios

- anuncio en periódico.
- diseños para publicidad exterior fija y móvil.
 - vallas publicitarias.
 - vehículos de reparto.
 - buses del transporte urbano.

Concepto publicitario

Las marcas de calzado se comunicarán como calzado de alta calidad y diseño atractivo, (se pueden agregar atributos propios de cada marca) lo que permitirá a la empresa dar a conocer sus productos, así como sus cualidades.

Promesa básica

Calidad y diseño atractivo.

Definición de los medios a utilizar**Plan de medios****Objetivo de medios**

Los medios que se proponen para esta estrategia, pretenden comunicar las marcas producidas por la mediana empresa de calzado o aquellas que son menos conocidas, así como dar a conocer sus ventajas o cualidades, utilizando para ello la publicidad en medios masivos y la publicidad exterior, como medio complementario, por medio del periódico, vallas publicitarias en lugares de mayor tránsito vehicular y vehículos, ya que sólo en la ciudad capital transitan alrededor de setecientos mil automotores diariamente.

Racional de medios

Considerando que el recurso financiero, fue indicado como una de las limitantes que tienen este tipo de empresas para desarrollar estrategias promocionales, así como la falta de un presupuesto de comunicación en la mayoría de medianas

empresas de calzado, se proponen el periódico y la publicidad exterior como medios para desarrollar la estrategia, ya que a pesar de lo indicado anteriormente poseen un mayor nivel de ventas y capital de trabajo, en comparación con la pequeña empresa; no obstante estos medios a diferencia de otros, como la televisión, se pueden considerar medios más económicos y apropiados para lograr los objetivos propuestos.

Definición de la estrategia de publicidad por medio del periódico propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone un anuncio en periódico de mayor circulación en días de mayor lectura, por lo que puede existir una mayor frecuencia en el mensaje.

Se incurrirá en el costo del diseño y producción del anuncio, como en el costo de publicación en el medio escrito.

Definición del mensaje

Se propone la utilización del periódico como medio escrito dependiendo del segmento de mercado al cual se dirige el producto, por lo que en los costos se presentará una sugerencia al respecto.

Este anuncio en periódico deberá aparecer el logotipo e isotipo de la marca, sus atributos de calidad y diseño atractivo (puede variar dependiendo la marca que se trate), fotografías del calzado, los nombres o logotipos de las tiendas de calzado donde se distribuye, el número de teléfono de la empresa, para contactos o pedidos y la leyenda "Producto de calidad, producto de Guatemala".

El diseño del anuncio no forma parte de la presente propuesta, ya que deberá realizarse de forma personalizada para cada empresa, por lo que se presentará el costo de diseño y producción del mismo.

Medio:	Periódico.
Cliente:	Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
Producto:	marca de que se trate.
Nombre:	Producto de calidad, producto de Guatemala.
Campaña:	Comercial.
Tamaño:	¼ página.

Diseño y producción del anuncio

Diseño, arte y producción (precio por diseño) Q 150.00

Fuente: AMP 2008. (el precio incluye IVA)

Definición de la estrategia de publicidad exterior propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone la utilización de la publicidad exterior fija y móvil por medio de: vallas publicitarias y publicidad en vehículos: de reparto y buses de transporte colectivo de pasajeros.

Publicidad exterior fija (vallas publicitarias)

Se proponen las vallas publicitarias, ya que las mismas son una buena opción para dar a conocer el calzado fabricado por las medianas empresas objeto de estudio, ya que permiten la presentación gráfica del mismo, además porque el público objetivo está diariamente expuesto a este tipo de mensajes publicitarios.

Definición del mensaje

Se propone la publicidad por medio de dos vallas publicitarias ubicadas de preferencia en arterias vehiculares importantes, como: calzada San Juan, calzada Aguilar Batres, Calle Martí etc. Estas vallas se utilizarán con el fin de dar a conocer el producto, la marca y los atributos de la misma. Deberán ser de 9x4 metros o bien según las posibilidades de la empresa de 6x3 metros, de manera que sea perceptible por los transeúntes y conductores de autos.

Deberá aparecer en estas vallas el logotipo e isotipo de la marca, sus atributos de calidad y diseño atractivo (puede variar dependiendo la marca que se trate), fotografías del calzado, los nombres o logotipos de las tiendas de calzado donde se distribuye, el número de teléfono de la empresa, para contactos o pedidos y la leyenda “Producto de calidad, producto de Guatemala”.

El diseño de la valla no forma parte de la presente propuesta, ya que deberá realizarse de forma personalizada para cada empresa, por lo que se presentará el costo de diseño y producción del mismo.

Medio: Publicidad exterior.
 Cliente: Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
 Producto: marca de que se trate.
 Nombre: Producto de calidad, producto de Guatemala.
 Campaña: Comercial.
 Tamaño: 9x4metros.

Diseño de la valla

Diseño, arte y producción (precio por diseño) Q 175.00

Fuente: AMP 2008. (el precio incluye IVA)

Publicidad exterior móvil (vehículos de reparto)

Se propone la colocación de publicidad en los vehículos de reparto de la empresa. Este medio sólo incurrirá en el costo de producción y colocación de los stickers, ya que los automóviles a utilizar son propiedad de la empresa, por lo que no existirán costos por pauta.

Se propone este tipo de publicidad, ya que es una buena opción para dar a conocer el calzado fabricado por las medianas empresas objeto de estudio, ya que permite la presentación gráfica del mismo, además porque el público objetivo

está diariamente expuesto a este tipo de mensajes, ya que sólo en la ciudad capital transitan alrededor de setecientos mil automotores diariamente. Además porque la publicidad exterior fue uno de los principales medios por los cuales los consumidores han conocido marcas de calzado.

Definición del mensaje

Se propone la publicidad por medio de los vehículos de reparto de las medianas empresas de calzado objeto de estudio. Esta publicidad pretende dar a conocer el producto, la marca y los atributos de la misma. Deberá ser colocada en la totalidad del vehículo, para una mejor percepción e identificación de los transeúntes y conductores de otros automóviles.

Deberá aparecer en esta publicidad el logotipo e isotipo de la marca, sus atributos de calidad y diseño atractivo (puede variar dependiendo la marca que se trate), fotografías del calzado, los nombres o logotipos de las tiendas de calzado donde se distribuye, el número de teléfono de la empresa, para contactos o pedidos y la leyenda “Producto de calidad, producto de Guatemala”. El diseño de estas calcomanías no forma parte de la presente propuesta, ya que deberá realizarse de forma personalizada para cada empresa, por lo que se presentará el costo de diseño y producción del mismo.

Medio:	Publicidad exterior.
Cliente:	Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
Producto:	marca de que se trate.
Nombre:	Producto de calidad, producto de Guatemala.
Campaña:	Comercial.
Tamaño:	Metro cuadrado.
Material:	Microperforado y vinil adhesivo.

Diseño y producción de las calcomanías

Diseño, producción, impresión y colocación (precio unitario) Q 240.00

X 3 metros de publicidad aproximadamente en cada vehículo

Total de costo unitario por vehículo de reparto Q 720.00

Fuente: Punto Digital 2008. (el precio incluye IVA)

Publicidad exterior móvil (buses del transporte urbano)

Se propone la colocación de publicidad en buses de transporte urbano de pasajeros. Este medio incurrirá en el costo de diseño, producción y colocación de la calcomanía, así como de la renta del autobús en el cual se pautará la publicidad.

Se propone este tipo de publicidad, ya que es una buena opción para dar a conocer el calzado fabricado por las medianas empresas objeto de estudio, ya que permite la presentación gráfica del mismo, además porque el público objetivo está diariamente expuesto a este tipo de mensajes, ya que sólo en la ciudad capital transitan alrededor de setecientos mil automotores diariamente. Además porque la publicidad exterior fue uno de los principales medios por los cuales los consumidores han conocido marcas de calzado.

Definición del mensaje

Se propone la publicidad por medio de los autobuses, ya que en la práctica algunas industrias de este tipo han comenzado a utilizar este medio publicitario para dar a conocer o recordar sus marcas con un buen grado de éxito.

Esta publicidad pretende dar a conocer el producto, la marca y los atributos de la misma. Deberá ser colocada en cinco automotores, con el fin de cubrir las principales rutas de pasajeros y así lograr una mayor frecuencia del mensaje dentro de los transeúntes y conductores de otros automóviles.

Deberá aparecer en esta publicidad el logotipo e isotipo de la marca, sus atributos de calidad y diseño atractivo (puede variar dependiendo la marca que se trate), fotografías del calzado, los nombres o logotipos de las tiendas de calzado donde se distribuye, el número de teléfono de la empresa, para contactos o pedidos y la leyenda “Producto de calidad, producto de Guatemala”.

El diseño de estas calcomanías no forma parte de la presente propuesta, ya que deberá realizarse de forma personalizada para cada empresa, por lo que se presentará el costo de diseño y producción del mismo.

Medio:	Publicidad exterior.
Cliente:	Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
Producto:	marca de que se trate.
Nombre:	Producto de calidad, producto de Guatemala.
Campaña:	Comercial.
Tamaño:	Dependerá del autobús.
Material:	Microperforado y vinil adhesivo.

Diseño y producción de las calcomanías

Diseño, producción, impresión y colocación (precio unitario)	Q 1,155.00
X 5 autobuses: costo total mensual	Q 5,775.00

Fuente: Codega 2008. (el precio incluye IVA)

Determinación de la periodicidad

Duración de la campaña

En cuanto a la estrategia publicitaria, se propone que la misma inicie en el mes noviembre, ya que en este mes existe la probabilidad de contar con mayores recursos económicos y además porque se acerca una de las épocas de mayor demanda del producto, por lo que se busca dar a conocer el calzado producido, su marca y sus cualidad y que sea ejecutada de la siguiente manera:

Tabla 52
Diciembre 2,008

Medio escrito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
Periódico																															

Publicidad exterior fija y móvil

Tabla 53

Mes	Noviembre 2008	Diciembre 2008
Vallas publicitarias		
Vehículos de reparto		
Autobuses		

* La publicidad en vehículos puede ser por tiempo indefinido, según duración de calcomanía.

Determinación del presupuesto publicitario

Anteriormente se presentaron los costos de diseño y producción de cada una de las piezas creativas, las cuales deben ser de estilo personalizado, dependiendo de la marca y empresa, segmento de mercado, etc. A continuación se presentan los costos de pauta y el presupuesto total publicitario.

Tabla 54
Presupuesto publicitario de pauta

Medio	Duración o tamaño	Canal o emisora	Inserciones	Tiempo de ejecución	Costo unitario	Total
Periódico	¼ página full color	Prensa Libre	4	2 meses	Q 8,424.00	Q 33,696.00
Vallas publicitarias	9x4 mts	-	4	2 meses	Q 3,000.00	Q 12,000.00
Vehículos de reparto	3 mts ²	Vehículos de la empresa	-	indefinido	-	-
Autobuses	Parte trasera buses	Buses de distintas rutas	10	2 meses	Q 2,310.00	Q 23,100.00
Total						Q 68,796.00

Tabla 55
Inversión total publicitaria

Descripción	Costo	Total
<u>Periódico</u>		
Costo del diseño y producción del anuncio	Q 150.00	
Costo por pautar	Q33,696.00	Q33,846.00
<u>Publicidad exterior fija</u>		
<u>Vallas publicitarias</u>		
Costo del diseño y producción	Q 175.00	
Costo por pautar	Q12,000.00	Q12,175.00
<u>Publicidad exterior móvil</u>		
<u>Vehículos de reparto</u>		
Costo del diseño y producción de las calcomanías	Q 720.00	
Costo por pautar	-----	
<u>Autobuses</u>		
Costo del diseño y producción de la calcomanía	Q 5,775.00	
Costo por pautar	Q23,100.00	Q29,595.00
Total		Q75,616.00

*El costo total puede variar, ya que la publicidad en vehículos de reparto está indicada para un solo vehículo y dependerá de la cantidad de vehículos de reparto que posea la empresa.

Tabla 56
Plan de acción estrategia publicitaria

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Dar a conocer el calzado y marcas producidas por la mediana empresa de calzado	Publicidad por medio de periódico	Diseño y producción del anuncio	Gerencia de Vtas/ Dirección Gral.	Sep. '08	Oct. '08	Q 150.00
			Pautar en Prensa Libre	Gerencia de Vtas/ Dirección Gral.	Nov. '08	Dic. '08	Q33,696.00
		Publicidad en vallas	Diseño y producción de la publicidad	Gerencia Vtas/Dirección Gral.	Sep. '08	Oct. '08	Q 175.00
			Pautar en vallas	Gerencia Vtas/Dirección Gral.	Nov. '08	Dic. '08	Q 12,000.00
2	Comunicar las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la mediana empresa de calzado	Publicidad vehículos de reparto	Diseño y producción de calcomanías	Gerencia Vtas/Dirección Gral.	Sep. '08	Oct. '08	Q 720.00
			Pautar en vehículos	Gerencia Vtas/Dirección Gral.	Nov. '08	-----	-----
		Publicidad en autobuses	Diseño y producción de calcomanías	Gerencia Vtas/Dirección Gral.	Sep. '08	Oct. '08	Q 5,775.00
			Pautar en autobuses	Gerencia Vtas/Dirección Gral.	Nov. '08	Dic. '08	Q23,100.00
Total							Q 75,616.00

*El costo total puede variar, ya que la publicidad en vehículos de reparto está indicada para un solo vehículo y dependerá de la cantidad de vehículos de reparto que posea la empresa.

Propuestas de financiamiento

Se sugiere para el financiamiento de la estrategia publicitaria, la publicidad compartida, entre las pequeñas empresas de calzado y sus distribuidores; ya que en todos los anuncios podrán aparecer los logotipos de las tiendas en donde se venden estas marcas.

Asimismo se sugiere buscar el apoyo financiero y técnico de las instituciones que apoyan y asesoran a este tipo de organizaciones empresariales.

Método o medio de evaluación de la estrategia publicitaria

Para evaluar los resultados de la estrategia publicitaria, se sugiere la encuesta a consumidores finales, con el fin de determinar el porcentaje de conocimiento de

marca, así como la determinación de la cantidad de llamadas telefónicas y pedidos que han sido generados por las distintas estrategias.

Asimismo se sugiere el análisis de costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Se aprovecharán distintos medios publicitarios de tipo gráfico.
- La publicidad exterior móvil por medio de las calcomanías colocadas en vehículos de reparto no tendrá más costo que el de diseño y producción, ya que no se incurre en costos de pauta.
- Esta estrategia podrá ser utilizada para alcanzar los dos objetivos propuestos, por cualquier empresa, no importando su magnitud, el tipo de calzado que fabriquen y su segmentación de mercado.

Desventajas

- Las dificultades que podrían presentarse al momento de convencer a los distribuidores de compartir los costos de las estrategias (publicidad cooperativa).
- Los costos totales de las estrategias pueden ser elevados.

Estrategia de promoción de ventas

Se proponen tres tipos de estrategias de promoción de ventas:

- Estrategias de promoción de ventas a consumidores.
- Estrategias de promoción de ventas a la fuerza de ventas.
 - a vendedores de tienda.
 - a vendedores mayoristas a distribuidores.
- Estrategias de promoción de ventas a distribuidores.

Estrategia de promoción de ventas a consumidores

Se proponen dos tipos de estrategias a consumidores, las cuales buscan generar e incrementar ventas en ciertos días y temporadas del año.

Estrategia de ofertas o rebajas en el precio

Se propone la aplicación de esta estrategia, con base al resultado del diagnóstico a personas particulares, en el cual se detectó que uno de los factores importantes que determinan la elección de una determinada marca al comprar zapatos son las ofertas y rebajas en el precio, además de ser la segunda situación más importante que motiva compras adicionales de este artículo. (Véase tablas 28 y 31)

Objetivo

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, en ciertos días y épocas y por ende lograr una mayor participación en el mercado.

Definición de la estrategia de ofertas y rebajas en el precio propuestas para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se sugieren cualquiera de los dos tipos de promoción, ya sea ofertas (el segundo par a mitad de precio) o rebajas en el precio, de acuerdo a la situación financiera de la empresa. Estas deberán de ser anunciadas con material impreso en el punto de venta, el cual se presentará más adelante como comunicación en el punto de venta. Asimismo la estrategia puede ser aplicada a calzado cuyo inventario se necesite rotar, y/o calzado seleccionado.

El porcentaje de rebaja no se propone, ya que este deberá ser definido tomando en cuenta los niveles de ventas, porcentajes de utilidad y las necesidades financieras propias de cada empresa.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Ambos tipos de estrategias, (ofertas o rebajas) se proponen sean realizadas de manera periódica, pudiendo ser realizadas durante todos los meses del año, meses de baja en ventas y temporadas de bono 14 y aguinaldo; principalmente durante los fines de semana de fines de mes, ya que son los días y épocas que son más visitados los centros comerciales, almacenes, etc., además de ser fechas en las cuales los consumidores poseen una mayor capacidad de compra.

Costo de la estrategia

Dependerá del porcentaje de descuento o rebaja que decida la empresa, en el caso de las rebajas en el precio, el cual no deberá poner en riesgo la estabilidad financiera de la misma, dependiendo de su margen de ganancia.

En el caso de las ofertas (segundo a mitad de precio) se indica a continuación.

Precio promedio unitario	Q125.00
Costo unitario de la estrategia	Q 62.50

El total dependerá del volumen de ventas de los días o épocas en que sea utilizada la estrategia.

Estrategia de premio gratis

Se propone la utilización de esta estrategia, con base al diagnóstico a personas particulares, en el cual se reveló que la tercera situación por la que se motiva la compra adicional de este artículo son los premios, además porque algunos de los propuestos pueden convertirse en publicidad en casa, además de ser de bajo costo y que pueden convertirse en premios autorredimibles. (Véase tabla 28)

Asimismo porque la forma en que la mayor parte de los consumidores se han enterado de la existencia de marcas de calzado nacional ha sido a través de

referencias de familiares y conocidos, por lo que la recepción de un premio puede generar una sentimiento de aprecio y empatía de la empresa hacia el cliente y por lo tanto este puede generar publicidad boca en boca. (Véase tabla 33)

Objetivos

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, en ciertas épocas y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- En el caso de algunos premios, recordar la marca o darla a conocer.
- Comunicar en el caso de algunos premios, las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la mediana empresa de calzado.
- Generar en un determinado momento publicidad boca en boca, por medio de la referencia que puede dar el cliente a sus familiares o conocidos.

Definición de la estrategia de premio gratis propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se sugiere la entrega de un premio por cada compra (un par de zapatos), para lo que se proponen los siguientes artículos, los cuales pueden ser utilizados de manera conjunta o individualmente, debiendo ser entregados inmediatamente después de la compra por el vendedor de la tienda y verificada por medio de visita de algún miembro del departamento de ventas de la empresa o supervisor de tienda, si lo hubiera:

- Llaveros, que pueden ser de cuero con logotipos en un solo color o a full color o llaveros de plástico flexible, con logotipo o isotipo de la marca, teléfono de la empresa, etc.
- Lapiceros, los cuales al igual que los llaveros pueden contener logotipo, isotipo, teléfono de la empresa, etc.
- Rosas.

- Gerberas.
- Calcetines.
- Globos metálicos.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Se propone que los premios sean entregados inmediatamente después de la compra en épocas especiales de la siguiente manera:

- Día del cariño: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha, podrán utilizarse premios como: rosas, gerberas o globos metálicos por ser artículos adecuados a la ocasión, pudiendo emplearse únicamente uno de los dos, o ambos, dando a elegir al cliente el premio que más sea de su agrado. Dicho premio podrá ser entregado en cualquier compra de calzado (femenino o masculino).
- Día de la madre: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha se podrán entregar premios como: rosas, gerberas, los globos metálicos y llaveros, por ser artículos que pueden ajustarse a la ocasión, pudiendo ser utilizados uno o varios, para que el cliente pueda hacer la elección del mismo. Este premio podrá ser entregado únicamente en compra de calzado para dama.
- Día del padre: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha, se propone la entrega de premios como: llaveros, lapiceros y calcetines, pudiendo utilizarse un único artículo o varios, para dar a elegir al cliente. Dicho premio se entregará inmediatamente después de la compra y únicamente en compras de calzado para caballero.
- Navidad: de una a dos semanas antes, hasta dos días después de esta fecha se sugieren como premios: llaveros, lapiceros y calcetines, por ser

artículos adaptables a la temporada y a cualquier tipo de compra (calzado masculino, femenino, etc.). Dichos premios pueden ser utilizados de manera única o en conjunto, dando a elegir al cliente el de su predilección.

Costo de la estrategia

Los costos están dados en precios por unidad, ya que la empresa es quien determina cuantos y cuales artículos utilizará como premios y en qué épocas, dependiendo de su volumen de ventas, su tipo de producto, su segmento de mercado y su capacidad financiera.

El precio total sólo se muestra como una referencia utilizando como base la media de ventas mensuales 4,500 pares, aunque como las estrategias están sugeridas para dos semanas se utilizará la cantidad de 2,250 pares, asimismo es necesario considerar que las estrategias se utilizan sólo en algunos meses o épocas del año.

Además los precios totales están sugeridos como si se estuviese utilizando el premio de manera única en la totalidad de los casos, por lo que el costo puede variar, ya que en algunas épocas sólo aplicará a algunos tipos de calzado y el promedio de ventas utilizado para el cálculo podrá ser menor.

Tabla 57
Costo de la estrategia de premio gratis

Artículo	Características	Precio unitario	Tamaño	Cantidad mínima/cotizada	Precio total según media de 2,250 pares	Empresa fabricante
Llaveros con logotipo impreso	de cuero con remache, varios diseños y colores	Q 3.40	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 7,650.00	INPRODECO, octubre 2007
Llaveros con logotipo impreso	de cuero pero con impresión full color	Q 4.50	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 10,125.00	INPRODECO, octubre 2007
Llaveros con logotipo impreso	de plástico flexible en varios colores	Q 3.40	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 7,650.00	INPRODECO, octubre 2007
Lapiceros con logotipo impreso	de plástico con tapón	Q 3.00	Standard	mínimo 300 unidades	Q 6,750.00	Imprex, octubre 2007
Lapiceros con logotipo impreso	retráctiles de plástico	Q 4.00	Standard	mínimo 300 unidades	Q 9,000.00	Imprex, octubre 2007
Lapiceros con logotipo impreso	de plástico con tapón	Q 1.50	Standard	cotización 1,000 unidades	Q 3,375.00	TECS, octubre 2007
Calcetines	de vestir liso	Q 50.00	-	25 docenas en adelante	Q 9,400.00	Nalon, octubre 2007
Calcetines	de vestir con diseños	Q 47.50	-	25 docenas en adelante	Q 8,930.00	Nalon, octubre 2007
Rosas	rosas en botón	Q 2.00	-	promedio de costo unitario	Q 4,500.00	Mercados de flores y cantonales, octubre 2007
Gerberas	En todo color	Q 60.00 docena	-	precio docena	Q 11,280.00	Bourlingtons, marzo 2008
Globos metálicos	Con diseños diversos, de acuerdo a la época o necesidad	Q 3.80 docena	4 pulgadas	docena (precio fijo, no importando la cantidad)	Q 714.40	Globocentro, octubre 2007
Globos metálicos	Con diseños diversos, de acuerdo a la época o necesidad	Q 4.80 docena	9 pulgadas	docena (precio fijo, no importando la cantidad)	Q 902.40	Globocentro, octubre 2007
Globos metálicos	Con impresión especial	Q 13.95 docena	9 pulgadas tamaño mínimo	mínimo 50 unidades (precio fijo, no importando la cantidad)	Q 2,622.60	Globocentro, octubre 2007

Fuente: información recabada de varias empresas (los precios incluyen IVA)

Estrategia de promoción de ventas a la fuerza de ventas

Se proponen dos tipos de estrategias de promoción de ventas a la fuerza de ventas:

- Estrategia de promoción de ventas a vendedores de tienda (sólo para empresas que poseen tiendas propias).
- Estrategia de promoción de ventas a vendedores mayoristas o encargados de ventas a distribuidores (para empresas que posean o no tiendas propias, pero que trabajen también con distribuidores).

Estrategia de promoción de ventas a la fuerza de ventas (vendedores de tienda)

Se propone premio para el vendedor que cumpla con cierta meta de ventas o bien que obtenga el primer lugar en volumen de ventas, lo cual deberá ser establecido por la empresa, ya sea en índice monetario o en cantidades de pares de zapatos.

El control de las ventas podrá llevarse por medio de las facturas emitidas, en las cuales se escribirá el nombre del vendedor que la está realizando. El registro de estas posiciones podrá ser llevado en el departamento de ventas y la premiación la realizará el gerente de dicho departamento de manera pública. Se sugiere un premio trimestral y uno de fin de año.

Objetivos

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas de la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Crear lealtad de parte del cliente interno (vendedor de tienda) hacia la empresa.

Definición de la estrategia de premio trimestral y de fin de año a vendedores de tienda propuesta a la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Esta estrategia podrá ser realizada por las empresas que cuentan con tiendas propias y consistirá en premiar al vendedor de tienda (cada tienda) que cumpla con las metas de ventas establecidas por la empresa o bien que obtenga el primer lugar en volumen de ventas, lo que deberá ser estipulado dependiendo de la tendencia de las ventas, de acuerdo a los meses o épocas del año, pudiendo varias dichas metas de un mes a otro.

Esta competición será de manera trimestral y un premio adicional a fin de año (navidad).

En caso de existir empate entre dos o más vendedores de una misma tienda, quedará a criterio de cada empresa el premiar al que acumuló un mayor monto de ventas (cantidad monetaria) o premiar a todos los vendedores, dependiendo de la situación financiera de cada organización.

Se sugiere como premio trimestral, un par de zapatos fabricados por la misma empresa, de los que se encuentran a la venta y a la elección del vendedor. Además, como premio anual de fin de año (navidad) un pavo o pierna de cerdo.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

La estrategia motivará el trabajo de los vendedores de tienda durante todos los días del mes y se ejecutará por trimestre de la siguiente manera:

- Primer trimestre: del mes de enero al mes de marzo. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de abril.
- Segundo trimestre: del mes de abril al mes de junio. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de julio.

- Tercer trimestre: del mes de julio al mes de septiembre. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de octubre.
- Cuarto trimestre: del mes de octubre al mes de diciembre. La premiación de este trimestre se realizará en el mes de enero.
- El premio adicional se entregará en la segunda quincena del mes de diciembre al vendedor que halla acumulado mayor número de primeros lugares en los trimestres anteriores, exceptuando el cuarto trimestre, el cual contará de octubre a la primera quincena de diciembre.

Costo de la estrategia

El costo del premio trimestral dependerá del precio o costo del par de zapatos elegido por el vendedor de tienda y de la cantidad de tiendas que se posean.

El costo trimestral de la estrategia resultará de multiplicar el precio promedio del calzado elegido Q 125.00 quetzales por el total de tiendas que se posean, considerando que únicamente un trabajador por tienda sea premiado cada trimestre.

En cuanto al costo del premio adicional de fin de año (navidad), el cual puede ser un pavo o una pierna de cerdo, se presenta de manera unitaria, debiendo de calcularse el costo total: multiplicando el costo que se presenta por el total de tiendas que se posean, considerando que únicamente un trabajador por tienda sea premiado.

Tabla 58

Costo de la estrategia de premio a fin de año a la fuerza de ventas (vendedores de tienda)

Premio	Peso sugerido	Precio por libra	Precio total
Pavo	14	Q 17.00	Q 238.00
Pierna de cerdo	14	Q 13.00	Q 182.00

Fuente: Chumpis, octubre 2007 (los precios incluyen IVA)

Estrategia de promoción de ventas a la fuerza de ventas (vendedores mayoristas a distribuidores)

Al igual que en la estrategia dirigida a vendedores de tienda, se propone la entrega de un premio anual para el vendedor a distribuidores que cumpla con cierta meta de ventas, la cual deberá ser establecida por la empresa, ya sea en índice monetario o en cantidades de pares de zapatos, de manera mensual. El control de estas ventas se llevará en el mismo departamento, contando para la competencia únicamente las ventas cerradas y serán contabilizadas como válidas hasta que estos pedidos sean cancelados, de manera que el vendedor apoye en cierto sentido la gestión y control de cobro.

Objetivos

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Incentivar y motivar a la fuerza de ventas de la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Crear lealtad de parte del cliente interno (vendedor mayorista) hacia la empresa.

Definición de la estrategia de premio anual a vendedores mayoristas propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se premiará al vendedor a distribuidores o al por mayor, que consiga la mayor cantidad de primeros lugares mensuales (en cuanto a consecución de metas), debiendo haber estado en primer lugar como mínimo durante cuatro meses, para acceder al premio.

Deberá publicarse en el departamento de ventas, de manera mensual, las posiciones de los vendedores, de acuerdo a la consecución de la meta en

ventas, a fin de premiar al vendedor que haya logrado la mayor cantidad de primeros lugares durante el año, debiendo tener como mínimo, para hacerse acreedor del premio, cuatro meses en el primer lugar de consecución de metas, indistintamente que sean consecutivos o no.

En caso de existir empate, queda a criterio de la gerencia de ventas y gerencia general de la empresa, el premiar a todos los vendedores que hayan ganado el premio, de acuerdo a la capacidad financiera de la misma.

Se propone como premio un viaje y estadía de tres días y dos noches en los hostales del IRTRA (Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala), ubicados en el departamento de Retalhuleu, que incluirá el pago del hospedaje, lo que da derecho a ingresar a los dos parques recreativos: Xocomil y Xetutul (no incluye tickets para utilización de juegos mecánicos en Xetutul) y un bono en efectivo para gastos de transporte, alimentación, etc.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

La estrategia motivará el trabajo de la fuerza de ventas durante todo el año, se harán publicaciones de resultados y posiciones de manera mensual, debiendo iniciar la competencia en el mes de enero para finalizar la misma en la primera quincena del mes de diciembre de cada año.

La premiación se realizará durante la segunda quincena del mes de diciembre o bien en el mes de enero siguiente, dependiendo de los ciclos de ventas y carga de trabajo de cada empresa. Las reservaciones se realizarán en la siguiente semana de la premiación para los días que considere oportunos, tanto el trabajador, como la gerencia de ventas, de acuerdo a cargas de trabajo.

La reservación deberá realizarla el gerente de ventas o persona delegada por él, juntamente con el trabajador, considerando lo siguiente:

- Que podrán ser únicamente días con tarifa normal, excluyendo días festivos o especiales en que las cuotas son más costosas. (aunque queda a criterio de la empresa)
- Que no podrán realizarse reservaciones en hostel distinto al dispuesto por la empresa, ya que cualquier otro cargo adicional correrá por cuenta del trabajador.
- Que únicamente se podrá perder la reservación y solicitar otra por motivo grave.

Costo de la estrategia

El costo de esta estrategia incluirá el pago por el hospedaje y estadía en los hostales de IRTRA y el bono para gastos varios, por lo que no se presenta el costo total, ya que dependerá de los días para los cuales se haga la reservación. Para el cálculo del costo total deberá sumarse el costo de reservación y el bono para gastos varios.

Costo de hospedaje y estadía:

Dependerá del día para el cual se haga la reservación:

Dos días y una noche en habitación doble en Hostal Santa Cruz:

(ingresan 2 adultos y 2 niños menores de 12 años)

De domingo a miércoles	Q 180.00
Jueves o viernes	Q 270.00
Viernes y sábado (paquete)	Q 270.00
Sábado o días festivos	Q 335.00

Fuente: Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala –IRTRA-2007 (las tarifas incluyen IVA)

Estos precios incluyen únicamente el hospedaje y estadía en los hostales, uso de piscinas, ingreso a parques recreativos (Xocomil y Xetutul), no incluye gastos de alimentación.

Bono para gastos varios:

Bono para gastos de alimentación, transporte, etc. Q 1,200.00

Estrategia de promoción de ventas a distribuidores

Se proponen dos tipos de estrategia a distribuidores: bonificaciones en producto y exhibidores.

Estrategia de bonificación en producto

Se propone esta estrategia dado el resultado del diagnóstico, en cuanto a la falta de apoyo de parte de los distribuidores al trabajo promocional, ya que la mayoría de empresas objeto de estudio indicó esta situación.

Esta estrategia podrá ser utilizada en dos casos, ya sea de manera individual o conjunta, dependiendo de la situación particular de cada empresa:

- Docenas de 13 pares, por compras adicionales a las usuales.
- Docenas de 13 pares, por compras pagadas al contado.

Se sugiere que este descuento sea ofrecido en especie: docenas de 13 pares, ya que para los distribuidores puede ser más atractivo este planteamiento y no el porcentaje de descuento ofrecido.

Objetivos

- Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional de la empresa.

- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Lograr mejores relaciones con los distribuidores.
- Propiciar mayores pedidos y preferencia por parte de los distribuidores hacia el producto.

Definición de la estrategia de bonificación en producto propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala (docenas de 13 pares por compras adicionales a las usuales)

Esta estrategia se utilizará cuando se desee tener mayores pedidos y ventas, no importando la forma de pago, por lo que es conveniente utilizarse con clientes con excelentes récords crediticios.

Será el gerente de ventas, con la aprobación de la gerencia general, quien decidirá desde que montos de compra puede ofrecer la bonificación, de acuerdo a su experiencia de ventas, pudiendo darle cierta libertad a sus vendedores, los cuales pueden también aportar al adecuado desarrollo de esta estrategia.

Definición de la estrategia de bonificación en producto propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala (docenas de 13 pares por compras pagadas al contado)

Esta estrategia será utilizada cuando se requiera generar una mayor liquidez en la empresa, por lo que no es necesario considerar demasiado, el récord crediticio del cliente, ya que el pedido será pagado al contado.

Al igual que en la estrategia anterior, será el gerente de ventas, con la aprobación de la gerencia general, el encargado de decidir a partir de que monto de compra le será aplicable la bonificación, de acuerdo a su experiencia en ventas y las características propias de la empresa.

Determinación de la periodicidad**Duración de la estrategia**

Ambos tipos de bonificación podrán ser utilizados de manera permanente u ocasional, dependiendo de la necesidad de liquidez o de reducción de inventario, o bien de los criterios propios de cada empresa.

Costo de la estrategia

El costo de esta estrategia dependerá del costo del producto (par de zapatos) y del volumen de bonificaciones que sean realizadas, lo cual debe ser evaluado y analizado por la empresa para su ejecución.

Exhibidor

Se propone esta estrategia por el tipo de producto, ya que el merchandising juega un papel importante por las características del mismo, además por los resultados obtenidos en el diagnóstico, por un lado la falta de apoyo por parte de los distribuidores en el trabajo de promoción y porque el cuarto aspecto que determina la compra de una marca específica de calzado, son aquellos zapatos que pueden ser revisados y examinados sin la ayuda del vendedor de la tienda. (Véase tabla 28)

Objetivos

- Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional de la empresa.
- Generar e incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.
- Lograr mejores relaciones con los distribuidores.
- Atraer la atención de los visitantes de la tienda hacia el calzado exhibido.
- Estimular la decisión de compra.

- Constituir el exhibidor en un determinado momento, como publicidad en el punto de venta (material POP) o bien como una estrategia de merchandising, ya que muchas veces las tiendas, no son propias y no es posible utilizar el vitrinismo.

Definición de la estrategia de entrega de exhibidores a distribuidores propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone de manera ideal, la entrega de un exhibidor para cada tienda que distribuya el calzado de la empresa, debiendo exhibir únicamente las marcas fabricadas por la misma, o en aquellos lugares donde existe gran tránsito de personas (centros comerciales) o bien en aquellas tiendas en las cuales el volumen de ventas es menor.

El diseño del exhibidor no se propone, ya que este deberá ser personalizado, a fin de dar a conocer la marca o marcas de la empresa de manera particular, procurando que el mismo guarde relación con el diseño de la calcomanía para vehículo (publicidad exterior), el empaque del producto, etc.; por lo que se presentará el costo de diseño y producción.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Esta estrategia deberá iniciarse de manera ideal, juntamente con la estrategia publicitaria, si se utilizara esta última y quedará por tiempo indefinido, ya que podrá servir como refuerzo para estrategias de comunicación posteriores.

Promoción de Ventas a distribuidores:

Exhibidor.

Cliente:

Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Tamaño:

1.60 mts. alto X 1 mt. diámetro.

Material:

Tablex y melamina.

Costo de la estrategia

El costo se presenta de manera unitaria, ya que dependerá del total de exhibidores a entregar y colocar, aunque también se plantea un costo estimado, tomando en consideración la media de tiendas en las que se distribuye el calzado de la mediana empresa.

Diseño y producción del exhibidor

Diseño y producción costo unitario: Q 1,500.00

Fuente: Industria de Muebles Modulares 2007 (el precio incluye IVA)

Costo estimado:

Diseño y producción unitario	Q 1,500.00
X media de tiendas de calzado	130
Costo total estimado (variable)	Q195,000.00

*El costo total estimado puede variar dependiendo de la cantidad de tiendas en las que se utilizará la estrategia.

Determinación del presupuesto de ejecución

El presupuesto de ejecución dependerá de las estrategias que decida utilizar la empresa, ya sea como una mezcla de promoción de ventas o de manera individual.

Además porque los costos de algunas estrategias dependen de factores particulares de cada organización empresarial; razones por las cuales en cada una de las estrategias de promoción de ventas propuestas se presentaron los costos unitarios y estimados.

Tabla 59
Plan de acción estrategia de promoción de ventas

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo	
1	Generar e incrementar las ventas	Promoción de ventas a consumidores	Ofertas y rebajas	Determinación de la oferta o rebaja	Gerencia Gral. financiera, ventas	Opcional	Opcional	-
				Ejecución y puesta en marcha de la estrategia	Depto. ventas, vendedores de tienda	Opcional	Opcional	-
				Control de la estrategia	Depto. ventas y encargados de tiendas	Al iniciar la ejecución	Al finalizar la ejecución	-
				Selección de premios y perioricidad	Depto. ventas, financiero y gerencia general	Opcional	Opcional	-
			Premios por compra	Cotización, encargo y compra de premios	Depto. ventas	Opcional	Opcional	Dependerá de los premios
				Entrega de premios	Vendedores o encargados de tienda	Opcional	Opcional	-
				Control de la entrega de premios	Encargado de tienda	Opcional	Opcional	-
2	Generar e incrementar las ventas	Promoción de ventas a la fuerza de ventas	Premios trimestrales a vendedores de tienda	Registro, control y publicación de posiciones	Gerencia ventas/ encargado de tienda	Enero	Diciembre	-
				Premiación	Gerencia ventas/ encargado de tienda	Mes siguiente a cada trimestre	-	Dependerá del par de zapatos que seleccione
			Premio de fin de año a vendedores de tienda	Registro, control y publicación de posiciones	Gerencia ventas/ encargado de tienda	Enero	Primera quincena de diciembre	-
				Encargo y compra del premio	Gerencia ventas	Segunda semana de diciembre	-	Dependerá del premio
	Incentivar y motivar a la fuerza de ventas	Promoción de ventas a la fuerza de ventas		Premiación	Gerencia ventas/ encargado de tienda	Segunda quincena de diciembre	-	-
				Registro, control y publicación de posiciones	Gerencia de ventas	Enero	Primera quincena de diciembre	-
				Premiación	Gerencia de ventas	Segunda quincena de diciembre	-	-
				Reservación	Gerencia de ventas y vendedor ganador	Semana siguiente a la premiación	-	Dependerá de fecha de reservación más Q600.00 de gastos varios
			Crear lealtad de parte del cliente interno (fuerza de ventas) hacia la empresa					

No.	Objetivo	Estrategia		Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo	
3	Incentivar e involucrar a los distribuidores en el trabajo promocional	Estrategia de promoción de ventas a distribuidores	Bonificación en producto	Determinación del tipo de bonificación	Gerencia de ventas, financiera y gerencia general	Opcional	Opcional	-	
	Generar e incrementar las ventas del calzado			Comunicación a distribuidores de la promoción	Gerencia de ventas	Opcional	Opcional	-	
	Lograr mejores relaciones con los distribuidores			Ejecución de la estrategia	Gerencia de ventas/ vendedores mayoristas	Opcional	Opcional	Dependerá de la bonificación que se conceda	
	Propiciar mayores pedidos y preferencia por parte de los distribuidores			Control de la estrategia	Gerencia de ventas	Desde el inicio de la ejecución	Finalización de la ejecución	-	
	Atraer la atención de los visitantes de la tienda hacia el calzado exhibido			Exhibidores	Diseño, fabricación y compra de los exhibidores	Gerencia de ventas y empresa donde se realice	Opcional	Opcional	Dependerá del diseño y cantidad de exhibidores
	Estimular la decisión de compra				Entrega de exhibidores	Gerencia de ventas	Opcional	Opcional	Dependerá del costo de transporte, de acuerdo a la cantidad de exhibidores y tiendas
	Constituir el exhibidor como material POP o merchandising				Control de la utilización de la estrategia	Gerencia de ventas/ vendedores	Desde el inicio de la ejecución	Indefinido	-

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, octubre 2007.

* No se presentan costos totales ya que los mismos pueden variar dependiendo de la empresa que aplique la estrategia.

Propuestas de financiamiento

Se propone que las estrategias de promoción de ventas, tanto a consumidores, fuerza de ventas y distribuidores sean financiadas directamente por la empresa,

ya que esta puede hacer su propia mezcla de promoción de ventas, acorde a su capacidad financiera, como a sus características y necesidades propias.

Método o medio de evaluación de las estrategias de promoción de ventas

Para evaluar los resultados de las estrategias de promoción de ventas, se sugiere la encuesta a la fuerza de ventas, con el fin de determinar la percepción que los mismos tienen de las estrategias ejecutadas.

Se propone de manera principal, la comparación de los volúmenes de ventas, antes y después de la ejecución de las estrategias, por medio de la creación de un historial de ventas comparativo o paralelo a la ejecución de las mismas, con el fin de determinar si las ventas se han incrementado, se han mantenido o por el contrario, han disminuido, con el uso de dichas estrategias. Asimismo se sugiere utilizar el análisis de costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Las estrategias de promoción de ventas incentivan de manera directa o indirecta (exhibidores) la compra.
- Algunas de las estrategias pueden convertirse en determinado momento en estrategias publicitarias en el punto de venta o en casa.
- Algunas estrategias pueden generar publicidad de boca en boca.
- Por el tipo de producto la promoción de ventas es una herramienta idónea para incrementar las mismas.
- El exhibidor es una herramienta muy importante en el trabajo promocional en estos tipos de producto, como lo señalan varios autores y se ha observado en los resultados obtenidos en la encuesta a personas particulares.
- Como parte importante en el trabajo de ventas, la fuerza de ventas, tendrá incentivos adicionales, no sólo para generar un incremento en las mismas, sino de manera indirecta la comunicación del producto.

- Los distribuidores recibirán motivación e inclusión dentro del trabajo promocional.

Desventajas

- En el caso de no contar con tiendas propias, será necesario utilizar no sólo las estrategias de promoción de ventas a consumidores de manera aislada, sino de manera conjunta con aquellas dirigidas a los distribuidores, para que no se dificulte la colaboración de los mismos en el desarrollo de las primeras.
- Los distribuidores se pueden mostrar un poco negativos a participar en las estrategias a consumidores.
- El porcentaje de rebaja en el precio o el costo de la oferta (segundo a mitad de precio), ya que pueden no ser atractivos para los clientes o para la empresa.
- El porcentaje de descuento en las bonificaciones del producto puede ser poco atractivo a los distribuidores y/o desfavorable para la empresa.
- El control y tareas adicionales que implica la ejecución de las estrategias.

Estrategia de comunicación a través del producto

Se propone esta estrategia por el tipo de producto, además porque la mayoría de empresas utilizan como material de empaque cajas de cartón, que a pesar de ser muy útiles y funcionales para el cuidado ulterior del calzado, suelen ser poco llamativas.

Además porque según resultados del diagnóstico se determinó que la publicidad exterior ha sido un buen medio para dar a conocer marcas de calzado y este nuevo material de empaque puede ofrecer las características de este tipo de publicidad.

Asimismo porque puede ser percibido como un premio al momento de la compra y este es un incentivo que según la encuesta motiva la compra de calzado por parte de los consumidores.

Objetivos

- Hacer más atractivo el empaque el producto.
- Que el nuevo empaque pueda convertirse en un premio al momento de compra, ya que puede seguirse usando con otros fines.
- Que el nuevo empaque, pueda cumplir el papel de publicidad en casa o en movimiento (publicidad exterior), ya que consignará el logotipo y/o isotipo de la marca del calzado y podría utilizarse para presentar otros datos de manera llamativa, ya que puede utilizarse con otros fines.
- Dar a conocer y recordar la marca.
- Que el cliente perciba la sensación de aprecio por parte de la empresa, con el fin de lograr su preferencia y publicidad de boca en boca, ya que en el diagnóstico se constató que la principal manera como las personas han conocido marcas de calzado nacional es por medio de referencias de familiares o conocidos.

Definición de la estrategia de bolsas de empaque propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone como material de empaque bolsas perolizadas, que podrían ser utilizadas de dos maneras:

- Como único empaque del calzado al momento de entrega al consumidor final, en el caso de las empresas que no utilizan ningún empaque especial, ya que entregan el producto en bolsas plásticas comunes.
- Como empaque adicional a la caja del calzado, ya que su costo es reducido.

Se propone que en la bolsa sea impreso el logotipo y/o isotipo de la marca y la leyenda "Producto de calidad, producto de Guatemala".

El diseño de la bolsa no forma parte de la presente propuesta, ya que dependerá de las marcas y dimensiones de la bolsa que sean requeridas por cada empresa, por lo que deberá ser una diseño personalizado.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Esta estrategia podrá utilizarse de manera permanente o bien sólo en épocas especiales, como día de la madre, día del padre, día del cariño, navidad, etc. ya que el diseño de la bolsa de empaque puede ser adaptada a la festividad que se celebra.

Material de empaque:

Bolsas perolizadas.

Cliente:

Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Tamaño:

25 x 37 pulgadas y

30 x 44 pulgadas.

Material:

Cartoncillo perolizado.

Costo de la estrategia

Se presenta el costo unitario, ya que el costo total dependerá de las épocas (perioricidad) en las que la empresa decida ejecutar la estrategia y su volumen de ventas.

Tabla 60
Plan de acción estrategia de comunicación a través del producto

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Hacer más atractivo el empaque del producto Que el empaque pueda convertirse en un premio Que el empaque pueda servir como medio publicitario Dar a conocer y recordar la marca Que el cliente se sienta apreciado	Estrategia de comunicación a través del producto	Diseño y producción de la bolsa de empaque Entrega del nuevo material de empaque a las tiendas Entrega del calzado en el nuevo empaque a los clientes Supervisión y control de la ejecución de la estrategia	Gerencia de ventas/ empresa fabricante Gerencia de ventas/encargado de tienda Vendedores de tienda Gerencia de ventas/ encargado de tienda	Opcional Opcional En cada compra Desde que inicie la ejecución de la estrategia	Opcional Opcional - Hasta que finalice la utilización de la estrategia	Dependerá de la cantidad de bolsas requeridas Dependerá de gastos de envío (cantidad de tiendas) - Dependerá si se tienen tiendas propias o no

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, octubre 2007.

*No se incluyen costos totales, ya que dependerán de tamaño de bolsa, perioricidad y volumen de ventas de la empresa.

Propuestas de financiamiento

Se propone que esta estrategia sea financiada directamente por la empresa, ya que es de bajo costo y porque además puede ser un costo autorredimible, es decir puede ir cargado al precio del producto.

Método o medio de evaluación de la estrategia de comunicación a través del producto

Para evaluar los resultados de la ejecución de esta estrategia se propone la encuesta como medio para conocer las impresiones y percepciones de los consumidores finales en relación a la misma. Asimismo, otras encuestas para indagar el conocimiento de marca, propuestas en cuanto a la estrategia publicitaria, podrían reflejar el impacto de esta estrategia, por ejemplo se podría preguntar: ¿cómo se ha enterado de esta marca? Asimismo se sugiere la utilización del análisis del costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Es una estrategia de bajo costo, el cual puede ser cargado al precio del calzado sin verse reflejado directamente en el mismo.
- El nuevo empaque puede ser percibido por el consumidor, como un premio, un detalle que tiene la empresa para con él.
- Puede generar publicidad de boca en boca.
- El empaque propuesto puede ser utilizado en otras ocasiones y con otros fines por el consumidor, lo que podría servir como publicidad en movimiento o publicidad en casa.
- Puede ser adaptado para épocas especiales, por ejemplo, navidad.

Desventajas

- El control que debe de tenerse para que el empaque propuesto sea entregado al consumidor final.
- Las dificultades que se pueden tener para que los distribuidores colaboren con esta estrategia, si no se cuenta con tiendas propias.

Estrategia de comunicación en el punto de venta

Se propone esta estrategia como complemento a las estrategias de promoción de ventas a consumidores, ya que éstas deben ser anunciadas preferiblemente en el punto de venta para atraer la atención de los consumidores hacia la tienda de calzado. Asimismo porque es una estrategia que puede ser adaptada con otros objetivo.

Es importante indicar que también se propone este tipo de comunicación, ya que según los resultados obtenidos en la encuesta a consumidores, uno de los principales medios por los que ha conocido marcas de calzado de mejor manera han sido los afiches (Véase tabla 33 y 35).

Objetivos

- Comunicar las distintas promociones de ventas que se estén realizando en la tienda de calzado.
- Dar a conocer el producto, la marca y sus cualidades de manera gráfica y llamativa.
- Atraer la atención de los visitantes y transeúntes hacia la tienda de calzado, motivándoles a visitar el local.

Definición de la estrategia de comunicación en el punto de venta propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone como material POP: banner ya sea con pedestal metálico o bien colgante, colocado afuera de las tiendas de calzado donde se estén realizando promociones de ventas. Se sugiere que en este se de la información sobre la promoción de ventas de manera llamativa y directa y que además sea impreso el logotipo y/o isotipo de la marca y la leyenda “Producto de calidad, producto de Guatemala”. El diseño del banner no forma parte de la presente propuesta, ya que deberá ser personalizado, dependiendo de la marca, la promoción que se esté realizando, el tipo de tienda, etc.

Determinación de la periodicidad**Duración de la estrategia**

Esta estrategia deberá utilizarse al mismo tiempo de ejecución de las estrategias de promociones de ventas a consumidores o bien como mensajes publicitarios de manera individual.

Material POP:

Banner.

Cliente:

Mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.

Tabla 61
Plan de acción estrategia de comunicación en el punto de venta

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Comunicar las distintas promociones de ventas que se estén realizando. Dar a conocer el producto, la marca y sus cualidades de manera gráfica y llamativa. Atraer la atención de los visitantes y transeúntes hacia la tienda de calzado, motivándoles a visitar el local.	Estrategia de comunicación en el punto de venta	Negociación con distribuidores, excepto tiendas propias Diseño y producción del banner Entrega de los banner en tiendas Supervisión y control de la ejecución de la estrategia	Gerencia de ventas/ empresa fabricante Gerencia de ventas/encargado de tienda Gerencia de ventas Gerencia de ventas/ encargado de tienda (en tiendas propias)	Opcional Opcional Opcional Desde que inicie la ejecución de la estrategia	Opcional Opcional Opcional Hasta que finalice la utilización de la estrategia	Dependerá del acuerdo que se logre con los distribuidores Dependerá del total de banner a necesitar Costo de transporte Dependerá si se tienen tiendas propias o no

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, marzo 2008.

*No se incluyen costos totales, ya que dependerán del total de tiendas en que se distribuyan los banners.

Propuestas de financiamiento

Se propone que esta estrategia sea financiada directamente por la empresa, pudiendo involucrar a los distribuidores, ya que estos podrían verse beneficiados por la estrategia de manera indirecta.

Método o medio de evaluación de la estrategia de comunicación a través del producto

Para evaluar los resultados de la ejecución de esta estrategia se propone encuesta para indagar el conocimiento de marca, propuesta al igual que para la estrategia publicitaria, ya que podría reflejar el impacto de esta estrategia, por ejemplo se podría preguntar: ¿cómo se ha enterado de esta marca?

Asimismo se sugiere la utilización del análisis del costo-beneficio.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Si se tienen tiendas propias la facilidad de comunicar la marca y el producto en el mismo lugar de venta, por lo que sólo se incurre en el costo de producción del material.
- Este tipo de material por estar directamente colocado en el local de tienda, si es adecuadamente diseñado puede contribuir a crear interés y decisión de compra.

Desventajas

- Las dificultades que pueden tenerse en cuanto a la colaboración de los distribuidores para la ejecución de la estrategia.

Estrategia de venta directa

Se propone esta estrategia porque es necesario, no sólo dar a conocer el producto, sino generar ventas, que permitan mejorar la situación financiera de la empresa, además, por ser una estrategia en la que no se incurrirá en grandes costos de ejecución.

Objetivos

- Dar a conocer de manera directa el calzado y marcas producidas por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
- Comunicar de manera directa las características positivas y ventajas del calzado y marcas fabricadas por la mediana empresa de calzado.
- Incrementar las ventas del calzado producido por la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y por ende lograr una mayor participación en el mercado.

Definición de la estrategia de venta directa propuesta para la mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala

Se propone la venta directa por medio de la exhibición en bazares organizados por asociaciones solidaristas de varias empresas del país, las que se realizan en distintas épocas del año; para lo cual la empresa puede solicitar el listado de estas organizaciones en la Unión Solidarista Guatemalteca (12 avenida 16-35 zona 10, ciudad capital de Guatemala), para luego ponerse en contacto con la asociación cuyos miembros se adapten más al segmento de mercado que persigue. Es importante indicar que las empresas que cuentan con un local grande podrían realizar esta estrategia dentro de sus propias instalaciones.

Los requisitos para la participación en dichos bazares pueden variar de una asociación a otra, aunque las variantes no son significativas.

Requisitos para participar:

- Debe ser una empresa legalmente registrada en nuestro país y emitir factura.
- Presentar una solicitud a la asociación solidarista para poder participar.
- De ser aprobada la solicitud se deberá:
 - Colocar un stand, el cual puede ser de los materiales, y diseño que convenga la empresa.
 - Tener como mínimo 10 diseños o estilos diferentes de calzado.
 - Pagar a la asociación solidarista el 10% de las utilidades generadas por las ventas en el bazar.
 - Entregar el producto al crédito, ya que el total de las ventas será pagado a fin de mes o fin de quincena, según se pacte por la asociación solidarista.

Fuente: Asociación solidarista ASTRA 2007.

Determinación de la periodicidad

Duración de la estrategia

Dependerá de la asociación con que se participe y las épocas en que dicha asociación realice el evento, ya que pueden ser: inicio de clases, navidad, etc.

Costo de la estrategia

El costo podrá variar de acuerdo a la asociación solidarista que se trate, aunque por lo regular, sólo se incurrirá: en el pago del porcentaje de la utilidad que se hace entrega a dicha asociación, el costo del stand, el cual puede ser en algunos casos, exhibidores, mesas, etc., el costo de transportación del calzado y vendedores, almuerzos, etc.

Fuente: Asociación solidarista ASTRA 2007.

Determinación del presupuesto de ejecución

El presupuesto de ejecución dependerá del porcentaje de utilidad a pagar a la asociación solidarista, el cual en la mayoría de los casos es bajo, gastos varios, como transporte, stand, entre otros.

Tabla 62

Plan de acción estrategia de venta directa

No.	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Costo
1	Dar a conocer de manera directa el calzado y marcas	Venta directa	Solicitar la aprobación para poder participar en el bazar de la asociación solidarista elegida	Gerencia de ventas o administrativa	Dos meses antes del inicio del bazar	-	-
	Comunicar de manera directa las características positivas y ventajas del calzado		Colocación del stand	Gerencia de ventas, vendedores	Uno o dos días antes del inicio del bazar	Un día antes del bazar	Dependerá del tipo de stand a colocar
	Incrementar las ventas		Venta directa en el bazar	Gerencia de ventas, vendedores	Inicio del bazar	Culminación del bazar	Dependerá de: viáticos, transporte, etc.
			Control en la ejecución de la estrategia	Persona designada por el departamento de ventas	Inicio del bazar	Culminación del bazar	-

Fuente: elaboración propia con base al presente trabajo, octubre 2007.

Propuestas de financiamiento

Se propone que esta estrategia sea financiada directamente por la empresa, ya que es de bajo costo y el total de las ventas son pagadas pocos días después de realizado el evento, por la asociación solidarista o la empresa a la cual pertenece, por lo que es un pago seguro.

Método o medio de evaluación de la estrategia de venta directa

Los resultados de esta estrategia se podrán evaluar al finalizar la ejecución de la misma; realizando una comparación entre el costo de la ejecución y las utilidades obtenidas, aunque será difícil cuantificar otros beneficios, como el dar a conocer la marca, el calzado, sus atributos, la empresa, etc. (análisis costo-beneficio)

Asimismo, al igual que en el caso del empaque, en encuestas para indagar el conocimiento de marca, propuestas en cuanto a la estrategia publicitaria, podría preguntarse: ¿cómo se ha enterado de esta marca?.

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Es una estrategia de bajo costo.
- Es una estrategia que genera ventas de manera directa e inmediata.
- Brinda la oportunidad de dar a conocer el producto, la marca, sus atributos, la empresa, etc. al consumidor final, para posteriores compras fuera del bazar.
- Facilita la selectividad del segmento de mercado al que se ofrece el producto.
- En caso de contar con espacio físico adecuado en fábrica, esta estrategia podría ser realizada en las mismas instalaciones de la empresa en épocas especiales.

Desventajas

- El control que debe de tenerse en las ventas realizadas.
- El porcentaje de utilidad que debe entregarse a la asociación solidarista puede no ser razonable para la empresa.
- Que la empresa no se encuentre legalmente registrada.
- El período de crédito que se debe conceder antes de recibir el pago total de la venta en el bazar.

CONCLUSIONES

1. Las causas por las que no se utilizan estrategias de comunicación en la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala de manera eficaz y eficiente son: la escasez de recursos financieros y la poca preparación de sus gerentes generales, los cuales en la mayoría de los casos son también los propietarios de la empresa, asimismo el nivel académico de encargados de otros departamentos. Por lo anterior se acepta la primera hipótesis del plan de investigación.
2. En la mayoría de empresas, tanto pequeñas, como medianas fabricantes de calzado, ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, que utilizan estrategias de comunicación, no se contrata agencia publicitaria y/o empresa adecuada para dicho trabajo, por lo que son utilizadas al azar, de manera empírica y según la intuición del fabricante.
3. La falta de estrategias de comunicación o la utilización empírica e intuitiva por parte de las pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala, ha provocado la baja en las ventas y sus utilidades. Por lo anterior se acepta la segunda hipótesis del plan de investigación.
4. El 90% de los gerentes entrevistados, afirma que es necesaria la aplicación de estrategias de comunicación efectivas, que permitan ampliar su participación en el mercado. Motivo por el cual se acepta la tercera hipótesis planteada en el plan de investigación.
5. La mayoría de empresas, tanto pequeñas, como medianas de calzado de la ciudad capital de Guatemala, no poseen un presupuesto para comunicación.

6. La mayoría de gerentes generales brindan apoyo a las actividades de promoción y comunicación de los productos.
7. Las empresas que fabrican calzado personalizado y artesanal en la ciudad capital de Guatemala son poco conocidas por el mercado local.
8. Algunas pequeñas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala dirigen su producto a la clase alta guatemalteca.
9. Casi la mitad de las personas están dispuestas a pagar por un par de zapatos de marca y fabricación nacional entre ciento cincuenta y doscientos cincuenta quetzales.
10. El 61% de los encuestados prefieren realizar sus compras de calzado en tiendas ubicadas en centros comerciales.
11. El 45% de las personas valoran la calidad como principal factor al momento de comprar calzado, un 27% el precio.
12. El calzado es un producto adquirido por las personas en cualquier época del año.
13. Los encuestados indicaron que realizan compras adicionales o no planificadas de calzado cuando les gusta un par de zapatos. Sin embargo algunas promociones como las ofertas, rebajas y premios motivan en menor porcentaje este tipo de adquisiciones.
14. El 60% de personas conoce una o varias marcas de calzado nacional, aunque casi en su totalidad aquellas fabricadas por grandes industrias.

15. Los principales medios por los cuales se han comunicado exitosamente las marcas de calzado al público objetivo son: la televisión, el periódico, los afiches y volantes y las referencias de familiares o conocidos.
16. El 67% de personas no tienen preferencia en cuanto a la procedencia del calzado.
17. El 58% de los encuestados han comprado calzado de marca y fabricación nacional.
18. El mayor porcentaje de personas que han comprado calzado nacional indicó que se ha decidido por este por su calidad.
19. El 75% de los consumidores que no han comprado calzado nacional indicó que el mismo es de diseño poco atractivo y fuera de moda.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, la evaluación y aplicación de las estrategias de comunicación propuestas en el presente trabajo, las cuales son de un bajo costo y no necesitan de mayores conocimientos por parte de los encargados de su realización; las cuales además buscan hacer más conocidas sus marcas y productos e incrementar sus ventas, para mejorar su situación financiera.
2. Se recomienda a los ejecutivos de la pequeña y mediana empresa de calzado que busquen asesoría en cuanto a promoción en las entidades que brindan apoyo a este tipo de organizaciones, para mejorar su trabajo promocional, a fin que este no sea realizado de manera empírica e intuitiva.
3. Se recomienda a los ejecutivos de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, la ejecución de las estrategias de promoción de ventas y venta directa propuestas a fin de incrementar sus ventas.
4. Se recomienda la aplicación no sólo de la mezcla promocional propuesta, sino también la búsqueda de asesoría en las instituciones dedicadas al apoyo de la pequeña y mediana empresa, con el fin de mejorar su trabajo promocional.
5. Se recomienda en la medida de las posibilidades financieras de cada empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala, la creación de un presupuesto para comunicación, de acuerdo a un plan de promoción anual en base a objetivos y ventas.

6. Aprovechar el apoyo que brindan los gerentes generales a las actividades de promoción de productos.
7. Se recomienda a aquellas empresas que fabrican calzado personalizado, por ejemplo, calzado para diabéticos, calzado de diseño adecuado para médicos, enfermeras, etc. que utilicen la publicidad exterior (afiches), por ejemplo en hospitales, facultades de medicina, escuelas de enfermería, para dar a conocer su producto y así incrementar sus ventas.
8. Se recomienda a las pequeñas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala que deseen dirigir sus productos a la clase alta, realizar un plan completo de mercadotecnia, para un adecuado planteamiento del producto, precio, plaza y promoción. Asimismo que su producto sea fabricado de manera artesanal y personalizada, ya que es el único calzado nacional que prefieren comprar las personas pertenecientes a esta clase social. O bien redefinir su segmento de mercado para lograr una mayor participación en el mismo.
9. Revisar sus planes e índices de precios, con el fin de verificar la concordancia entre el precio al cual se ofrece el producto y el que están dispuestos a pagar los consumidores del segmento de mercado objetivo.
10. Revisar y reestructurar sus canales de comercialización en concordancia con el segmento de mercado objetivo, tomando en consideración que se prefieren las tiendas de centros comerciales para este tipo de compras.
11. Mantener y mejorar constantemente de la calidad del producto, ya que esta es la cualidad más importante a evaluar al momento de compra por parte del consumidor.

12. Aprovechar que el calzado es un producto comercial de compra en toda época del año por medio de las estrategias de promoción de ventas a consumidores propuestas, a fin de incrementar las ventas.
13. Ejecutar las estrategias de promoción de ventas propuestas para consumidores a fin de generar nuevas ventas y clientes.
14. Aplicar las estrategias promocionales sugeridas en el presente trabajo a fin de dar a conocer las marcas que fabrican y sus cualidades.
15. Aprovechar medios como: la televisión, el periódico, los afiches y volantes y la publicidad de boca en boca, para dar a conocer sus productos, de acuerdo a su capacidad financiera.
16. Comunicar las cualidades competitivas y ventajas del calzado nacional, aprovechando que los consumidores no tiene preferencia con respecto a la procedencia en la fabricación del calzado.
17. Aplicar las estrategias de promoción de ventas y venta directa a fin de incrementar sus ventas y hacer más conocido su producto.
18. Comunicar el calzado nacional, como un producto de alta calidad, ya que es por esta variable que las personas se han decidido a comprar este calzado.
19. Evaluar e innovar los estilos y diseños del calzado fabricado a fin de producir aquellos que el mercado requiere y prefiere, asimismo contratar una persona perita en diseño y desarrollo o bien buscar capacitación en estos temas para el personal de la empresa que se dedica a este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alegría Herrera, Oscar René. Propuesta de Estrategias Comunicacionales internas y externas para crear una imagen positiva del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. Ciudad de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC, 2003. 108 Págs.
2. Arellano Cueva, Rolando. Marketing, Enfoque América Latina. México, D.F., Editorial McGraw Hill, 2003. 577 Págs.
3. Davis, Keith; John W., Newstrom. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 7a. edición. Traducción de Alicia Escamilla Agea. México, D.F., Editorial McGraw Hill, 1987. 608 Págs.
4. De León, Ariel; González, José; Elvia Orellana. Apuntes de Administración 1, Parte 1. Ciudad de Guatemala, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 2000. 106 Págs.
5. Domínguez, Néstor Alfredo. El Mundo del Calzado. Año 5 número 17, Ciudad de Guatemala, Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, 2004. 35 Págs.
6. Facultad de Ciencias Económicas. Material Bibliográfico de Apoyo para el curso de Administración III, Volumen II. Ciudad de Guatemala, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 1991. 159 Págs.
7. Fischer de la Vega, Laura. Mercadotecnia. 2da. edición. México, D.F., Editorial McGraw Hill, 2000. 458 Págs.
8. Gispert, Carlos, Director Grupo Editorial. Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color. Edición 1998. Barcelona, España, Grupo Editorial Océano S.A., 1998. 1,848 Págs.
9. Ibarra Valdés, David. Los primeros pasos del mundo empresarial. México, D.F., Editorial Limusa-Noriega, 1993. 362 Págs.
10. Instituto Técnico de Capacitación. Detección de necesidad de capacitación en empresas productoras de calzado del Departamento de Guatemala. Ciudad de Guatemala, Instituto Técnico de Capacitación, 1997. 34 Págs.

11. Kleppner's, Otto; Rusell, Thomas; Glenn Verrill. Publicidad. 9a. edición. Traducción de José C. Pecina Hernández. México, D.F., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 706 Págs.
12. Resnik, Paul. Cómo dirigir una pequeña empresa, Decálogo de la supervivencia y el éxito. Traducción de Juan Ramón Piñas Postill. Madrid, España, Editorial McGraw Hill de Magnament, 1992. 204 Págs.
13. Rodenas Gil, Eduardo Antonio. La planeación estratégica aplicada en la mediana industria de calzado. Ciudad de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 2003. 130 Págs.
14. Rodríguez Morales, Mario Estuardo. Competitividad: Factor clave para el crecimiento de la industria guatemalteca del calzado. Ciudad de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, 2006. 68 Págs.
15. Stanton, William J. Fundamentos de Mercadotecnia, 7a. edición. Traducción de Armando Sánchez Pérez, Leonel Pérez de las Heras, Manuel Posadas Vásquez. México, D.F., Editorial McGraw Hill, 1988. 779 Págs.
16. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. 11a. edición. Traducción de Celia Ascencio Lara. México, D. F., Editorial McGraw Hill, 2001. 790 Págs.

PÁGINAS WEB:

17. Universidad de Alicante. Historia del Calzado.
www.alu.ua.es/s/ss04/historiadelcalzado2.htm. 2005.
18. Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca.
www.fepymegua.org/portal/modules. 2004.
19. Salete Geschwandtner, María. Historia del Calzado.
www.podologia.fmed.uba.ar/imp7.htm. 2005.
20. Castro, Edwin. Pasos de Rey.
www.prensalibre.com/pl/domingo/archivo/domingo/2004/febrero04/150204/historia.html. 2005.

21. PyME México. www.pyme.com.mx/revista_pyme. 2004.
22. Editorial Ocitur, S.L., Historia del Calzado.
www.revistaiberica.com/museos/calzado.htm. 2005.
23. mbmt Internet. Historia del Calzado.
www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm. 2005.

ANEXO 1

HIPÓTESIS

1. Las causas que provocan que no se utilicen estrategias de comunicación y si lo hacen el impacto no sea significativo son la escasez de recursos financieros y la poca preparación de los directores-propietarios de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala.
2. La falta de estrategias de comunicación o la utilización empírica e intuitiva por parte de las pequeñas y medianas empresas de calzado de la ciudad capital de Guatemala provoca baja en las ventas y las utilidades.
3. Lo que debe hacerse es diseñar estrategias de comunicación para la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala que puedan permitir ampliar su participación en el mercado, tomando en consideración sus recursos y el mercado objetivo.

OBJETIVOS

GENERAL

Establecer las causas y consecuencias de la no-utilización de estrategias de comunicación o su impacto no significativo, por parte de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala y diseñar aquellas, que tomen en cuenta dichos factores, para mejorar su participación en el mercado.

ESPECÍFICOS

1. Determinar la cantidad y calidad de recursos que se destinan para la promoción de productos.
2. Establecer el grado de preparación académica y empírica de la persona encargada de promoción y ventas en estas empresas.
3. Establecer el grado de apoyo que brindan los empresarios a las actividades de promoción y comunicación de los productos.
4. Conocer las consecuencias que son provocadas por la falta de estrategias de comunicación o la utilización empírica e intuitiva de las mismas.
5. Diseñar estrategias de comunicación acordes a la capacidad financiera de éstas empresas y a su mercado objetivo que permitan mejorar las ventas.

ANEXO 2

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

“Estrategias de comunicación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala”

Cuestionario para entrevista a personeros de empresas objeto de estudio

Información general

Nombre de la empresa: _____

Razón social: _____

Dirección: _____

Teléfono(s): _____ Fecha de creación: _____

Número de personas empleadas: _____

Nombre del (la) entrevistado(a): _____

Puesto: _____

Cuestionario

1. ¿Cuáles son los departamentos que integran la empresa y el grado académico de sus encargados?
2. ¿Quiénes son sus principales competidores?
3. ¿Qué fortalezas considera que tiene la empresa actualmente?
4. ¿Qué debilidades considera que tiene la empresa actualmente?
5. ¿Qué oportunidades considera que tiene la empresa actualmente?
6. ¿Qué amenazas considera que tiene la empresa actualmente?
7. ¿Utilizan estrategias de comunicación para dar a conocer sus productos?
8. Si utilizan estrategias de comunicación, ¿Qué tipo de estrategias utilizan?

9. Si utilizan estrategias publicitarias, ¿En qué medios de comunicación las ejecutan?
10. ¿Cada cuánto tiempo se ejecutan las estrategias utilizadas y en qué épocas del año?
11. Si utilizan estrategias publicitarias, ¿contratan agencia publicitaria para el diseño de la publicidad?
12. ¿Quién es el encargado de diseñar las estrategias de comunicación, qué puesto ocupa dentro de la empresa y cuál es su grado académico?
13. ¿Brinda la alta gerencia apoyo a las actividades de promoción o comunicación de los productos?
14. ¿Cuál es su segmento de mercado?
15. ¿Cuáles son las causas por las que no utilizan estrategias de comunicación y si las utilizan cuáles son las principales limitantes para hacerlo?
16. Si utilizan estrategias de comunicación, ¿considera que las mismas han sido diseñadas y ejecutadas de manera eficiente, profesional y adecuada o han sido planteadas de manera empírica e intuitiva?
17. El no utilizar estrategias de comunicación o utilizarlas de manera empírica e intuitiva ¿ha afectado el desarrollo de la empresa?
18. ¿Considera necesario mejorar la comunicación de sus productos hacia su mercado objetivo?
19. ¿Qué mecanismos deberían utilizarse para mejorar esta comunicación?
20. ¿Poseen un presupuesto destinado a la comunicación de sus productos y a cuánto asciende anualmente?
21. ¿Cuál es el canal de distribución que utilizan?
22. ¿En cuántas tiendas se distribuye su calzado?
23. Sólo si posee tiendas propias, el personal que atiende al público ¿recibe algún tipo de capacitación sobre servicio al cliente?
24. ¿Cuentan con un equipo de fuerza de ventas?
25. ¿En qué meses se incrementan sus ventas?

26. ¿En qué meses disminuyen sus ventas?
27. ¿Cuáles es el promedio de sus ventas mensuales?
28. ¿Qué tipo de calzado producen?
29. ¿Qué características posee el calzado que producen?
30. ¿Cuántos pares de calzado producen diariamente?
31. ¿En qué rango oscila el precio de su calzado en tiendas?
32. ¿Trabajan con marcas propias?
33. ¿Reciben apoyo de alguna institución?
34. ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte de sus distribuidores para la realización del trabajo promocional?

ANEXO 3

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

“Estrategias de comunicación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital de Guatemala”

Cuestionario para encuesta a consumidores finales

Información general

Sexo del encuestado: _____

1. ¿Cuál es su estado civil?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Tiene usted hijos menores de 18 años?
4. ¿En qué rango oscilan los ingresos mensuales de su familia?
5. ¿De cuántos miembros consta su núcleo familiar?
6. En promedio, ¿cuántos pares de zapatos compra al año?
7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un par de zapatos de marca y fabricación nacional?
8. ¿En qué lugar o por qué medio prefiere realizar sus compras de calzado?
9. ¿Cuál es el factor principal que toma en cuenta al momento de comprar zapatos de cualquier marca?
10. ¿Cuál es el principal aspecto que influye en usted para comprar una determinada marca de calzado?
11. Principalmente, ¿en qué situación o en qué época compra zapatos?
12. ¿Existe algún factor que lo motive a realizar compras adicionales de calzado fuera de la época o situación indicada anteriormente?
13. ¿Cuál es el principal factor que lo motiva a realizar estas compras adicionales de calzado?

14. ¿Conoce marcas de calzado nacional?

15. ¿Cuáles?

16. ¿Por qué medios se ha enterado de estas marcas?

17. ¿Conoce marcas de calzado extranjero?

18. ¿Cuáles?

19. ¿Por qué medios se ha enterado de estas marcas?

20. ¿Prefiere comprar calzado de marca y fabricación nacional o extranjera o le es indiferente?

21. ¿Ha comprado calzado nacional?