



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Faculta de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO, DE UNA EMPRESA DE
CALZADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Adriana Lucía Vivas Acevedo

Asesorada por Lic. David Solares Cabrera

Guatemala, agosto de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO, DE UNA EMPRESA DE CALZADO
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ADRIANA LUCÍA VIVAS ACEVEDO

ASESORADA POR LIC. DAVID SOLARES CABRERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Sydney Alexander Samuels Milson |
| VOCAL I | Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos |
| VOCAL II | Lic. Amahán Sánchez Álvarez |
| VOCAL III | Ing. Julio David Galicia Celada |
| VOCAL IV | Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz |
| VOCAL V | Br. Elisa Yazminda Vides Leiva |
| SECRETARIO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Sydney Alexander Samuels Milson |
| EXAMINADOR | Ing. Sergio Antonio Torres Gómez |
| EXAMINADOR | Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola |
| EXAMINADOR | Ing. José Francisco Gómez Rivera |
| SECRETARIO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO, DE UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha mayo de 2002.

Adriana Lucía Vivas Acevedo

DEDICATORIA

A DIOS

Fuente de amor y sabiduría, comienzo y final de mi existencia, por ser la luz que ilumina mi vida.

A LA VIRGEN

Ejemplo inagotable de amor.

A MIS PADRES

Luis Alberto Vivas Ortíz y Conny Acevedo de Vivas, por su inmenso amor, por sus sabios consejos, por su paciencia y dedicación, gracias por ser ejemplos fundamentales en mi vida.

A MIS HERMANOS

Jorge, Carla, Claudia y Mauricio, por su amor, apoyo, cariño y comprensión.

A LA FAMILIA PAZ ARCHILA

Por su amistad y cariño, gracias por el apoyo brindado.

A MIS AMIGOS

Gracias por su amistad y por los momentos compartidos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|------------------------------|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | V |
| GLOSARIO..... | VII |
| RESUMEN..... | X |
| OBJETIVOS..... | XII |
| INTRODUCCIÓN..... | XIII |

1. ANTECEDENTES

| | |
|---|---|
| 1.1.Información general..... | 1 |
| 1.1.1.Origen del calzado..... | 1 |
| 1.1.2.Surgimiento del calzado en Guatemala..... | 2 |
| 1.2.Descripción del producto..... | 4 |
| 1.2.1.Características..... | 4 |
| 1.2.2.Presentaciones..... | 4 |
| 1.2.3.Marca..... | 5 |
| 1.2.4.Empaque y etiqueta..... | 5 |
| 1.3.Volumen de Producción..... | 6 |

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN EL MERCADO DEL CALZADO CASUAL PARA CABALLERO

| | |
|--|----|
| 2.1.Participación y cobertura de mercados..... | 7 |
| 2.1.1.Cobertura de mercado del calzado D´coast..... | 8 |
| 2.1.2.Participación de mercado del calzado D´coast..... | 10 |
| 2.2. La competencia..... | 13 |
| 2.2.1.Descripción de los competidores..... | 13 |
| 2.2.2.Segmentos de mercado cubiertos por la competencia..... | 13 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3.Precios de la competencia..... | 14 |
| 2.3.Análisis del consumidor..... | 14 |
| 2.3.1.Preferencias de compra..... | 22 |
| 2.3.2.Motivadores de compra..... | 22 |
| 2.3.3.Actitudes favorables y desfavorables del consumidor | 23 |
| 2.3.3.1.Actitudes favorables..... | 25 |
| 2.3.3.2.Actitudes desfavorables..... | 26 |
| 2.3.4.Necesidades que satisface el zapato al decidir su compra..... | 26 |
| 2.4.Canales de distribución..... | 26 |
| 2.4.1.Canales utilizados..... | 27 |
| 2.4.2.Puntos de venta..... | 28 |
| 2.5. Promociones..... | 29 |
| 2.5.1.Medios publicitarios..... | 29 |
| 2.5.2.Ventas personales..... | 29 |
| 2.6. Análisis FODA..... | 29 |
| 2.6.1.Análisis de fortalezas y debilidades..... | 31 |
| 2.6.2.Análisis de oportunidades y amenazas..... | 33 |

3. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO

| | |
|--|----|
| 3.1.Planificación estratégica..... | 35 |
| 3.1.1.Definición de la misión..... | 36 |
| 3.1.2.Metas..... | 36 |
| 3.1.3.Objetivos..... | 36 |
| 3.2.Estrategia de mercado objetivo..... | 36 |
| 3.2.1.Segmentación del mercado objetivo..... | 37 |
| 3.2.2.Competencia en el mercado objetivo..... | 38 |
| 3.2.2.1.Competencia masiva..... | 38 |
| 3.2.2.2.Competencia de nichos..... | 39 |
| 3.3.Estrategias de posicionamiento de mercado..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 3.3.1.Estrategias del producto..... | 39 |
| 3.3.1.1.Estrategias de posicionamiento del producto..... | 40 |
| 3.3.1.2.Estrategias de marca..... | 41 |
| 3.3.1.3.Estrategias de administración del producto..... | 41 |
| 3.3.2.Estrategias de distribución..... | 41 |
| 3.3.2.1.Tipo de canales..... | 42 |
| 3.3.2.2.Intensidad de la distribución..... | 42 |
| 3.3.2.3.Configuración de los canales..... | 43 |
| 3.3.2.4.Estrategia de administración de los canales..... | 44 |
| 3.3.3.Estrategias de precios..... | 45 |
| 3.3.3.1.Posición del precio en relación a la competencia..... | 45 |
| 3.3.3.2.Estrategias de administración de precios..... | 46 |
| 3.3.4.Estrategias de promoción de ventas y publicidad..... | 47 |
| 3.3.4.1.Estrategia creativa..... | 48 |
| 3.3.4.2.Estrategia del programa y de los medios..... | 48 |
| 3.3.4.3.Estrategia de administración de la publicidad..... | 49 |
| 3.3.5.Estrategias de fuerza de ventas..... | 49 |
| 3.3.5.1.Estrategia de asignación y magnitud..... | 49 |
| 3.3.5.2.Estrategia de la administración de la fuerza de ventas..... | 50 |
| 3.4.Presupuestos..... | 52 |

4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

| | |
|--|----|
| 4.1.Evaluación y ajustes del plan en función de los siguientes factores..... | 57 |
| 4.1.1.Puestos involucrados en la empresa para desarrollar el plan..... | 57 |
| 4.1.2.Delegación de las responsabilidades que conlleva el plan..... | 59 |
| 4.1.2.1.Junta de accionistas..... | 59 |
| 4.1.2.2.Gerencia General..... | 59 |
| 4.1.2.3.Gerencia de ventas y mercadeo (distribuidora a nivel nacional)..... | 59 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.2.4.Gerente administrativo (distribuidora a nivel nacional)..... | 60 |
| 4.1.2.5.Supervisor general de ventas..... | 60 |
| 4.1.2.6.Gerencia financiera..... | 61 |
| 4.1.3.Plan de incentivos de ventas..... | 62 |
| 4.2.Niveles de beneficios obtenidos..... | 63 |
| 5. CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN DEL PLAN | |
| 5.1.Procedimientos de control que se van a aplicar..... | 65 |
| 5.1.1.Control mensual de ventas esperadas..... | 65 |
| 5.1.2.Control de problemas de producción..... | 66 |
| 5.2.Retroalimentación..... | 66 |
| 5.2.1.Revisiones periódicas del plan..... | 66 |
| 5.2.2.Mejoras posibles al producto..... | 67 |
| 5.2.3.Expansión a otros mercados..... | 67 |
| 5.2.4.Factores económicos cambiantes que influyen en el mercado..... | 68 |
| 5.2.5.Desviaciones en las ventas..... | 68 |
| CONCLUSIONES..... | 70 |
| RECOMENDACIONES..... | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 74 |
| ANEXOS..... | 75 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Cobertura en fábricas..... | 9 |
| 2. | Cobertura mayoristas..... | 9 |
| 3. | Cobertura detallistas..... | 10 |
| 4. | Cobertura minoristas..... | 10 |
| 5. | Participación de mercado..... | 12 |
| 6. | Participación del calzado D´coast..... | 12 |
| 7. | Preferencias de compra..... | 16 |
| 8. | Razón de consumo..... | 17 |
| 9. | Conocimiento de marca..... | 18 |
| 10. | Formas que se da a conocer..... | 19 |
| 11. | Nivel de consumo..... | 20 |
| 12. | Lugar de compra..... | 21 |
| 13. | Precios..... | 22 |
| 14. | Comparación entre calzados..... | 25 |
| 15. | Primer canal de distribución..... | 27 |
| 16. | Segundo canal de distribución..... | 28 |
| 17. | Red de distribución desde el punto de vista de un fabricante..... | 43 |
| 18. | Diagrama de distribución del calzado D´coast..... | 50 |
| 19. | Organigrama de la empresa..... | 58 |

TABLAS

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Participación en los diferentes canales (D'coast) | 11 |
| II. | Escala de precios..... | 14 |
| III. | Resultados de la encuesta de los atributos del calzado D'coast..... | 23 |
| IV. | Resultados de la encuesta de los atributos de otros calzados..... | 24 |
| V. | Programa proyectado del plan anual de mercadeo..... | 52 |
| VI. | Presupuesto del plan de mercadeo..... | 54 |
| VII. | Plan de objetivos de beneficios con el plan de mercadeo..... | 55 |
| VIII. | Límites de autoridad del presupuesto para los diferentes puestos de trabajo en el plan de mercadeo..... | 52 |

GLOSARIO

| | |
|--------------------------------|---|
| Canales de distribución | Es la estructura formada por las unidades de organización interna de la empresa, externa de los agentes y distribuidores (tanto al por mayor como al por menor), a través de las cuales un producto o servicio es mercadeado. |
| Cobertura | Es la presencia por lo menos de una unidad del producto de interés por cliente. |
| Consumidor | Persona que compra productos para su uso o consumo personal y no para fines de negocio. |
| Detallista | Una empresa o punto de venta que se dedica principalmente a la venta al detalle y no en altos volúmenes. |
| Distribución | Se emplea como sinónimo de mercadeo o comercialización. Se refiere a la extensión de la cobertura que tiene el o los productos de una empresa. |
| Estrategias | Son acciones específicas que se van a realizar dentro del desarrollo de actividades de mercadeo, y que establecen la manera de alcanzar los objetivos planteados previamente, es decir, que las estrategias son un derivado de los objetivos. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Mayorista | Una empresa o punto de venta como depósitos, que se dedica principalmente a la venta en altos volúmenes y no al detalle. |
| Mercado | Es donde confluyen la oferta y la demanda. Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. |
| Objetivos del plan | Son los resultados de mercado que se prevén alcanzar, a través de las acciones y estrategias que se tomarán en el área de mercadeo. |
| Participación del mercado | Es la proporción de las ventas totales de un producto, durante un período establecido, en un mercado específico que obtiene una empresa. |
| Plan de mercadeo | Es un documento de trabajo que regula, controla y dirige las acciones específicas de mercadeo de una empresa, dirigidas a objetivos específicos dentro del marco de trabajo de un ambiente de mercado, para cubrirse en un período de un año. |
| Posicionamiento | Es la imagen con la que el consumidor percibe en su mente el producto o servicio que compra o va a adquirir. |
| Presupuesto | Es la planificación de todos los gastos e inversiones necesarias para poder realizar actividades encaminadas a desarrollar las estrategias que se hayan planteado. |

Propaganda POP

Es la publicidad utilizada en los puntos de venta.

Segmentación

Proceso que identifica un grupo medible dentro de un mercado que comparten similitudes en necesidades, poder adquisitivo, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra.

RESUMEN

El presente trabajo, sobre “ Propuesta de un plan de mercadeo, de una empresa de calzado en la ciudad de Guatemala” es un estudio que comprende, como primer capítulo, los antecedentes del tema, es decir, origen del calzado y surgimiento de éste en Guatemala, descripción del producto, presentaciones, marca y empaque.

En el capítulo siguiente se presenta la situación actual de la empresa en el mercado del calzado para caballeros y niños, tomando como marco de referencia una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala; se considera como punto de partida la participación y cobertura que este producto tiene. Seguidamente, se realiza un análisis comparativo con los calzados similares de la competencia, con esto, se presentan las características de los consumidores, de la competencia, de los productos existentes, de los canales de distribución y de la promoción.

En el capítulo 3, se desarrolla el plan de mercadeo; se efectúa un análisis del entorno y también de la situación propia de la empresa de calzado, para así poder plantear la misión, metas, y objetivos del plan y desarrollar sobre éstos; las estrategias que se van a desarrollar para poder alcanzar esos objetivos, se consideran para ello estrategias de producto, de precio de plaza y promoción. Se toma en cuenta adicionalmente a lo anterior, un presupuesto de la implantación de dicho plan.

En el capítulo 4, se presenta la evaluación y seguimiento del plan de mercadeo, es decir que se analizarán todos los puestos involucrados en la empresa y las responsabilidades de cada uno de éstos, para desarrollarlo correctamente.

Por último, en el capítulo 5, se proponen los tipos de control que se van a utilizar para medir los resultados del plan, incluyendo el control sobre ventas mensuales y sobre la calidad del producto. Luego se describe la forma en que el plan se retroalimentará, se consideran los factores económicos cambiantes que de una manera u otra puedan influir en el mercado del producto, en las desviaciones de las ventas, nuevas oportunidades de mercado que se puedan generar con la implantación del plan de mercadeo, y los cambios que se puedan dar en la situación competitiva.

OBJETIVOS

▪ GENERAL

Proponer un plan anual de mercadeo que fortalezca la situación actual de la empresa ante la competencia.

▪ ESPECÍFICOS

1. Evaluar situación actual de la empresa ante la competencia.
2. Identificar las fortalezas y debilidades del sistema actual de mercadeo de una empresa de calzado.
3. Identificar las oportunidades y amenazas de la empresa ante la competencia.
4. Desarrollar las estrategias competitivas y de selección del mercado objetivo para el zapato casual de caballero, con un análisis del entorno y de los recursos de la empresa.
5. Diseñar las estrategias de posicionamientos del programa de mercadotecnia para el calzado casual de caballero.
6. Proponer un plan de mercadeo, que incluya cómo aplicar las estrategias propuestas.
7. Elaborar los procedimientos de control y retroalimentación del plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación ha sido desarrollado con el propósito de plantear una propuesta de un plan de mercadeo en la industria del calzado, tomando como referencia una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala.

Este trabajo se inicia con el origen, surgimiento y descripción del calzado en Guatemala. En el capítulo siguiente, se expone la situación actual de la empresa en el mercado objetivo, analizando la competencia, distribución, participación y cobertura.

El plan de mercadeo presentado en el capítulo tres, analiza los problemas y oportunidades encontradas, proponiendo las estrategias de posicionamiento, precio y promoción. Se incluye además el presupuesto que deberá ejecutarse en el período de un año.

En el capítulo cuatro, se propone la evaluación de los puestos involucrados en la empresa para desarrollar el plan, analizando las responsabilidades que se asignan a cada uno de ellos.

Finalmente se plantean los procedimientos de control y retroalimentación del plan, necesarios para llevar a cabo las revisiones periódicas, mejoras posibles al producto y expansión a otros mercados.

1. ANTECEDENTES

1.1. Información general

1.1.1. Origen del calzado

El origen del calzado se pierde en los tiempos, si pensamos que el hombre primitivo se vio obligado a trasladarse y trató de proteger los pies de las piedras, espinas mordeduras de animales, etc.

Los calzados más antiguos que se conocen son las sandalias de esparto encontradas en las cuevas de los murciélagos en Granada, España, muy parecidas a las sandalias egipcias.

En el primer tercio de la Edad Media, los nobles usaban zapatos o botas de piel cubierta por seda bordadas con piedras preciosas o perlas.

En el siglo X, el pueblo usaba zapatos claveteados, la gente acomodada lo usaba de piel, cuero o tela, esta moda siguió hasta el siglo XIII.

En el siglo XIII, comenzó a usarse el zapato puntiagudo, empeine sujeto con hebillas y cordones, este fue el zapato característico del último tercio de la Edad Media. El rey de Francia Carlos V, en 1364, prohibió que se hiciera este tipo de calzado, pues habían llegado a la exageración, a pesar de ello la moda no decayó.

A mediados del siglo XV, se generalizó el uso de botas altas y ajustadas hechas de cuero y tela.

En el siglo XVI, ése era el calzado de la nobleza, con pocas variantes se siguió usando para montar. Paulatinamente se fue reemplazando el calzado puntiagudo por punta ancha y cuadrada.

Durante el reinado de Luis XIV, se usaban botas hasta arriba de la rodilla en el ejército. En el reinado de Luis XVI, se caracterizó por las hebillas.

En 1700, las señoras elegantes de Venecia usaban zapatos con tacones tan altos que casi no podían caminar, con la revolución francesa cayeron en desuso, las costumbres cambiaron y se impuso el calzado cómodo y protector, que en el invierno se reforzaba con piel.

En el siglo XIX, se marcó el apogeo del calzado hecho a mano. Debemos mencionar que pueblos que han vivido alejados de la civilización, tienen distintos tipos de calzado. Ejemplo: los japoneses los usaban de madera semejante a una sandalia, con suela levantada por dos tarugos.

Ya en nuestros días la diversidad de modelos es muy amplia si tenemos en cuenta la sumatoria de las modas que marcaron diferentes décadas.

1.1.2. Surgimiento del calzado en Guatemala

En Guatemala, la actividad con pieles o cuero, tiene sus inicios en la época precolombina, cuando los indígenas ya usaban pieles para cubrirse, para protección en las constantes guerras que tenían y para su calzado. Procesaban ya las pieles para que duraran.

Al venir los españoles, da inicio la manufactura de zapato, sillas de montar, pastas para libros, ropa, etc., al estilo español. Esta industria y arte de trabajar el cuero vino completa ya que con los artesanos de manufactura vinieron los curtidores de cuero. La cadena productiva que gira alrededor del cuero estaba completa. La moda en esos días consistía en adornar el calzado con chapas y los de las Capitanía General de Guatemala se distinguían por su tamaño y moda.

En el período de 1950 a 1980, la actividad se industrializa. El calzado guatemalteco se distinguía por su elegancia, moda y calidad. Esto, añadido a la buena economía que la ganadería tuvo, hizo que se exportara hacia Centroamérica y México. El crecimiento de pequeños talleres familiares provoca la transformación a empresas formales con uso de maquinaria de tecnología industrial, pero todavía con ideas de productor artesanal.

En 1980 a 1995, existe una alta producción de calzado a nivel industrial, que ha soportado momentos difíciles por la baja de la actividad ganadera, baja calidad del insumo cuero, el atraso en la tecnología, el contrabando, las pacas y calzado asiático a precios bajos y con bajísima calidad, aunado a la recesión económica mundial.

A partir de 1996, se marca una creciente recuperación de la producción de zapato en el país, al grado que empresas guatemaltecas exportan su producto a Centroamérica. Esto es un síntoma de que la actividad está en proceso de evolución, al mismo tiempo que la economía mundial, regional y nacional.

Los tratados de libre comercio con República Dominicana y México, hacen que se manifieste una gran y creciente urgencia por actualizarse tecnológica y empresarialmente para el año 2001, cuando entra el TLC con México. De ello se deriva la iniciativa de la Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines trabajando conjuntamente con la Gremial de Curtidores Cluster de Cueros y Curtidumbre en solicitar cooperación técnica de los países más desarrollados en el medio de fabricación de calzado.

1.2. Descripción del producto

La descripción del producto se hace a través de cuatro elementos, los cuales se presentan a continuación:

1.2.1. Características

Actualmente esta industria de calzado dedicada a la fabricación y manufactura del mismo está considerada como una empresa mediana la cual cuenta con ciento siete empleados de los cuales ocho están en el área administrativa, quince en el área de mercadeo y ventas, ochenta y tres en el área de producción y un gerente general.

1.2.2. Presentaciones

El zapato que esta industria fabrica es casual y de vestir para caballero y niño, es trabajado en líneas, las cuales están representadas básicamente por la suela, que es su característica principal, cada línea esta compuesta por una variedad entre 4 y 5 modelos diferentes, dentro de las líneas que actualmente se trabajan: Línea Fortuna, Línea Plus, Línea Titanic, Línea Tecno que corresponden a zapato casual, además la Línea Roble, Líneas Azteca, que corresponden a zapato de vestir.

1.2.3. Marca

Los consumidores consideran que la marca es una parte importante del producto, y la marca puede sumar valor al producto, es decir si un producto es fabricado con calidad, y éste es reconocido en el mercado, la marca será un aspecto importante que el consumidor tomará en cuenta a la hora de decidir su compra. La marca de un producto proporciona información al consumidor, así como reconocimiento y confianza.

La marca representa la promesa del vendedor de entregar, de manera consistente, una serie específica de características, beneficios y servicios a los consumidores.

En este caso podemos decir que la marca que utiliza el calzado independientemente de sus distintas presentaciones o del mercado al que sea dirigido, es D´coast.

1.2.4. Empaque y etiqueta

El término empaque se refiere a las actividades necesarias para diseñar y producir el recipiente o envoltorio de un producto. El empaque puede incluir el recipiente inmediato del producto, un empaque secundario que se tira a la basura cuando se va a usar el producto y el empaque de embarque, necesario para almacenar, identificar y transportar el producto. Las etiquetas también forman parte del empaque y contienen la información impresa que aparece en o con el empaque.

Teniendo claro estos conceptos podemos decir que el calzado D´coast viene empacado individualmente en cajas de cartón litografiadas a color con diseños de moda los cuales son renovados constantemente, cada par de zapatos lleva consigo una etiqueta de fabricación que indica sus componentes y características principales.

1.3. Volumen de producción

El volumen de producción es la cantidad de producto terminado obtenido al final de un proceso, en un tiempo determinado. A dicho tiempo se le conoce comúnmente como tiempo de producción, y determina la cantidad de tiempo efectivo en la cual el proceso se encuentra en actividad.

Otra definición que podríamos dar es la cantidad de materia prima trasformada en producto terminado, dentro de un tiempo definido para el funcionamiento del proceso de producción.

El volumen de producción es determinante en una empresa, ya que define la cantidad de producto que una empresa puede proveer al mercado de su producto. En base a ella se hace la planificación de entrega, logística de distribución, compras de materia prima, espacio en bodega, las ventas de la organización.

Algunos de los factores determinantes en el volumen de producción son:

- a. Capacidad instalada
- b. Mano de obra calificada
- c. Complejidad de las operaciones
- d. Tecnología empleada dentro del proceso

En este trabajo el volumen de producción se estimó basado en el tiempo de producción, el cual es aproximadamente de 7 horas diarias, con el resultado de 600 pares al día.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN EL MERCADO DEL CALZADO CASUAL PARA CABALLERO

2.1. Participación y cobertura de mercados

Con el propósito de establecer la participación y cobertura de mercado, se realizó una primera encuesta, como se puede apreciar en el anexo 1, en diferentes puntos de venta de la ciudad capital. El estudio se realizó a nivel de mayoristas, minoristas y detallistas cubriendo sólo la ciudad de Guatemala, en fábricas, centros comerciales, tiendas de calzado y mercados tradicionales.

Para la realización de la encuesta, se seleccionaron 40 detallistas, 40 mayoristas, 60 minoristas, 20 fábricas, con un total de 160 encuestas efectivas.

El tamaño de la muestra se estableció basada en la siguiente fórmula:

$$N = \frac{(Z^2 \cdot pq)}{E^2}$$

N =Tamaño de la muestra

E = Error muestral 7.7%

Z = Nivel de confianza 95% 1.96

P = Probabilidad a favor 50%

Q = Probabilidad en contra 50%

El resultado obtenido indicó que la muestra debería ser de 162 entrevistas efectivas, por lo que se decidió pasar la encuesta en 160 puntos de venta para efectos de aproximación. En el anexo 1, se presenta el modelo del cuestionario que se utilizó para dicha encuesta.

El objetivo de la primera pregunta fue determinar la cobertura de mercado del calzado D´coast, correspondiente a las marcas existentes en el país, así como para los diferentes canales de distribución.

La segunda y tercera pregunta tuvieron como propósito disponer de la información necesaria, para determinar la participación de mercado por marca.

Los resultados de las encuestas se presentan a continuación.

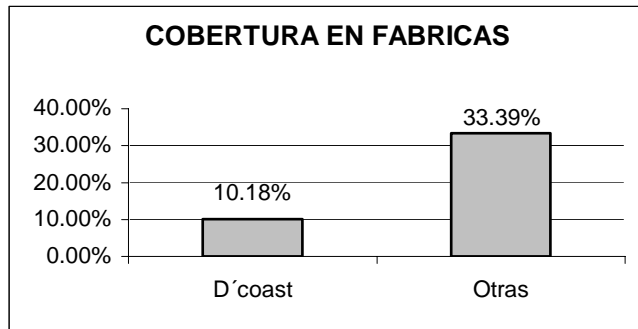
2.1.1. Cobertura de mercado del calzado D´coast

A continuación se presenta la cobertura de mercados del calzado D´coast en la ciudad de Guatemala, los resultados fueron obtenidos a través de la encuesta número uno, presentada en el anexo 1. Estos resultados son presentados en forma independiente a nivel de fábricas, detallistas, mayoristas y minoristas.

a. Resultados obtenidos a nivel de fábricas

Como se puede observar en la siguiente gráfica, D´coast posee una cobertura del 10.18% a nivel de fábricas.

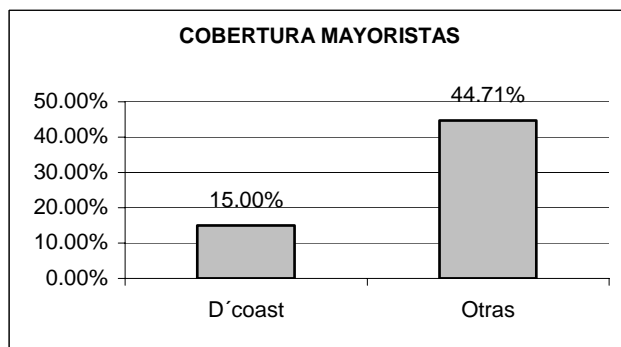
Figura 1. Cobertura en fábricas



b. Resultados obtenidos a nivel de mayoristas

Como se puede observar en la gráfica siguiente, D´coast tiene una cobertura del 15% a nivel de mayoristas.

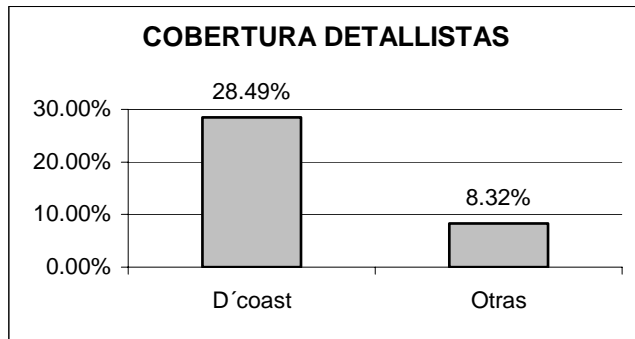
Figura 2. Cobertura mayoristas



c. Resultados obtenidos a nivel de detallistas

Como se muestra en la gráfica siguiente, D´coast tiene una cobertura del 28.49% a nivel de detallistas.

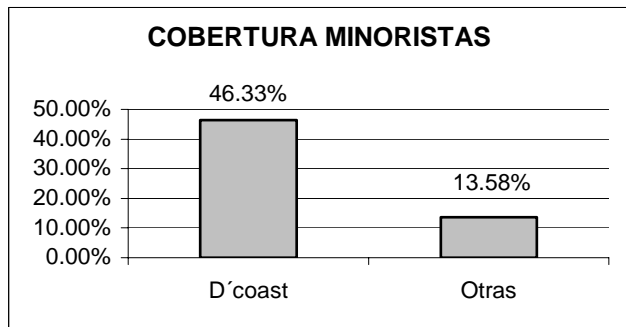
Figura 3. Cobertura detallistas



d. Resultados obtenidos a nivel de minoristas

Como se muestra en la gráfica siguiente, D'coast tiene una cobertura del 46.33% a nivel de minoristas.

Figura 4. Cobertura minoristas



2.1.2. Participación de mercado del calzado D'coast

La participación de mercado se obtuvo teniendo como base los resultados obtenidos en la encuesta número 1, que se presenta en el anexo 1.

Tabla I. Participación en los diferentes canales (D´coast)

| | |
|------------------------|-------------------|
| A nivel de fábricas | 1356 pares al mes |
| A nivel de mayoristas | 1993 pares al mes |
| A nivel de detallistas | 3789 pares al mes |
| A nivel de minoristas | 6162 pares al mes |

Total venta calzado D´coast: 13,300 pares al mes
Total venta otros calzados: 45,000 pares al mes
Mercado de consumo de calzado: 58,300 pares al mes

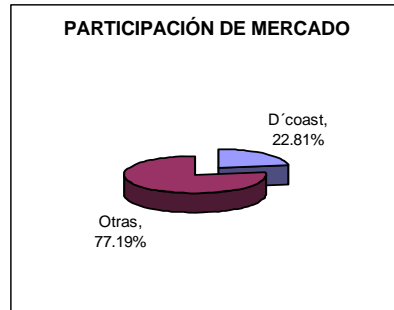
De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo inferir que D´coast vende 13,300 pares de zapatos, mientras que las demás fábricas venden 45,000 pares de zapatos, lo cual arroja una venta mensual de 58,300 pares al mes.

Basado en los datos anteriores, se puede señalar que la participación del mercado del calzado D´coast en Guatemala está distribuido de la manera siguiente:

D´coast: 22.81%
Otras: 77.19%

Se puede observar que otras fábricas, casi tienen dominado el mercado de calzado en Guatemala, con la marca D´coast, lo cual se puede apreciar en mejor forma en la figura número 5.

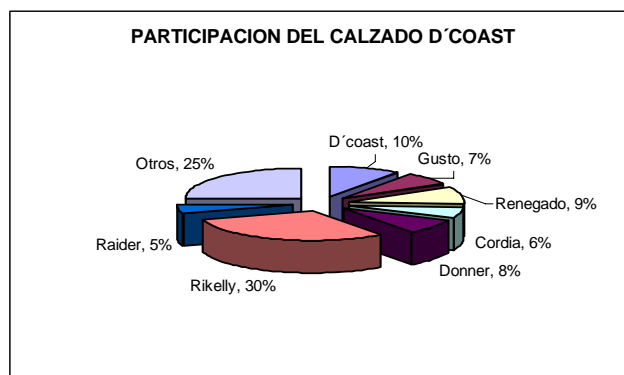
Figura 5. Participación de mercado



El calzado D'coast es un calzado que cumple con todos los requerimientos que un zapato necesita; sin embargo, en la medida que ha perdido su participación en el mercado local, también su contribución a las ventas totales de la empresa se ha venido reduciendo, al grado que a la fecha contribuye únicamente con el 10 % de las ventas totales expresadas en unidades de producto.

En la figura número 6, se observa la contribución por producto a las ventas totales de la fábrica.

Figura 6. Participación del calzado D'coast



2.2. La competencia

El país cuenta con 500 empresas establecidas a nivel industrial y unos 5,000 talleres artesanales en todo el país divididos en pequeños, medianos y grandes productores. Tomando en cuenta que toda la población se calza, la demanda que se cubre actualmente es del cincuenta y cuatro por ciento.

2.2.1. Descripción de los competidores

Los competidores más fuertes son dos:

- a. Calzado Magus, que se localiza en la zona 6 de Mixco-Lo de Bran
- b. Calzado Emilsa (American Shoes), que se localiza en el Km. 17 Carretera a San Juan Sacatepéquez.

Basados en los resultados de la encuesta 2, que se presenta en el anexo 2, se puede observar que el calzado Renegado es un fuerte competidor del calzado D´coast, ya que es un calzado similar a éste, y que los consumidores también prefieren.

2.2.2. Segmentos de mercado cubiertos por la competencia

Las áreas geográficas cubiertas por los fabricantes de calzado D´coast, son la ciudad capital, el área urbana y toda Centroamérica.

No existe otra forma de segmentación del mercado actual de calzado D´coast y pesar de que el mercado cubierto es muy amplio, las estrategias de mercadeo utilizadas han sido reducidas, y se han centrado solamente en la distribución en un punto de venta específico.

2.2.3. Precios de la competencia

Los precios de la competencia, en relación con los precios de D´coast, se encuentran así:

Tabla II. Escala de precios

| | Calzado D´coast | Competencia |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------|
| A nivel de fábricas | Q. 140.00 | Q. 130.00 |
| A Nivel de mayoristas | Q. 144.50 | Q. 139.75 |
| A nivel de detallistas | Q. 158.00 | Q. 150.00 |
| A nivel de minoristas | Q. 149.00 | Q. 142.00 |

Es interesante notar que en la encuesta 2, que se presenta en el anexo 2, el factor de mayor influencia en la compra del calzado es el precio, y en esta misma encuesta se refleja cómo los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por un calzado que les brinde la comodidad deseada.

2.3. Análisis del consumidor

Se realizó una segunda encuesta, que se presenta en el anexo 2, en la cual se recopiló información de los consumidores del calzado D´coast, que se venden en el mercado. El objetivo de esta segunda encuesta fue averiguar los puntos donde más compran el calzado D´coast, las razones que impulsan la compra, las preferencias del consumidor así como también la forma en que se dio a conocer el calzado.

El tamaño de la muestra se estableció basado en la fórmula utilizada en el inciso 2.1, con un error muestral del 7% y un nivel de confianza del 95%, se determinó que el tamaño de la muestra debería ser de 196 entrevistas efectivas, por lo que se decidió pasar la encuesta a 200 personas para efectos de aproximación.

La investigación se llevó a cabo con encuestas cara a cara, en diferentes zonas de la ciudad capital. El método utilizado para la selección de la muestra fue aleatorio estratificado por áreas geográficas.

Las colonias en las cuales se realizó la encuesta se presenta a continuación:

- a. Colonia Tikal I zona 7
- b. Nueva Monserrat zona 7
- c. Mercado El Guarda zona 12
- d. Colonia La Florida zona 19
- e. Mercado de la Terminal zona 4
- f. Colonia la Atlántida zona 18.

Los rangos de edades y la cantidad de encuestas en cada rango de éstos se dieron como sigue:

- a. 12-15 años: 40 entrevistados
- b. 16-19 años: 56 entrevistados
- c. 20 o más: 104 entrevistados

Se encuestó, en mayor número, a personas comprendidas en la edad de 20 años en adelante, que son los mayores consumidores de este tipo de calzado.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron los siguientes:

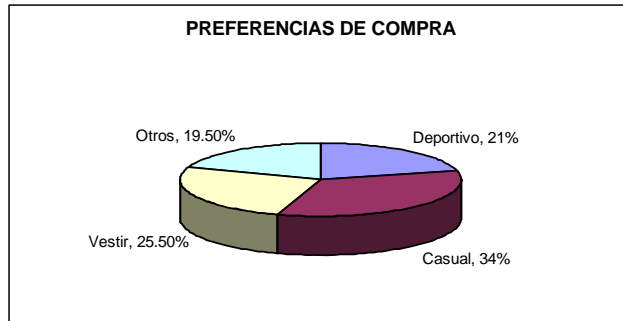
Pregunta 1: ¿Qué tipo de calzado prefiere usar?

Objetivo:

Establecer el estilo de calzado que prefieren los consumidores:

- a. Deportivo 42 (21%)
- b. Casual 68 (34%)
- c. Vestir 51 (25.5%)
- d. Otros 39 (19.5%)

Figura 7. Preferencias de compra



De las 200 personas encuestadas 68 (34%) prefieren un calzado casual y 51 (25.5%) prefieren un calzado de vestir, el calzado D'coast es considerado por la mayoría de consumidores como un calzado casual o de vestir, es importante resaltar esta propiedad ya que es una característica que aumenta el número de consumidores que pueden adquirir el calzado.

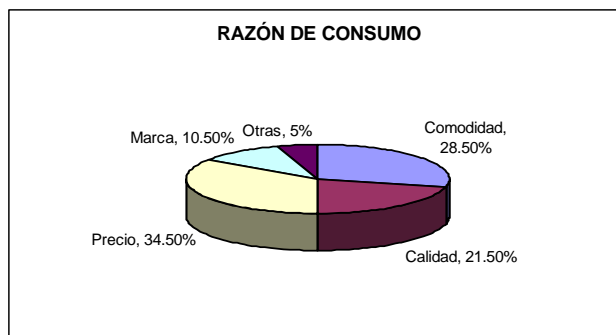
Pregunta 2: ¿Por qué razón prefiere el calzado que usa?

Objetivo:

Establecer las razones principales que motivan al consumidor a comprar su calzado.

- a. Comodidad 57 (28.5%)
- b. Calidad 43 (21.5%)
- c. Precio 69 (34.5%)
- d. Marca 21 (10.5%)
- e. Otras 10 (5%)

Figura 8. Razón de consumo



Se puede observar que la mayoría de consumidores eligen su calzado de acuerdo al precio 69 (34.5%) siendo este un factor importante ante la población; sin embargo, el segundo factor de más peso es la comodidad que éste puede brindar 57 (28.5%), todo consumidor busca un calzado que se adapte y satisfaga sus necesidades.

Vale la pena resaltar que la calidad del calzado siempre es tomada en cuenta, ya que las características que éste presente pueden ser muy útiles en las estrategias de promoción y venta del producto.

Pregunta 3: ¿Conoce usted la marca D´coast?

Objetivo:

Verificar si los consumidores conocen y se identifican con la marca D´coast.

- a. Sí 106 (53%)
- b. No 94 (47%)

Figura 9. Conocimiento de marca



Podemos apreciar claramente con los resultados anteriores que el 53% de los encuestados conocen la marca D´coast; sin embargo, el restante 47% no la conoce.

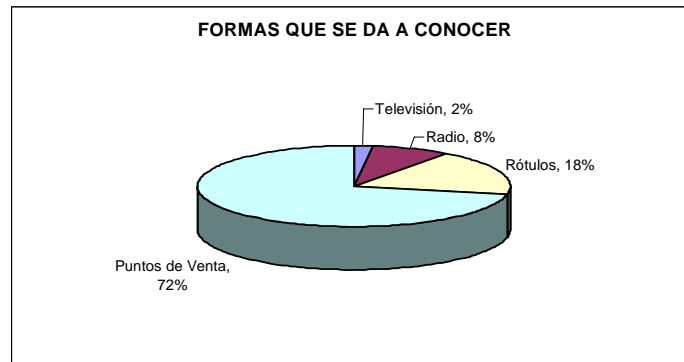
Pregunta 4: ¿Por qué medio conoció la marca D´coast?

Objetivo:

Identificar las formas en que da a conocer el calzado D´coast actualmente.

- a. Televisión 4 (2%)
- b. Radio 16 (8%)
- c. Rótulos 36 (18%)
- d. Puntos de venta 144 (72%)

Figura 10. Formas que se da a conocer



Es interesante observar que el 2% de los consumidores se enteraron del calzado D'coast a través de la televisión, el 8% a través de la radio, el 18% a través de rótulos y el 72% de los consumidores directamente en el punto de venta.

Esto se debe a la poca propaganda y publicidad que presenta el producto, en medios como televisión, radio y anuncios publicitarios. Esto nos indica que el consumidor compra por impulso hacia un producto atractivo.

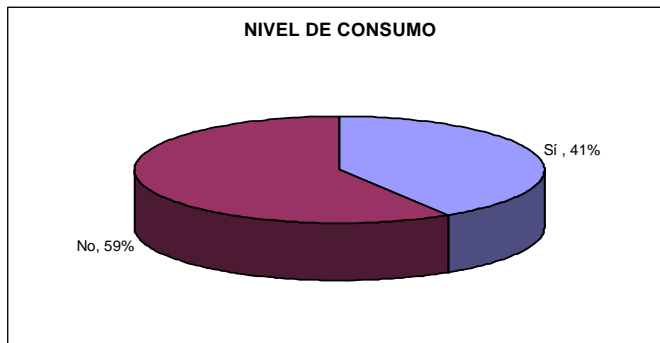
Pregunta 5: ¿Ha comprado alguna vez el calzado D'coast?

Objetivo:

Verificar el nivel actual de consumo del calzado D'coast.

- a. Sí 82 (41%)
- b. No 118 (59%)

Figura 11. Nivel de consumo



De acuerdo con los resultados de la pregunta anterior se puede observar que el 41% de las personas encuestadas compran el calzado D'coast y existe un 59% que no lo compra, tomando en cuenta la pregunta 3 podemos comprobar que hay un 12% de personas que conocen el calzado y que no lo compran, y otro 12% que no lo compra probablemente porque no lo conoce.

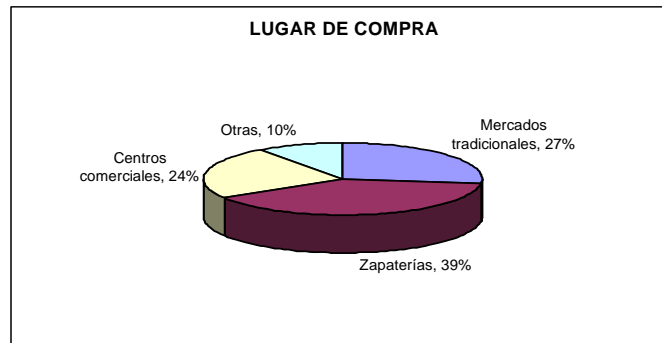
Pregunta 6: ¿Dónde compra usted su calzado?

Objetivo:

Conocer el lugar donde se lleva a cabo la mayor venta del calzado.

- a. Mercados Tradicionales 54 (27%)
- b. Zapaterías 78 (39%)
- c. Centros Comerciales 48 (24%)
- d. Otras 20 (10%)

Figura 12. Lugar de compra



El resultado de la encuesta refleja lo siguiente: el calzado D'coast es adquirido principalmente en zapaterías, con un 39%, mercados tradicionales 27%, centros comerciales 24%, y el restante 10% en otras diferentes a estas.

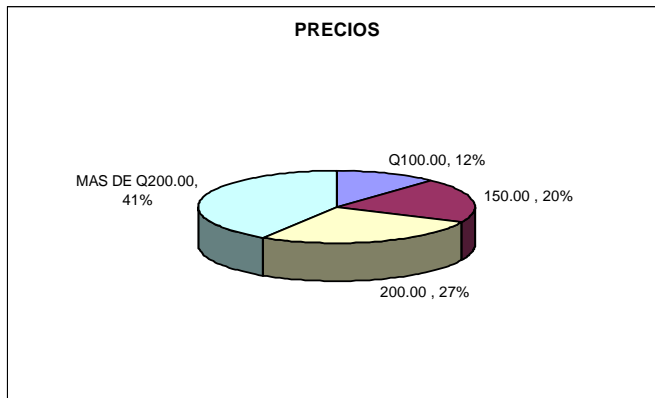
Pregunta 7: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por su calzado?

Objetivo:

Conocer el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por su calzado.

- | | |
|-----------------|----------|
| a. Q.100 | 24 (12%) |
| b. Q.150 | 40 (20%) |
| c. Q.200 | 54 (27%) |
| d. Más de Q.200 | 82 (41%) |

Figura 13. Precios



En la decisión de compra de cualquier producto el precio es un factor importante, a pesar de esto podemos observar que la mayor parte de los consumidores están dispuestos a pagar entre Q.200 o más por su calzado, si éste satisface sus necesidades.

2.3.1. Preferencias de compra

Los clientes del calzado D´coast prefieren adquirir el calzado en las diferentes zapaterías donde éste se encuentra, aunque existe el 27 % de éstos que eligen los mercados tradicionales ya que aquí el calzado se encuentra a un precio más bajo.

2.3.2. Motivadores de compra

Independientemente de que todas las personas necesitan estar calzadas, una de las razones principales que motivan a las personas a decidirse por la compra de cualquier marca de calzado es por el precio, luego por la comodidad que éste brinde, además de una buena calidad, tal como se aprecia en los resultados de la encuesta 2, que se presenta en el anexo 2.

Vale la pena notar, que un alto porcentaje realiza la primera compra por impulso, tal como se observa en la encuesta 2, que se presenta en el anexo 2, la cual señala que la compra en el punto de venta es la forma más común en la que el cliente se enteró por primera vez del calzado D´coast.

2.3.3. Actitudes favorables y desfavorables del consumidor

Adicionalmente a las encuestas anteriores, se realizó una tercera encuesta comparativa como se puede apreciar en el anexo 3 de atributos entre el calzado D´coast y el que los consumidores usan actualmente.

El estudio comprendió una muestra de 30 personas a las que se les mostró el calzado D´coast, para que calificaran a cada producto. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla III. Resultados de la encuesta de los atributos del calzado D´coast

| Calificación | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| Material | 0(0%) | 0(0%) | 3(10%) | 12 (40%) | 15 (50%) |
| Calidad | 0(0%) | 0(0%) | 2 (7%) | 10 (33%) | 18 (60%) |
| Precio | 0(0%) | 0(0%) | 9(30%) | 13 (43%) | 8 (27%) |
| Presentación | 0(0%) | 0(0%) | 4 (13%) | 18 (60%) | 8 (27%) |
| En general, el calzado es | 0(0%) | 0(0%) | 1 (3%) | 8 (27%) | 21 (70%) |

Tabla IV. Resultados de la encuesta de los atributos de otros calzados

| Calificación | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| Material | 0(0%) | 0(0%) | 14(47%) | 10 (33%) | 6 (20%) |
| Calidad | 0(0%) | 0(0%) | 13 (43%) | 13 (43%) | 4 (14%) |
| Precio | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 12 (40%) | 12 (40%) |
| Presentación | 0(0%) | 0(0%) | 5 (17%) | 19 (63%) | 6 (20%) |
| En general, el calzado es | 0(0%) | 0(0%) | 4 (13%) | 9 (30%) | 17 (57%) |

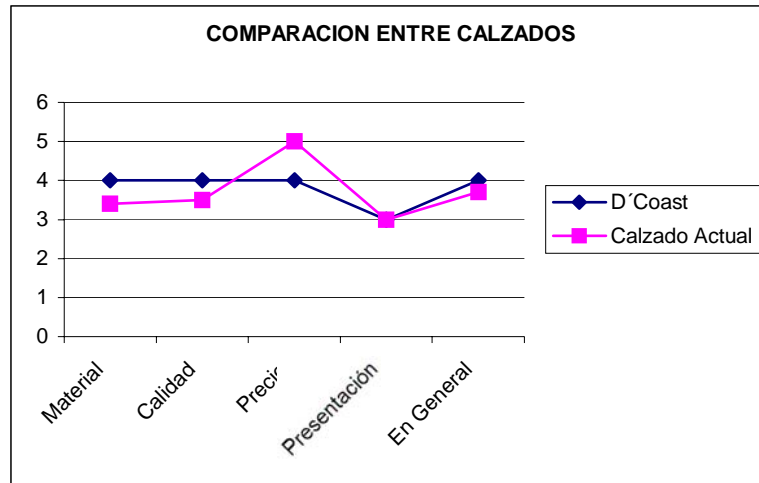
Con los datos obtenidos en la encuesta número 3, que se presenta en el anexo 3, se realizó el análisis comparativo entre el calzado D´coast y el que usan actualmente.

Para efectos de la calificación, se otorgó un puntaje de la manera siguiente:

- A Muy bueno 5
- B Bueno 4
- C Regular 3
- D Malo 2
- E Muy malo 1

Los resultados del estudio comparativo ya graficados fueron los siguientes:

Figura 14. Comparación de atributos entre el calzado D´coast y otras marcas



Al revisar el gráfico anterior, se puede observar que solamente el precio del calzado D´coast, difiere del otro calzado ya que éste tiene un precio mayor, es importante mencionar que a pesar de que el calzado D´coast tiene un costo mayor la calidad y el material de éste tiene un nivel de aceptación mayor entre los consumidores.

De acuerdo a esto resultados, existen actitudes favorables y desfavorables del consumidor hacia el calzado D´coast, dentro de las que se destacan las siguientes.

2.3.3.1. Actitudes favorables

- a. El material del calzado D´coast es considerado por los consumidores encuestados como un material de calidad, el cual satisface sus necesidades y gustos.

- b. La calidad del calzado D´coast tiene un 60% de aceptación por parte de los consumidores, por lo tanto, consideran muy buena la calidad de éste.
- c. En general, el calzado es considerado como muy bueno por un 70% de los consumidores.

2.3.3.2. Actitudes desfavorables

- a. Un 30% de los encuestados opinan que el precio del calzado es regular, un 43 % opina que el precio es bueno y un 27% opinan que el precio es muy bueno, con estos resultados podemos darnos cuenta que la mayor parte de consumidores opinan que el precio es alto en comparación con otros calzados.
- b. La presentación del calzado es considerada buena por un 60% de los consumidores lo que nos indica que más del 50% de los consumidores opinan que ésta se puede mejorar.

2.3.4. Necesidades que satisface el zapato al decidir su compra

Según resultados obtenidos en la encuesta anterior, el 70% de los consumidores prefieren el calzado D´coast, por el material y la calidad de éste, satisfaciendo las cualidades que ellos buscan a la hora de elegir su calzado.

2.4. Canales de distribución

La mayoría de los productores recurren a intermediarios para que lleven sus productos al mercado. Tratan de forjar un canal de distribución, es decir, una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el consumidor o el usuario industrial pueda usar o consumir el producto.

2.4.1. Canales utilizados

Los productores del calzado D´coast utilizan dos canales de distribución, los cuales se muestran a continuación:

Figura 15. Primer canal de distribución

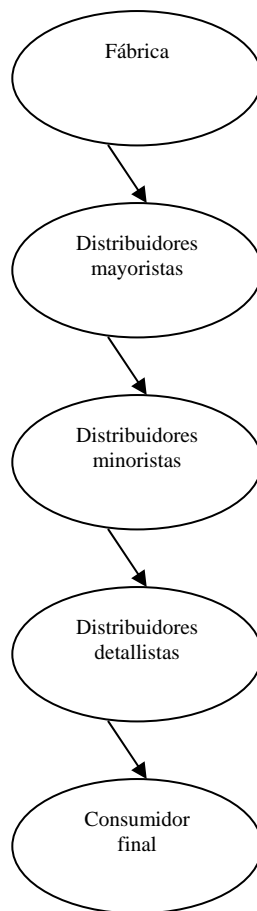
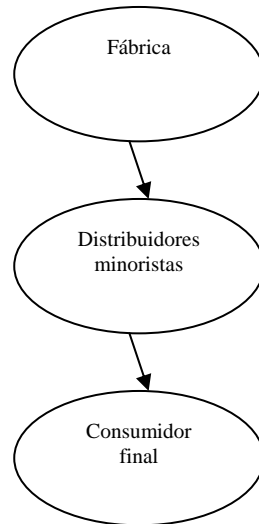


Figura 16. Segundo canal de distribución



En relación con los canales utilizados en la venta del calzado D´coast, la encuesta 1, que se presenta en el anexo 1, refleja claramente que los canales que utilizan con mayor frecuencia son de distribuidores y minoristas, seguido de detallistas, mayoristas y fábricas.

2.4.2. Puntos de venta

Es muy importante que los puntos de venta de un producto sean analizados cuidadosamente a la hora de decidir cual será el mejor lugar par vender el producto, en el caso del calzado D´coast por ser un producto que es usado por hombres y niños los puntos de venta corresponden a los mercados tradicionales, centros comerciales y zapaterías ubicadas en las diferentes zonas de la ciudad capital.

2.5. Promociones

La promoción como conjunto de comunicaciones que pretenden informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivos, se realiza únicamente en el punto de venta.

Algunas de estas promociones han sido reducir el 10% de su precio original, así como también llevar el calzado para niño a mitad de precio por la compra de uno para adulto, estas promociones se dan 2 ó 3 veces al año.

2.5.1. Medios publicitarios

Actualmente no existe una campaña definida de promoción y publicidad del calzado D'coast que se ofrecen en el mercado, únicamente está publicitado en los puntos de venta.

2.5.2. Ventas personales

La venta personal del calzado D'coast ha resultado ser una manera efectiva de dar a conocer el producto, pues induce al consumidor a conocer y comprar un producto no conocido o bien repetir la compra. Este tipo de promoción es realizado únicamente por los detallistas o minoristas a menor escala que vende de forma informal.

2.6. Análisis FODA

El análisis FODA, es un estudio de mercado en el cual se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestro producto en relación con otros productos existentes en el mercado.

Esta herramienta administrativa es de suma utilidad ya que nos permite analizar de manera específica la situación actual de la empresa. Es recomendable hacerse cuando se piensa en una reestructuración, o para el análisis del plan de mercadeo de la empresa.

Además el FODA se puede utilizar en diferentes departamentos de la organización. Por ejemplo, en el departamento de logística, ventas y mercadeo.

El análisis FODA lo podemos dividir en dos grandes grupos:

- a. Características internas de la empresa: fortalezas, debilidades.
- b. Características externas: oportunidades y debilidades.

A continuación se presenta una breve descripción de los elementos que integran este análisis:

- a. Fortalezas: son todas aquellas características internas de la organización que nos hacen sobresalir sobre la competencia.
- b. Debilidades: son todas las características internas de la empresa en las cuales tenemos desventaja frente a la competencia.
- c. Oportunidades: son todas aquellas situaciones externas en las cuales la organización tiene un potencial de desarrollo alto frente a la competencia. O situaciones que presentan el medio en las cuales la organización pueda desarrollarse o tomar una ventaja competitiva en el mercado.
- d. Amenazas: son todas aquellas situaciones externas que en un futuro pueden presentar una ventaja de la competencia sobre la organización.

El FODA, por tanto, es un mapa de la empresa en un determinado momento actual, que nos permite tomar decisiones acertadas, y concretas frente a la competencia. Así como también ayuda a desarrollar planes concretos frente a debilidades o áreas que necesitan desarrollo dentro de la empresa.

A continuación se presenta el análisis FODA, del calzado D´coast.

2.6.1. Análisis de fortalezas y debilidades

Las fortalezas que posee el calzado D´coast son las siguientes:

a. Amplia variedad en las presentaciones

Actualmente el calzado D´coast tiene de 4 a 6 modelos diferentes, en los que generalmente se fabrican 4 modelos en calzado casual y 2 modelos en calzado de vestir, esta amplia variedad da oportunidad de elección para los diferentes gustos del consumidor.

b. Materia prima

La materia prima con la que se fabrica el calzado D´coast es importada directamente desde España, lo que en cierta forma influye en los consumidores a la hora de realizar su compra.

c. Fuerza de ventas

En la actualidad el calzado D´coast cuenta con una fuerza de ventas altamente capacitada, tanto a nivel nacional como internacional.

d. Alta calidad

Este calzado se caracteriza por su calidad, el objetivo principal ha sido fabricar un producto que satisfaga los gustos y necesidades del consumidor.

Las debilidades que enfrenta el calzado D'coast se presentan a continuación.

e. El precio

El precio, ya que por presentar características de mejor calidad en comparación con otros calzados el precio es más alto en el mercado, lo cual nos da desventaja en comparación con la competencia.

f. Problemas en la distribución

Cuando se produce cualquier tipo de inconveniente en el momento de la distribución, ya sea a la hora de cargar o transportar el producto, los consumidores que no son leales a la marca tienden a sustituir el calzado por el de la competencia, aunque éste no satisfaga sus necesidades, pero era el que se encontraba en el punto de venta en el momento en que se requería.

g. Falta de promoción

El calzado D'coast no ofrece ningún programa de promoción y publicidad establecido por parte de sus productores, pues forman parte de la serie de productos que se venden en diferentes puntos de venta, y son consumidos por conocimiento previo, o por impulso en el punto de venta.

2.6.2. Análisis de oportunidades y amenazas

Las principales oportunidades que el calzado D´coast enfrenta en el mercado actual, son las siguientes.

h. Poca variedad en las presentaciones

En la actualidad la mayor parte de las industrias de calzado fabrican de 2 a 3 estilos de calzado, lo cual da poca elección a los consumidores al momento de comprar su calzado, mientras que el calzado D´coast presenta de 4 a 6 estilos, lo cual le brinda al consumidor mayor oportunidad de elección.

i. Amplio mercado potencial

Se pudo observar que existe un nivel de consumo alto en lo referente al calzado casual y de vestir, lo que indica que el calzado D´coast tiene la oportunidad de ampliar su mercado.

j. Calidad

La calidad del calzado D´coast en relación con la competencia es mucho mejor, en materia prima, diseños, materiales de empaque, etc., lamentablemente el cliente lo puede notar solamente al momento de comprar el calzado, por el poco conocimiento que éste posee en relación a la calidad que aportan estos atributos al producto final, tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación se presentan las principales amenazas que el calzado D´coast enfrenta en el mercado:

k. Baja cobertura geográfica

Debido a que la cobertura es de forma parcial, los consumidores tienden a sustituir su compra por el calzado de la competencia.

l. Precios altos

El consumidor actual percibe que el precio que paga por el calzado D´coast es más alto que el de la competencia.

m. Bajo nivel de conocimiento

El calzado D´coast actualmente es desconocido por gran número de los consumidores, esto se refleja en que los consumidores se dan cuenta de que el calzado existe principalmente en los puntos de venta

3. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO

Se ha observado en los capítulos anteriores, que la participación del calzado D´coast se está reduciendo, por lo cual es necesario la elaboración de un plan de mercadeo, que sirva de base para planificar todas las acciones requeridas y posicionar el producto en el mercado objetivo.

El presente plan constituye un documento de trabajo que detalla acciones específicas de mercadeo, dirigidas a objetivos específicos, dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado, para cubrirse en un período de un año.

Según como se ha elaborado este plan, se espera que el mismo sea un instrumento que permita regular, controlar y dirigir todas las acciones de la empresa sobre sus mercados, y que prevalezca como el objetivo principal, la satisfacción de las necesidades del consumidor.

3.1 Planificación estratégica

Para iniciar la propuesta del plan de mercadeo iniciaremos con la planificación estratégica, ésta nos ayudará a definir las funciones necesarias para que nuestro plan tenga éxito. Es necesario ajustarla a la elaboración de cada una de las estrategias que mejor se adapte a las necesidades del calzado D´coast.

3.1.1. Definición de la misión

Ser una industria que se especializa en la fabricación de calzado para caballeros y niños de tipo casual y de vestir en pieles al 100% natural de primera calidad, con variedad de estilos y precios para satisfacer las necesidades y los gustos del consumidor.

3.1.2. Metas

- a. Elevar la cobertura a nivel de fábricas en un 10%.
- b. Elevar la cobertura con los mayoristas en un 15%.
- c. Elevar a un 85% el conocimiento del calzado D´coast en el mercado.
- d. Reducción de costos en 15%.

3.1.3. Objetivos

- a. Aumentar en un 30% el nivel de participación del mercado del calzado D´coast.
- b. Establecer una fuerte campaña promocional que logre capturar un mínimo del 11% del mercado guatemalteco.
- c. Establecer una nueva presentación y empaque del calzado D´coast, con el fin de captar mayor parte del mercado.
- d. Establecer controles que anticipen los problemas que se pueden dar en promoción, publicidad y nivel de precios del calzado D´coast.
- e. Fijar un precio que iguale al de la competencia.

3.2. Estrategia de mercado objetivo

A continuación se presentan las estrategias de segmentación y competencia en el mercado objetivo del calzado D´coast en la ciudad de Guatemala.

3.2.1. Segmentación del mercado objetivo

Los mercados están compuestos por compradores, los cuales son diferentes en uno o varios sentidos. Los compradores pueden tener diferentes deseos, recursos, ubicación actitud para comprar y hábitos de compra. Cualesquiera de estas variables sirven para segmentar un mercado.

Como los compradores tienen necesidades y deseos singulares, cada comprador es un mercado individual en potencia. Por esta razón se presentan las siguientes estrategias de segmentación:

a. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, ciudades.

En este caso se decidió cubrir aquellas áreas en las cuales se tenga la capacidad de transportar, distribuir y controlar la venta del producto en la ciudad de Guatemala, donde exista cierta cantidad de consumidores del calzado D´coast, todo esto con el propósito de aumentar nuestras ventas en las áreas seleccionadas.

b. Segmentación conductual

Esta segmentación consiste en dividir el mercado en grupos afines, es decir consumidores que presenten caracteres y gustos similares.

Se trabajará sobre grupos de consumidores interesados en los atributos del calzado D´coast, los cuales se enfocarán en las necesidades que éste satisface.

c. Segmentación demográfica

Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, los ingresos, la ocupación etc.

En este estudio nos enfocaremos principalmente en hombres que se encuentren de los 20 años de edad en adelante, que tengan un nivel económico medio.

3.2.2. Competencia en el mercado objetivo

Es normal que una empresa no compita con todas las empresas de una industria y por ello es necesario determinar quiénes son los competidores clave en nuestro mercado objetivo. Tomando en cuenta a los competidores potenciales. Esta información nos servirá para analizar la participación actual de mercado y tendencias pasadas, las limitaciones de la competencia y nuestras oportunidades ante ella.

3.2.2.1. Competencia masiva

En el mercado del calzado D´coast, se descartó el uso de la competencia masiva, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas en el capítulo anterior se pudo determinar que la mayor parte de los consumidores no presentan las mismas características, es decir que los clientes potenciales no presentaron características similares, por tal motivo se decidió utilizar la competencia de nichos, la cual se presenta a continuación.

3.2.2.2. Competencia de nichos

Se propuso una estrategia de búsqueda de nichos de mercado, la cual pretende localizar segmentos que no han sido cubiertos o bien que han sido descuidados por la competencia, entre éstos tenemos:

- a. Consumidores entre la edad de 20 años en adelante con un nivel de ingreso medio o alto, que viven en las áreas geográficas que se seleccionen como plaza.
- b. Consumidores interesados en una buena calidad, que enfoquen sus necesidades en los atributos del calzado D´coast, dándole un enfoque especial al material y el acabado.
- c. Identificar aquellos consumidores así como también los canales de distribución que son leales a la marca del producto, y de esta forma brindar el apoyo y la ayuda que sea necesaria en el caso de los distribuidores y el servicio adecuado en el caso del consumidor.

3.3. Estrategias de posicionamiento de mercado

Una vez que hemos decidido que segmentos de mercado vamos a utilizar, tenemos que decidir que “posiciones” se quieren ocupar en esos segmentos. La elaboración de estrategias de posicionamiento de mercado son necesarias para que un producto tenga éxito.

3.3.1. Estrategias del producto

Son todas aquellas estrategias que nos ayudarán a simplificar la decisión de compra, ya que los consumidores organizan los productos en categorías, es decir “posicionan” el producto en un lugar en su mente.

3.3.1.1.Estrategias de posicionamiento del producto

La imagen que se pretende dar al calzado D´coast en la mente de los consumidores guatemaltecos es la de un zapato fabricado especialmente para consumidores exigentes, que desean un calzado fabricado con calidad total, que se adapte a la actividad diaria de los consumidores satisfaciendo las necesidades de éste.

Se pretende posicionar el calzado D´coast basado en atributos específicos, que nos ayuden a diferenciar el producto de la competencia, y a la vez que beneficien y satisfagan las necesidades de los consumidores.

Para lograr esto iniciaremos de la siguiente forma:

- a. Mantener siempre diferentes tamaños para tratar de alcanzar diferentes segmentos de mercado, basados en la edad del consumidor y el contenido del producto.
- b. Ofrecer al consumidor una mejor presentación en cuanto al empaque del producto, para despertar el interés en los niños y jóvenes.
- c. Desarrollar nuevos textos impresos en el empaque del producto con colores llamativos, a fin de presentar un producto más llamativo y con colores de moda que atraigan a los consumidores.
- d. Crear un nombre atractivo, con el cual se le pueda diferenciar claramente de la competencia.
- e. El posicionamiento se realizará por medio de pequeñas tarjetas que se diseñarán e irán junto con cada caja de zapato que se venda, que incluirán los atributos principales del calzado D´coast.

3.3.1.2. Estrategias de marca

Las estrategias de marca a utilizar en el desarrollo de este plan de mercado, son las siguientes:

- a. Utilizar la reputación y el apoyo de los intermediarios en la comercialización para obtener reputación para la marca.
- b. Fabricar productos para otras empresas que asignarían sus marcas privadas a nuestros productos.
- c. Establecer nombres de marca para líneas de productos.
- d. Utilizar marcas para productos específicos, las marcas pueden utilizarse para designar ofertas diferentes dentro de una línea y para categorías distintas de productos.

3.3.1.3. Estrategias de administración del producto

En la actualidad se desea ampliar la cobertura de mercados, ya que ésta no es satisfactoria, para esto se decidió brindarle mayor atención a los detallistas, así como también a los agentes de ventas personales, ofreciéndoles material de apoyo así como también incentivos de ventas, ya que ellos serán la clave para ampliar nuestro mercado y lograr una mejor comercialización.

3.3.2. Estrategias de distribución

Las estrategias de distribución son importantes ya que la mayoría de los productores recurren a intermediarios para llevar sus productos al consumidor final. A continuación se presentan los tipos de canales, la intensidad de distribución y la configuración a utilizar en el plan de mercadeo.

3.3.2.1. Tipo de canales

Los tipos de canales a utilizar en la distribución del calzado D´coast, se presentan a continuación:

- a. Distribuidores minoristas de las áreas geográficas de venta del calzado D´coast actual.
- b. Minoristas que poseen tiendas de barrio, centros comerciales, zapaterías, y mercados tradicionales de una sola sucursal.
- c. Mayoristas que posean cadenas de zapaterías en mini mercados y supermercados.
- d. Agentes de ventas personales, que pueden ser parte de la pequeña empresa o bien personas individuales que se interesan en la venta del producto.

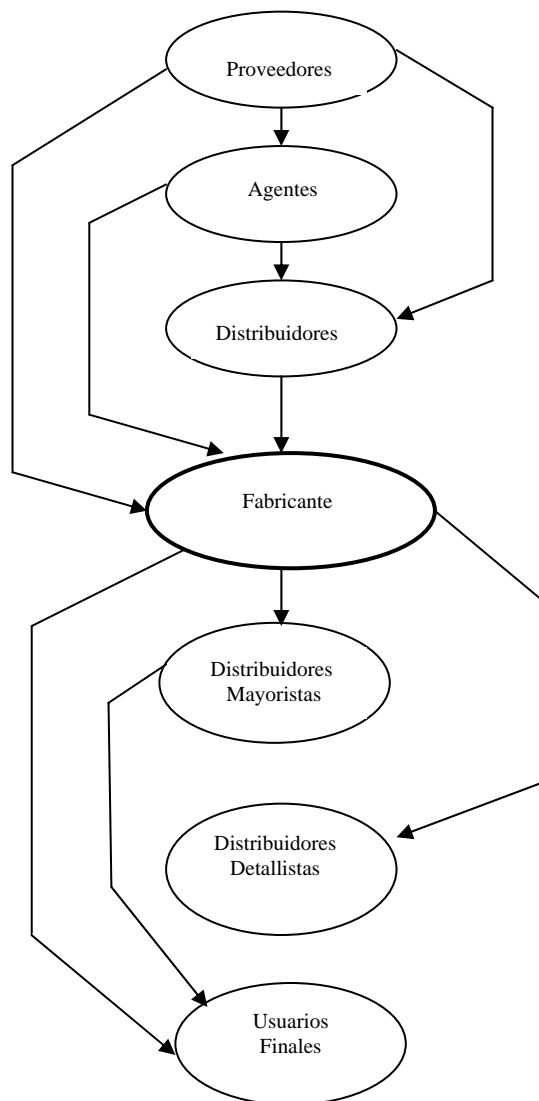
3.3.2.2. Intensidad de la distribución

Se utilizará una distribución intensiva para el calzado D´coast, ya que se cubrirá toda la ciudad de Guatemala, tratando de cubrir todos los puntos que aún no están cubiertos, por tal motivo es que se eligió en los tipos de canales a los agentes de ventas personales para que éstos penetren las zonas que han sido descuidadas por los minoristas o mayoristas, o bien para fortalecer estas zonas, logrando de esta forma una mayor compra del calzado por parte de los consumidores, ya que entre más conocida sea nuestra marca y entre mejor atención se le brinde a los clientes, el calzado D´coast alcanzará mayor fuerza de venta.

3.3.2.3. Configuración de los canales

En la figura número 17 que se muestra a continuación se puede observar la forma en que configuraremos el canal de distribución para el calzado D'coast, la red de distribución incluye a proveedores de fabricantes, al igual que usuarios finales.

Figura 17. Red de distribución desde el punto de vista de un fabricante



Se determinó que la red de distribución para el calzado D´coast, se adapta mejor desde el punto de vista del fabricante, ya que esta forma suele ofrecer importantes ahorros, los cuales serán de beneficio para la empresa.

3.3.2.4. Estrategia de administración de los canales

Para una buena administración de los canales de distribución, se deben tomar en cuenta los factores que integran dichos canales, tales como el transporte y los agentes de ventas, que se presentan a continuación:

a. Transporte del producto

Los factores a tomar en cuenta para transportar el producto a los diferentes puntos de venta son los siguientes:

- a. Cantidad de pedidos en la ciudad de Guatemala
- b. Frecuencia de entregas
- c. Puntos de distribución

Para el transporte del calzado D´coast se determinó el uso de dos panel que pertenecen a la empresa.

b. Agentes de ventas

Se le dará mucha importancia a nuestros agentes de ventas personales en las diferentes zonas de Guatemala, ya que a través de ellos se dará a conocer el calzado D´coast a aquellos consumidores que todavía no lo conocen, éstos siempre proporcionarán unas pequeñas tarjetas a aquellas personas que no conocen el calzado la cual contendrá las características principales del calzado.

3.3.3. Estrategias de precios

Para contar con un precio que sea competitivo en el mercado se deben desarrollar las estrategias de precios, que toman en cuenta factores externos del entorno, así como también factores internos como los costos y la organización de la empresa.

3.3.3.1. Posición del precio en relación a la competencia

Sin duda alguna, el precio al consumidor del calzado D´coast constituye el factor clave para el éxito del plan, ya que éste representa uno de los elementos esenciales en la decisión de compra por parte del consumidor, y en consecuencia, las posibilidades de participación de mercado. Este factor ha sido bien aprovechado por la competencia, pues al existir una diferencia entre los otros factores de la oferta del producto, el precio ha sido determinante para la pérdida en la participación de mercado.

Tenemos que tomar en cuenta que existen otros factores que influyen en el precio, entre éstos tenemos:

a. Costos de producción

Este costo es determinante en la fijación del precio del producto, ya que representa el 80% del costo total del producto.

El costo de producción del calzado D´coast se calculó, tomando en cuenta la materia prima, el empaque, la maquinaria y los instrumentos de trabajo. El costo del calzado ya empacado es de Q.88.00.

b. Costos de distribución

Éste representa los costos necesarios para llevar el producto del lugar de producción hacia el punto de venta.

Para esto, se tiene considerado que el gasto de manutención y combustible para las dos panel será de Q.1,000.00 mensuales.

c. Costos de promoción y publicidad

Son todos los costos que se utilizarán para dar a conocer el producto al consumidor final, tomando en cuenta los canales de distribución reflejados en la encuesta número 1, que se presenta en el anexo 1.

Se tiene contemplado invertir Q.1,500.00 mensuales para gasto de promoción y publicidad, pues en lo que se refiere a la publicidad radial o por televisión, esto haría que el gasto fuera mucho mayor, entonces se hará esporádicamente.

3.3.3.2. Estrategias de administración de precios

Entre las estrategias específicas en relación con el precio, se definen las siguientes:

- a. Reducir el precio para fijarlo en función del precio de la competencia.
- b. Reaccionar a los cambios de precio que presente la competencia, mediante el empleo de materias primas de proveedores que ofrezcan mejores precios, y de esta forma mantener bajos nuestros costos de producción, todo esto con el fin de situarnos a nivel de la competencia.
- c. Fijar el margen de los intermediarios, en función de los márgenes que otorga la competencia, para crear un interés en la venta del calzado D´coast.

- d. Fijar la estructura de precios para el calzado D´coast de la siguiente manera:
- El precio que se ofrecerá en la oficina central para los consumidores será de Q.135.00.
 - A los distribuidores se les dará un precio de Q.130.00 para compras de más de 100 pares y de Q.140.00 para cantidades menores.
 - Para los precios de introducción cuando sea un nuevo estilo, se tiene planificado un precio de venta directa al consumidor de Q.130.00 y de Q.135.00 a los distribuidores.
- e. Además se tiene planeado programar dos ofertas de precio en cada semestre a los cinco mejores clientes mayoristas, durante el año en que se ejecute el plan de mercadeo.
- f. Establecer escalas de precios atractivas, vía descuentos, las cuales estén en función de los niveles de compras del producto.
- g. Organizar ofertas en los precios del calzado D´coast cada fin de trimestre durante todo el año, a través de las diferentes tiendas, y de las diferentes zapaterías donde se distribuye el producto.
- h. Mantener términos de pago de contado, para evitar el costo financiero de otorgar crédito, así como el manejo de cuentas morosas e incobrables, esto se aplicará específicamente, con los distribuidores o mayoristas que sugieran nuestro agentes de ventas.

3.3.4. Estrategias de promoción de ventas y publicidad

Las estrategias de promoción son parte fundamental para lograr resultados exitosos al aplicar este plan. Las actividades se dividen en tres áreas. La primera trata sobre la publicidad y propaganda que se realizará constantemente para dar a conocer el calzado D´coast, posicionarlo y mantenerlo en el mercado. Luego se tratan las estrategias de promoción de venta, que comprenden una serie de incentivos diseñados para estimular la compra del calzado, realizadas generalmente por períodos cortos de tiempo.

Por último, las ventas personales se consideran también una estrategia de promoción, pues se puede inducir a toda aquella persona que no tenía ningún conocimiento o intención de compra del calzado.

3.3.4.1. Estrategia creativa

A continuación se presentan las estrategias creativas a seguir en el plan:

- a. Establecer un programa de comunicación más agresivo, que incluya inversión en publicidad, promoción, concursos, etc.
- b. Realizar activas campañas de promoción que implique reducción real del precio.
- c. Ofrecer incentivos a los compradores que satisfagan cierto volumen de compras, las cuales pueden consistir en otorgar un par de zapatos por cada 40 pares comprados.
- d. Facilitar material publicitario a compradores potenciales.
- e. Desarrollar actividades de merchandising (Actividades en el punto de venta), como una adecuada exhibición del producto en tiendas y zapaterías, presencia de material POP en los distintos puntos de venta.

3.3.4.2. Estrategia del programa y de los medios

Las estrategias del programa y los medios a utilizar en el plan son las siguientes:

- a. Participar en ferias temporales de productos de calzado.
- b. Ofrecer incentivos a los distribuidores del calzado, ya sean premios, mercadería extra o descuentos, según el nivel de venta.
- c. Establecer un programa de publicidad radial promocional para la marca del calzado D´coast y ofertar el producto con artículos promocionales en el interior de la caja del calzado, con el fin de que el consumidor sepa diferenciar el producto con la competencia.

- d. Establecer un programa de premios para los compradores que logren alcanzar determinado volumen de compras, al final de cada 3 meses.

3.3.4.3. Estrategia de administración de la publicidad

Tenemos que tomar en cuenta que para que las estrategias planteadas anteriormente den resultado, es importante el hecho de que la calidad de la publicidad puede resultar decisiva para el logro de los resultados, al igual que la cantidad de publicidad.

Por tal motivo es indispensable tener una adecuada administración de las estrategias planificando anticipadamente todo lo referente a ésta.

3.3.5. Estrategias de fuerza de ventas

Esta estrategia será fundamental para el desarrollo del plan, ya que la fuerza de ventas se encargará de poner en práctica las estrategias anteriormente propuestas en este plan. A continuación se presenta la estrategia de asignación y magnitud, y la de administración de fuerza de ventas.

3.3.5.1. Estrategia de asignación y magnitud

Como se había mencionado anteriormente se utilizará una distribución intensiva en toda la ciudad de Guatemala, para lograr la más amplia cobertura del mercado, así como evitar la dependencia de terceros, se ha establecido una estrategia de canales múltiples, para la cual se empleará a su propia fuerza de ventas, además contamos con la ventaja de transporte propio de la empresa, en el cual caben hasta 800 pares aproximadamente.

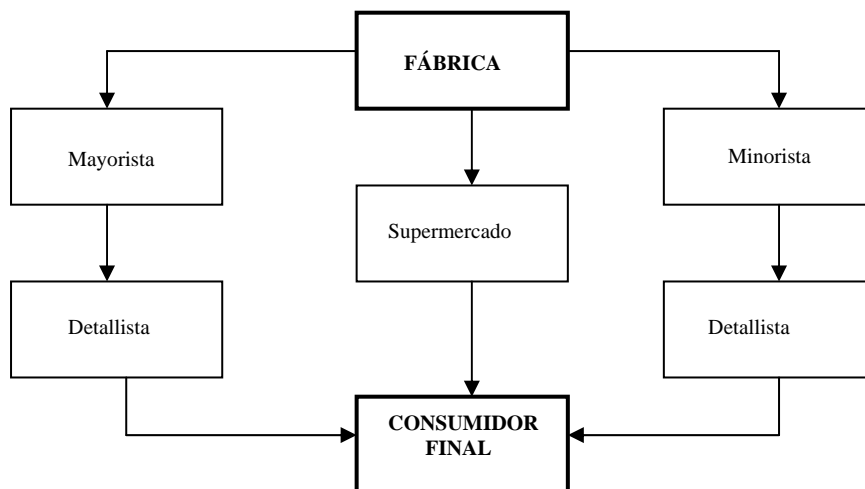
Se cuenta con 6 vendedores en la ciudad de Guatemala los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- a. Dos vendedores que se encargan de distribuir y promocionar el producto en los mercados tradicionales.
- b. Tres vendedores que se encargan de distribuir y promocionar el producto en tiendas y zapaterías, además están encargados de brindar información sobre las características principales del calzado, brindándole el apoyo necesario a los mayoristas.
- c. Un vendedor que es el encargado de supervisar el trabajo de los demás, así como también de reforzar vacíos que no se hayan podido llenar, por los demás técnicos de ventas.

3.3.5.2. Estrategia de la administración de la fuerza de ventas

En ésta se plantea en forma gráfica la organización que será responsable de la distribución física del calzado D´coast en la ciudad de Guatemala.

Figura 18. Diagrama de distribución del calzado D´coast



El sistema de distribución, que se utiliza actualmente permite tener un adecuado control de los canales de distribución, con lo cual se puede controlar mejor el precio al detalle del calzado.

Por su parte, la competencia carece de una distribución estructurada como la que se utiliza para el calzado D´coast, y deja el control de la distribución a los intermediarios, lo cual le crea dependencia de éstos, por otro lado, se espera brindarles una mayor atención a los detallistas, y atender básicamente a intermediarios mayoristas que sacan producto, y así brindarle atención a muchos detallistas.

Teniendo ya las estrategias a utilizarse en el plan de mercadeo, se procede al presupuesto que se utilizará para llevar a cabo todas estas estrategias, ya que de éstas dependerá el éxito de nuestro plan.

El presupuesto cubre el período de un año y está orientado a obtener más pedidos y consolidar ventas, por lo que las áreas de responsabilidad que se han tomado son las siguientes:

- a. Publicidad
- b. Promoción
- c. Otras actividades

Siguiendo en este orden de ideas, a continuación se presenta la tabla V, que muestra el programa proyectado del plan anual de mercadeo, en él se toman en cuenta los diferentes tipos de publicidad y promoción, mostrando además el tiempo de ejecución.

Tabla V. Programa proyectado del plan anual de mercadeo

| ACTIVIDAD | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEPT | OCT | NOV | DIC |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| PUBLICIDAD | | | | | | | | | | | | |
| Producción radio | | ■ | | | | | ■ | | | | | |
| Producción otros | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Radio | | | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| PROMOCION | | | | | | | | | | | | |
| Ofertas consumidor | | | ■ | | ■ | | | | ■ | | | ■ |
| Promoción distribuidores | | ■ | | ■ | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | |
| Muestras | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ |
| Ofertas a clientes | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ |
| Material POP | | | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | | ■ | |
| Alquiler de mostradores | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Impulsadoras | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ |
| Premios | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ |
| Otras actividades | | | | | | | | | | | | |

Este programa se realizó con el fin de facilitar las diferentes actividades que se han planificado para que el plan de mercadeo pueda tener éxito, es importante mencionar que se necesita de la colaboración de todas las personas involucradas en el plan. Cabe mencionar que el presupuesto de capacitación está incluido en el rubro de otras actividades.

3.4. Presupuestos

Existen diversos métodos que se utilizan para determinar cuánto se habrá de invertir para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las estrategias planteadas en la sección anterior, todo esto con el fin de que el plan tenga éxito.

A todos estos métodos los podemos llamar “presupuesto del plan” que es una parte importante en la elaboración de este plan ya que sin él no se podrá determinar los gastos e inversiones que se consideren necesarios , para incrementar el volumen de ventas.

Es necesario tomar en cuenta diversas variables de predicción, la proporción de las ventas, la concentración de los clientes, las diferencias en actitudes, el ciclo de vida del producto, los planes del producto y la complejidad de éste.

Para el desarrollo de las estrategias planteadas en la sección anterior, se ha elaborado un presupuesto de todos los gastos e inversiones que se consideran necesarios para la elaboración del plan, el cual es presentado en la tabla número VI que se muestra a continuación.

Como parte del presupuesto se incluye el plan de objetivos de beneficios, éste se elaboró basado en seis pronósticos, dentro de los cuales los más determinantes son las estimaciones del mercado total y la del precio neto al distribuidor, ya que de ellas depende en gran medida el volumen de ventas y la estimación de ingresos por ventas.

Además se ha determinado la distribución del presupuesto de mercadeo, en ella se ve claramente que el punto fuerte será la publicidad ya que tomará el 60 % del mismo. Este plan se muestra en la tabla VII.

Tabla VI. Presupuesto del plan de mercadeo

PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | MONTO |
|---------------------------------|----------------------|
| PUBLICIDAD | |
| Radio | Q. 87,750.00 |
| Producción radio | Q. 17,550.00 |
| Producción otros | Q. 11,700.00 |
| Total publicidad | Q.117,000.00 |
| PROMOCIÓN | |
| Ofertas consumidor | Q. 23,400.00 |
| Promoción distribuidores | Q. 29,250.00 |
| Muestras | Q. 14,040.00 |
| Ofertas a clientes | Q. 46,800.00 |
| Material POP | Q. 40,950.00 |
| Alquiler de mostradores | Q. 14,625.00 |
| Impulsadoras | Q. 11,700.00 |
| Premios | Q. 14,040.00 |
| Total promoción | Q. 194,805.00 |
| PERSONAL DE VENTAS | |
| Sueldos del personal de ventas | Q. 45,000.00 |
| Viáticos | Q. 37,000.00 |
| Seguros | Q. 15,000.00 |
| Total Personal de ventas | Q. 97,000.00 |
| Otras actividades | Q. 29,250.00 |
| Total | Q. 438,055.00 |

Tabla VII. Plan de objetivos de beneficios con el plan de mercadeo

| PLAN DE OBJETIVOS DE BENEFICIOS | | RESULTADOS |
|--|---|-------------------|
| A. | Estimación del mercado total (anual): | # 209,908 pares |
| B. | Pronóstico de participación de mercado: | 30% |
| C. | Estimado de volumen de ventas (anual): | # 62,972 pares |
| D. | Precio neto al distribuidor: | Q. 130.00 por par |
| E. | Estimado de ingresos por ventas (anual): | Q.8,186,409.47 |
| F. | Distribución del presupuesto de mercadeo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad: ▪ Promoción de ventas: ▪ Otras áreas de mercadeo: | 60% 35% 5% |

4. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

4.1. Evaluación y ajustes del plan en función de los siguientes factores

A continuación se presentan los puestos involucrados en la empresa para el desarrollo del plan, mostrando los niveles de jerarquía a través del organigrama de la empresa. Como complemento se describen las responsabilidades que hacen a cada uno de estos puestos cumplir las funciones para las cuales han sido creados.

Finalmente se desarrolla el plan de incentivo de ventas, el cual pretende motivar a la fuerza de ventas, enfocando sus esfuerzos en los puntos claves que harán cumplir el plan de objetivos de beneficios que se muestra en la tabla VIII.

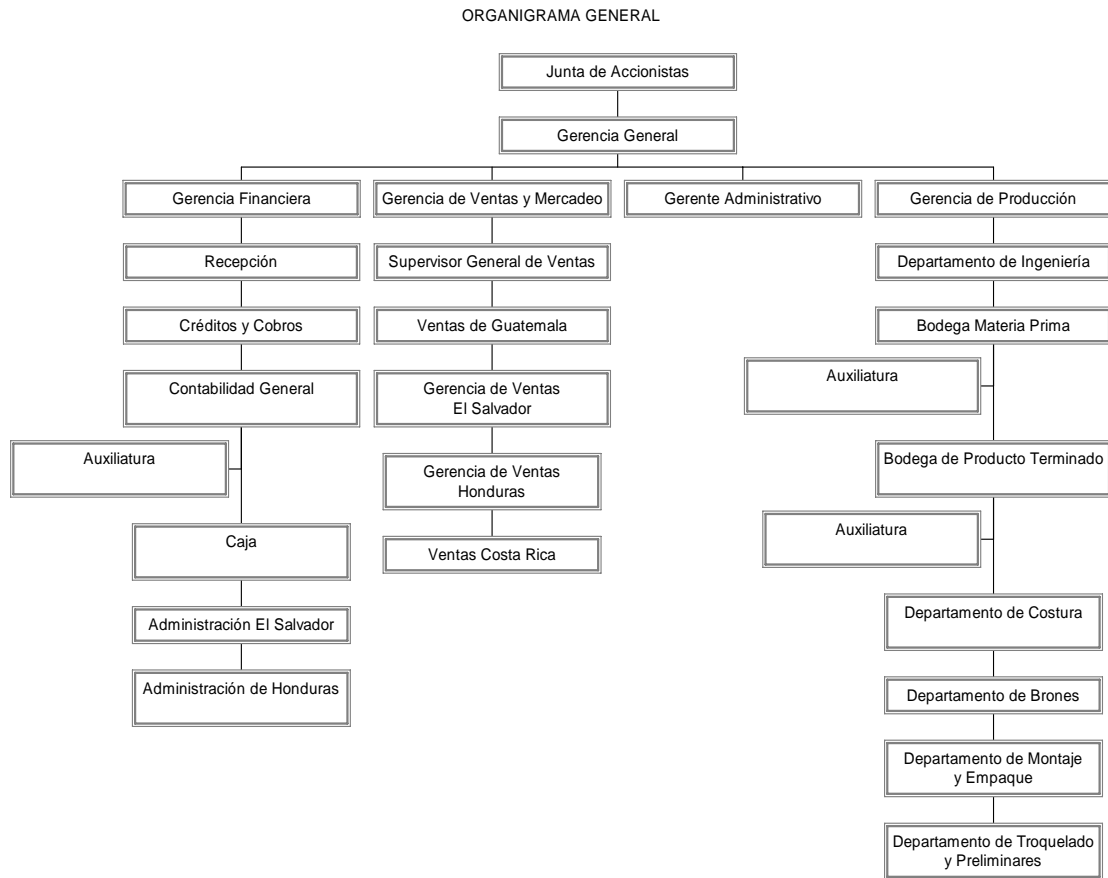
4.1.1. Puestos involucrados en la empresa para desarrollar el plan

El plan propuesto es una guía de trabajo para el período de ejecución que dure dicho plan. Para el efecto, éste debe revisarse en forma constante, para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos, y asegurar así el logro de los objetivos que se han propuesto en el mismo.

Para poder realizar la verificación de cumplimiento del plan de mercadeo y darle el seguimiento adecuado, es necesario determinar los puestos de trabajo de la empresa que se verán involucrados para la ejecución del mismo.

Previo a determinar los puestos de trabajo relacionados con el plan, se presenta como marco general, el organigrama de la empresa.

Figura 19. Organigrama de la empresa



El departamento que tendrá bajo su responsabilidad la ejecución del plan es el departamento de mercadotecnia, y dentro de éste, los puestos involucrados son:

- a. Junta de Accionistas
- b. Gerencia General
- c. Gerencia de Ventas y Mercadeo (Distribuidora a nivel nacional)
- d. Gerente Administrativo (Distribuidora a nivel nacional)
- e. Supervisor General de Ventas
- d. Gerencia Financiera

4.1.2. Delegación de las responsabilidades que conlleva el plan

Para cada puesto involucrado en el desarrollo del plan, se han establecido responsabilidades específicas que se deben cumplir, las cuales se exponen a continuación:

4.1.2.1. Junta de accionistas

- a. Le corresponde la aprobación del plan propuesto y la evaluación de los resultados del mismo.

4.1.2.2. Gerencia general

- a. Autoriza el presupuesto y las actividades que se han de desarrollar dentro del plan a cada uno de los puestos involucrados.
- b. Tomar decisiones sobre los diferentes aspectos del plan de mercadeo, cuando las desviaciones que se presenten en el camino así lo requieran.
- c. Reportar a junta directiva todo el desarrollo del plan.
- d. Realizar las acciones necesarias, para que se cuenten con los recursos que se requieren que permitan concretar las estrategias propuestas.

4.1.2.3. Gerencia de ventas y mercadeo (distribuidora a nivel nacional)

- a. Tomar las decisiones pertinentes en cuanto a desviaciones positivas o negativas en la ejecución del presupuesto planificado.
- b. Velar porque las estrategias planteadas se vayan logrando basado en los objetivos propuestos.
- c. Reportar al departamento de publicidad lo pertinente al área, y ejercer control sobre las responsabilidades correspondientes a dicho departamento.

- d. Reportar lo realizado a la gerencia general mensualmente.
- e. Evaluar las acciones que tome la competencia para contrarrestar las mismas, conforme las estrategias propuestas.
- f. Supervisar al personal involucrado en el desarrollo del plan, para verificar el cumplimiento del plan.

4.1.2.4. Gerente administrativo (distribuidora a nivel nacional)

- a. Le corresponde la revisión continua del plan, evaluar resultados a la luz de las estrategias y acciones propuestas.
- b. Convocar al comité ejecutivo de la empresa para dar a conocer el plan de mercadeo.
- c. Explicar las funciones propias que deberá desarrollar cada puesto específico.
- d. Desarrollar y velar el cumplimiento de las estrategias propuestas del plan.
- e. Revisar periódicamente sobre la vigencia o cambios que se produzcan en los supuestos de mercadeo considerados, y analizar la vigencia de los mismos en caso de que sea necesario actualizarlos o descartarlos.
- f. Efectuar revisiones sistemáticas una vez al mes, para establecer el progreso en el cronograma propuesto.
- g. Tomar medidas correctivas, cuando las circunstancias así lo decidan.
- h. Reportar a la Gerencia de ventas y mercadeo de todo cuanto acontece en relación con el desarrollo del plan.

4.1.2.5. Supervisor general de ventas

- a. Ejercer el control sobre la fuerza de ventas para velar por el desarrollo y ejecución de las estrategias de producto, precio, distribución y promoción, propuestas en el plan.
- b. Reportar al Gerente administrativo de ventas y mercadeo.

4.1.2.6. Gerencia financiera

- a. Consecución de fondos para el desarrollo del plan.
- b. Velar porque se mantenga un adecuado punto de liquidez en la empresa, ante la baja en ingresos, producto de una baja en el precio del calzado D´coast.
- c. Velar por la asignación de fondos conforme las prioridades establecidas por la gerencia general y el presupuesto del plan.
- d. Revisar las disponibilidades de fondos y ordenar traslados conforme el plan propuesto.
- e. Velar porque se entreguen oportunamente a la gerencia los estados financieros, que reflejen la forma cómo está impactando el desarrollo del plan.
- f. Administrar eficientemente los recursos económicos disponibles para las diferentes actividades presupuestadas en el plan de mercadeo.
- g. Considerar los diferentes gastos que conlleva el plan, con base a lo presupuestado, para determinar divergencias, sus causas y las soluciones correctivas que sean necesarias.
- h. Analizar y autorizar nuevos desembolsos no considerados en el presupuesto del plan de mercadeo, cuando las circunstancias así lo requieran.
- i. Reportar a la Gerencia de ventas y mercadeo.

A continuación se presenta la tabla VIII, que contiene los límites de autoridad en los puestos claves que corresponden a la unidad de mercadeo, en las áreas de publicidad, promoción y descuento.

Tabla VIII. Límites de autoridad de los diferentes puestos de trabajo en el plan de mercadeo.

| ACTIVIDAD | PUESTOS | | | | |
|------------|----------|----------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| | VENDEDOR | SUPERVISOR DE VENTAS | G. ADM. VENTAS Y MERCADEO | G. VENTAS Y MERCADEO | G. GENERAL |
| PUBLICIDAD | ----- | ----- | ----- | Q.58,500.00 | Q.117,000.00 |
| PROMOCIÓN | ----- | Q.29,250.00 | Q.58,500.00 | Q.140,400.00 | Q.194,805.00 |
| DESCUENTO | | 1-2% | 3-5% | 6-8% | 8% o más |

Las cantidades y porcentajes que aparecen en cada puesto de trabajo se refieren a lo que dicho puesto de trabajo tiene autorizado manejar y decidir, según el grado de jerarquía. Es importante tomar en cuenta que la tabla VIII está delimitada acorde a la situación actual, dicha tabla es dinámica y podrá ser modificada si se presentaran condiciones diferentes en el desarrollo del plan.

4.1.3. Plan de incentivo de ventas

Los incentivos que se piensan aplicar son los siguientes:

- a. Comisión de un 2% sobre cobro a mayoristas
- b. Brindar un bono del 1% , sobre metas cumplidas.
- c. Cada vendedor cuenta con una cartera de clientes la cual es asignada a inicio de cada año, a aquel que logre cobrar un 85% de su cartera, se le brindará un fin de semana gratis en un centro turístico con gastos pagados para el y su familia, en cada período que finalice.

4.2. Niveles de beneficios obtenidos

Entre los beneficios directos que se deberían obtener como resultado de la puesta en práctica del plan, está el incremento en las ventas, así como una mayor participación en el mercado del calzado D´coast. Estos beneficios se producirán como consecuencia del eficaz desarrollo de las estrategias que se plantearon.

Adicionalmente se pueden señalar entre otros, los siguientes beneficios:

- a. Una mayor cobertura del calzado D´coast a nivel nacional.
- b. Una mayor participación del producto en los diferentes canales de distribución, y en sus diferentes puntos de venta del mercado.
- c. Una mejor posición de la marca en el mercado, a través de una mayor presencia del producto en todos los puntos de venta posibles.
- d. En el mediano y largo plazo, se esperaría una mejora en la rentabilidad para la empresa conforme se alcance una mayor participación de mercado, y se reduzcan los costos de producción.

5. CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN DEL PLAN

5.1. Procedimientos de control que se van a aplicar

5.1.1. Control mensual de ventas esperadas

Se llevará un control mensual de ventas, para verificar el cumplimiento de las metas planificadas, tanto para los primeros tres meses de introducción del plan, como para los siguientes meses de estabilización.

El control de ventas se realizará por medio de los cálculos financieros respectivos y la explicación en gráficas de barras comparativas, y así poder explicar a los miembros de la pequeña empresa los resultados obtenidos por cada período de tiempo de trabajo.

Con este control, se efectuará un análisis, en caso de tener un resultado menor que el esperado, si el problema está en la promoción, en la distribución o en la calidad del producto.

Si se llegan a detectar problemas en la promoción y publicidad, se deberá cambiar los mensajes publicitarios, así como aumentar el número de puntos de venta y propaganda en los mismos. También se podrán superar dichos problemas, aumentando las actividades promocionales del producto, como último recurso, se considerarán ajustes en los precios.

5.1.2. Control de problemas de producción

Los problemas encontrados en esta área son los siguientes:

- a. Uno de los principales problemas lo encontramos a la hora del ensamble del calzado, por falta de materia prima, esto ocasiona atraso en la producción, por lo tanto atraso en la entrega del producto a nuestros clientes.

- b. Otro problema que es común es el empaque del producto, ya que muchas veces las personas encargadas del empaque no tienen cuidado a la hora de cerrar las cajas que contienen el calzado, ocasionando que ésta se mire vieja, lo cual produce una mala impresión para el consumidor.

Para esto se tiene planificado una mejor comunicación entre el departamento de mercadeo y el departamento de producción, a través de un buzón de sugerencias entre ambos departamentos.

5.2. Retroalimentación

Con los resultados que se obtengan con la aplicación de este plan, deberán de tomarse medidas correctivas, para lograr que el calzado D'coast siga creciendo y aumente su participación en el mercado.

5.2.1. Revisiones periódicas del plan

Para mantener actualizado el plan propuesto, deberán realizarse revisiones en forma permanente y sistemáticas cada mes, con el fin de:

- a. Conocer el avance en la implementación de las estrategias previstas.
- b. Establecer los resultados obtenidos a la luz de los cambios operados, conforme las estrategias se ponen en práctica.
- c. Evaluar las estrategias que se van a implementar, conforme la competencia reacciona a la implementación del plan.
- d. Evaluar los supuestos de mercado que se fijaron dentro del plan, a fin de analizar la vigencia de los mismos.
- e. Identificar las causas de desviaciones que pueden surgir durante el desarrollo del plan, para adoptar las medidas correctivas adecuadas.

5.2.2. Mejoras posibles al producto

Con el monitoreo de la aceptación que tenga el calzado D´coast durante el año de promoción, se podrá saber si es necesario alguna modificación en éste, ya sea en calidad o en materia prima, o en algún atributo del producto que no se haya tomado en cuenta.

En relación con la presentación y empaque, se estudiará la necesidad de modificar la etiqueta, como estrategia de promoción o la forma de la caja. Además, se pueden agregar elementos promocionales que motiven a la compra.

5.2.3. Expansión a otros mercados

Debido a que el calzado D´coast tiene una cobertura además de Guatemala a toda Centro América, es importante considerar la posibilidad de crear conexiones a Estados Unidos para poder ampliar la comercialización de éste.

Además, el Internet es una herramienta comercial que para tales propósitos juega un papel fundamental, pues fácilmente se pueden encontrar posibles compradores y entablar contactos con éstos.

5.2.4. Factores económicos cambiantes que influyen en el mercado

En este punto, deben considerarse todos los supuestos de mercado que se estimaron, para prever futuros comportamientos de variables que pudieran afectar de manera favorable o desfavorable el medio ambiente en que se está desarrollando el plan de mercadeo.

Dentro de los factores económicos que deben analizarse y que pudieran influir en el desenvolvimiento del plan del calzado D´coast, se encuentran:

- a. Índices de inflación
- b. Valor del quetzal frente al dólar
- c. Tratados de libre comercio entre Guatemala y otros países, con los que se pueda obtener una mayor competencia de productos.

5.2.5. Desviaciones en las ventas

De acuerdo con las estrategias propuestas, se ha estimado un aumento en el volumen de ventas, respecto a las ventas previstas. Así también, se ha considerado que se producirán desviaciones en relación con lo estimado en el plan, las cuales se podrán originar como consecuencia de cambios en las variables no controlables.

Algunas de las causas, que pueden provocar en determinado momento la presencia de desviaciones bruscas en las ventas, son:

- a. No cumplir a cabalidad el desarrollo de las estrategias propuestas.
- b. Estrategias de precio mal enfocadas en cuanto a motivar la venta en los vendedores y, por consiguiente, la compra por parte de clientes y consumidores del calzado D´coast.

- c. Factores externos no controlables como los factores económicos descritos anteriormente.

Como parte final del control y retroalimentación del plan de mercadeo, es indispensable evaluar los cambios que se deben producir en la situación competitiva del mercado del calzado D'coast. Es decir, se debe lograr que el calzado D'coast se convierta en un producto competitivo, de acuerdo a la segmentación del mercado que cubre.

Con el desarrollo del presente plan, se está garantizando que el calzado D'coast tendrá mejor posición competitiva, para ganar mercado a las empresas competidoras de este producto, así como para recuperar terreno perdido ante otros calzados que compiten en el mercado guatemalteco.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el precio del calzado D´coast, es más alto en relación a la competencia, lo cual ocasiona reducción en las ventas, ya que el consumidor se guía la mayor parte del tiempo por el precio del producto. Se han identificado los costos del producto para calcular nuevamente su precio de venta, agrupándolo en precios para consumidor final y distribuidor, de tal manera que se incentive la compra.
2. Se estableció que la amplia variedad de estilos en la fabricación del calzado D´coast es uno de los principales motivadores de compra, ya que resulta un producto atractivo para el consumidor el cual busca elegir un producto que se ajuste a sus necesidades. Esta variedad se dará a conocer a través de la estrategia de promoción y publicidad, la cual dará acceso al consumidor a conocer los nuevos estilos.
3. El escaso apoyo promocional y publicitario no permite que el consumidor conozca la amplia variedad de estilos, y éste muchas veces por falta de conocimiento del producto se decide a comprar el de la competencia. Se propone dar a conocer los atributos del calzado a través de materiales publicitarios en el punto de venta y promoción radial.
4. En la actualidad no existe una segmentación del mercado lo cual no permite dirigir los recursos y estrategias de promoción al mercado objetivo. Se plantea la segmentación del mercado en forma geográfica, demográfica y conductual, para maximizar la inversión en promoción.

5. Actualmente no se tiene definida la estrategia de posicionamiento del programa de mercadotecnia, lo cual ocasiona confusión en el consumidor. Éstas deben basarse en diferenciar el producto de la competencia a través de la presentación en el empaque, la etiqueta y material publicitario el cual incluya los atributos principales del calzado.
6. La falta de una guía que indique los rubros de gasto e ingresos que se tendrán en el desarrollo del programa dificulta el flujo de los recursos, es por ello que se ha elaborado el presupuesto de gastos e inversiones para cumplir las estrategias propuestas, asignando a cada actividad una cantidad específica para el desarrollo del plan anual de mercadeo.
7. Es importante establecer la efectividad de las estrategias que se aplicarán, por lo que se han desarrollado los procedimientos de control y retroalimentación del plan que permiten a través de revisiones periódicas determinar si existen problemas de promoción, publicidad y percepción del precio.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario considerar la fijación del precio menor al de la competencia, en un período de tiempo prudente en el cual el consumidor aprenda a reconocer el producto en los diferentes canales de distribución. Esto se realizará basado en la escala de precios presentada en el capítulo dos, para poder desarrollar este plan exitosamente, ya que se comprobó que la mayor parte del tiempo el consumidor se guía por el precio, no por un producto atractivo.
2. La amplia variedad de estilos es una ventaja competitiva que posee el calzado D'coast, sin embargo es importante que el consumidor esté enterado de los diferentes estilos y los atributos de éste. Para esto es necesario que los canales de distribución colaboren en la entrega de material publicitario, enterando al consumidor de los beneficios que le brindará el calzado.
3. Se debe dar un fuerte apoyo promocional y publicitario al calzado D'coast, esto es indispensable si se desea que el consumidor se identifique con el producto. Se puede lograr creando frases atractivas que los consumidores puedan relacionar con el producto, utilizando los diferentes medios de publicidad, como la radio y la promoción en puntos de venta.
4. Es importante tomar en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta número dos la cual refleja el segmento de mercado hacia el cual debe estar dirigida la publicidad y promoción del calzado D'coast. Estos resultados son necesarios para direccionar las estrategias propuestas en el plan de mercadeo, basándose en una segmentación geográfica, demográfica y conductual.

5. Es necesario crear un nuevo empaque el cual proporcione información al consumidor de las ventajas que obtendrá al comprar el calzado D´coast, esto además nos ayudará a distinguirlo de la competencia. Es importante aprovechar el empaque de tal manera que pueda ser utilizado como material publicitario dentro y fuera del punto de venta.
6. El presupuesto de gastos e inversiones debe ser ejecutado de forma estricta, de tal manera que los recursos asignados sean suficientes para llevar a cabo el plan de mercadeo propuesto. Por esta razón en la tabla número VI se presentan las cantidades asignadas a cada rubro del presupuesto del plan de mercadeo, que contribuyen a la realización exitosa del mismo.
7. El departamento de mercadeo será el responsable del desarrollo de este plan, es imprescindible que se realice una revisión periódica mensual en la cual se evalúe la efectividad de las estrategias que se aplicarán en el plan de mercadeo. El objetivo principal de esta evaluación será la retroalimentación de los resultados obtenidos, para realizar las correcciones necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cravens, W. David. **Planeación en Mercadotecnia**. 4^a. ed. México: Editorial Continental S.A. de C.V., 1987.
2. Luther, M. William. **El Plan de Mercadeo**. 5^a. ed. Guatemala: Editorial Norma, S.A., 1997.
3. Lambin, Jacques-Jean. **Marketing Estratégico**. 1a. ed. En Español. México: Editorial McGraw Hill, 1990.
4. Palomo Roesch, Alexis Rodolfo. Desarrollo de un Plan de Mercado para la Producción de Jaleas de saúco en la aldea Xepanil, Santa Apolonia, Chimaltenango. Tesis Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, Guatemala. 2001.
5. Kotler, Philip. **Marketing Management, Millenium Edition**. 10^a. ed. India: Editorial Prentice Hall, 2000.
6. Kinnear, Tomas C. y James R. Taylor. **Investigación de mercados un enfoque aplicado**. 4^a. Ed. Colombia: Editorial McGraw Hill, 1993

ANEXO No. 1

ENCUESTA No. 1

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: **FÁBRICA** []
 DETALLISTA []
 MAYORISTA []
 MINORISTA []

NUMERO DE ENCUESTA: _____

1. Qué marca de calzado vende usted?

D'coast [] Otras []

2. Qué marca vende más?

D'coast [] Otras []

3. Aproximadamente cuántos pares de zapato vende usted al mes?

D'coast [] Otras []

ANEXO No. 2

ENCUESTA No. 2

RANGO DE EDAD DEL ENTREVISTADO

12-15 Años [] 16-19 Años [] 20 o más []

ZONA DONDE VIVE : _____

COLONIA: _____

NÚMERO DE ENCUESTA: _____

1. Qué tipo de calzado prefiere usar?

Deportivo [] Casual [] Vestir [] Otros []

2. Por qué razón prefiere el calzado que usa?

Comodidad [] Calidad []

Precio [] Marca []

Otras []

3. Conoce usted la marca D'coast?

Si [] No []

4. Por qué medio conoció la marca D' coast?

Radio [] Televisión []

Rótulos [] Puntos de venta []

5. Ha comprado alguna vez el calzado D'coast?

Sí [] No []

6. Dónde compra usted su calzado?

Mercados tradicionales [] Zapaterías []

Centros comerciales [] Otros []

7. Cuánto está dispuesto a pagar por su calzado?

Q.100 [] Q.150 [] Q.200 [] mas de Q.200 []

ANEXO No. 3

ENCUESTA No.3

¿Cómo calificaría Ud. los siguientes aspectos del calzado que acaba de observar en comparación con el calzado que usa?

Calzado D´coast

| Calificación | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| Material | | | | | |
| Calidad | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Presentación | | | | | |
| En general, el producto es | | | | | |

Calzado que usa

| Calificación | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| Material | | | | | |
| Calidad | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Presentación | | | | | |
| En general, el producto es | | | | | |