

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para el
posicionamiento comercial de la pequeña empresa de la
industria de la Confección de Camisas de Punto en el
Municipio de San Salvador, caso ilustrativo”**

Trabajo de Graduación Presentado por:

De León González Rafael Ernesto
Leiva Rivera Patricia Guadalupe
Medrano López José Roberto

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Julio de 2002

San Salvador El Salvador Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Lic. Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretaría de la Facultad
De Ciencias Económicas : Lic. Carlos Federico Paredes

Asesor : Lic. Fernando Medrano Guevara

Tribunal Examinador : Lic. Ricardo Antonio Rebollo
Lic. Ricardo Ernesto López Navas
Lic. Fernando Medrano Guevara

Julio de 2002

San Salvador, El Salvador, Centro América

Al Altísimo y Soberano Dios, muchas gracias por haber enviado a tu hijo Jesucristo para darme salvación y vida eterna, te agradezco porque nunca te has apartado de mi y siempre me has apoyado en todo y hoy, con este triunfo te quiero expresar todo mi agradecimiento, lo rindo todo a ti... Mi Señor.

A mi madre Maura González por su amor, entrega y sacrificio, durante el desarrollo del presente trabajo, a quien dedico este logro, Te amo mamá.

A mis hermanas Silvia y Rosana por su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles de mi carrera, Las quiero muchísimo.

A mis hermanos en Cristo de la Iglesia Evangélica "El Aposento", por sus oraciones para conmigo.

A Paty y Roberto por haberme permitido ser su amigo, les agradezco sinceramente por su ayuda, confianza y apoyo en el desarrollo de este trabajo. Son lo mejor.

Al licenciado Fernando Medrano Guevara por su respaldo y apoyo al desarrollo del presente trabajo.

A todos mis familiares y amigos que brindaron su apoyo incondicional a la realización de esta meta.

A todos Muchas Gracias.

El principio de la sabiduría es el temor de Jehová. Proverbios 1:7

Rafael Ernesto De León González

A Dios Todopoderoso , la Santísima Virgen María y nuestro Señor Jesucristo que me han protegido e iluminado en todo este camino, que solo con su amor y bendición he llegado hasta este momento de mi vida. Bendito y alabados por siempre Señor.

A mis padres Félix Medrano Ramirez y Maria Ester López de Medrano por su amor y sacrificio, a quienes dedico este logro, Los quiero mucho.

A mis hermanos Félix, Aida, Inés, Iván, Francisco por su apoyo y confianza en cada momento de mi carrera , a mi querida sobrina Betsabe .

A la comunidad del Camino Neocatecumenal que me mantuvieron presentes en sus oraciones.

A Morena por su comprensión y apoyo en todo momento.

A Paty y Rafa Por su ayuda y confianza en el desarrollo de este logro gracias mis amigos .

Al licenciado Fernando Medrano Guevara por su ayuda al desarrollo de este trabajo.

A todos mis familiares y amigos que brindaron su apoyo y confianza en este paso de mi vida Gracias.

José Roberto Medrano López

A mi Creador y Dios Todopoderoso Jehová, que desde el momento de mi nacimiento me Bendijo y me ha protegido e iluminado en todos los proyectos y decisiones que he tomado, brindándome su amor y Misericordia aunque no la merezca. Gracias Eterno Padre, Bendito y alabado seas por siempre mi Dios.

A mi Mamita Dina Guadalupe Rivera Mena de Leiva por tu inmenso amor, sacrificio y comprensión, que me han permitido llegar hasta donde he llegado, te dedico este logro, te quiero mucho.

A mi Papito Julio Ricardo Leiva, por enseñarme que tengo voz y voto en esta Sociedad y a mis hermanos Ricardo y Jennifer por el apoyo y el voto de confianza recibido a cada segundo de mi existencia.

A mis abuelitos Ricardo, Lidia, Elba y Cesar, siempre han sido parte indispensable en mi vida y en mi formación como Ser Humano.

A mis Tías Ana María, Ana Gloria y Dora Alicia, que siempre han estado apoyándome.

A Roberto y Rafa Por su enorme ayuda, su amistad incondicional y confianza en el desarrollo de este proyecto gracias amigos .

Al licenciado Fernando Medrano Guevara por su brindarnos su amistad y sus conocimientos sin ninguna reserva ayudándonos a realizar este trabajo.

A todos mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo y confianza en este paso de mi vida, Gracias.

Patricia Guadalupe Leiva Rivera

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN	
ESTRATÉGICA DE MERCADEO Y LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA CONFECCIÓN	
DE CAMISAS DE PUNTO	1
A. Elementos Teóricos Fundamentales sobre Planeación	
Estratégica de mercadeo	1
1. La Planeación Estratégica	1
1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica	1
1.2. Definiciones básicas de la Planeación	
Estratégica	2
1.3. Importancia de la Planeación Estratégica	5
2. La Planeación Estratégica de Mercadeo	6
2.1. Definición de Mercadotecnia	6
2.2. Importancia de la Mercadotecnia	6
2.3. La Mezcla de Mercadotecnia	8
2.3.1. Producto	9
2.3.2. Precio	10
2.3.3. Plaza	10
2.3.4. Promoción	11

3. El proceso de la Planeación Estratégica de Mercadeo	12
3.1. Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la organización	14
3.2. Enunciación de la misión y visión de la Empresa	15
3.3. Determinación de objetivos y metas organizacionales	16
3.4. Análisis del ambiente externo	17
3.4.1. Ambiente industrial	17
3.4.2. Macroambiente	22
3.4.3. Evaluación de Oportunidades y Amenazas	23
3.5. Revisión del ambiente interno	24
3.5.1. Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades de la organización	24
3.6. Análisis de la situación actual del producto y la empresa	25
3.6.1. Matriz Crecimiento-Participación	25
3.6.2. La Matriz Atractivo-Posición	29
3.6.3. El Análisis FODA	31
3.7. Definición de estrategias empresariales	32
3.7.1. Generación de estrategias	

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE MERCADEO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS DE PUNTO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

	49
A. Objetivos de la investigación	49
1. Objetivo general	49
2. Objetivos específicos	49
B. Hipótesis de la investigación	50
1. Hipótesis general	50
2. Hipótesis específicas	50
C. Metodología de la investigación	51
1. Método de la investigación	51
2. Fuentes de recolección de información	51
2.1 Fuente Primarias	51
2.2 Fuentes secundarias	52
3. Tipo de diseño de la investigación	52
4. Determinación del universo de estudio	53
4.1. Determinación del universo	53
4.1.1. Clientes	53
4.1.2. Empresas productoras	54
4.1.3. Empresas distribuidoras	54
4.2. Determinación de las muestras	55

4.2.1.	Determinación de la muestra de empresas	55
4.2.2.	Determinación de la muestra de consumidores finales	55
4.2.3.	Determinación de la muestra de los distribuidores	57
5.	Presentación y análisis de los resultados de la investigación	57
5.1.	Procedimiento para el análisis	57
5.2.	Tabulación y análisis de los datos	58
D.	Análisis e interpretación de la situación actual de comercialización de la pequeña empresa de la confección	58
1.	Filosofía y estructura organizacional de la pequeña empresa de la industria de la confección	58
2.	Descripción de los productos	59
3.	Determinación del mercado meta	60
4.	Situación actual de Mercado meta	61
4.1.	Descripción del mercado	61
4.2.	Revisión del producto	61
4.3.	Situación de la competencia	62
4.4.	Canales de distribución	64

5.	Tendencias de Medio Ambiente	64
5.1.	Aspecto económico	64
5.2.	Aspecto legal	64
5.3.	Aspecto social	65
5.4.	Aspecto tecnológico	66
6.	Determinación de las Amenazas y Oportunidades del mercado	66
7.	Determinación de las Fortalezas y Debilidades	67
8.	Análisis FODA	68
E.	Conclusiones de la investigación	73
F.	Recomendaciones	76

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS DE PUNTO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO

	ILUSTRATIVO	78
A.	Objetivos del capítulo	78
1.	Objetivo general	78
2.	Objetivos específicos	78
B.	Determinación de la filosofía empresarial	79
C.	Estrategia genérica de comercialización para la empresa confecciones "El Paraíso"	82

D. Mezcla estratégica de comercialización	82
1. Posicionamiento	82
2. Producto	83
a) Línea de producto	83
i. Objetivo	83
ii. Estrategia del producto	83
iii. Características requeridas para los Productos	83
b) Marca	84
i. Objetivos de la marca	84
ii. Estrategia de marca	84
c) Servicio al cliente	84
i. Objetivo	84
ii. Estrategia de servicio	84
3. Precio	85
i. Objetivo	85
ii. Estrategia de precio	85
4. Promoción	85
i. Objetivo de la promoción	85
ii. Estrategia de promoción	86
5. Distribución	86
i. Objetivo de la distribución	86
ii. Estrategia de distribución	86

6. Publicidad	88
i. Objetivos de la publicidad	88
ii. Estrategia de la publicidad	88
D. Desarrollo de planes estratégicos y tácticos	90
E. Determinación de presupuestos	97
F. Control y evaluación del plan	98
Bibliografía	100
Anexos	104

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las pequeñas empresas de la industria de la confección, se encuentran ante la necesidad de contar con un plan estratégico que les permita no sólo mantenerse en el mercado, sino también en una economía globalizada. La ausencia de este tipo de herramientas para la toma de decisiones, provocaría el desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento en el mercado, así como el desconocimiento de posibles factores o circunstancias que amenazan la posición actual de la empresa.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito primordial el diseñar un plan estratégico de mercadeo que permita el posicionamiento comercial de las pequeñas empresas de la industria de la confección de camisas de punto, mediante la proposición de estrategias competitivas de mercado y un plan de acción sistemático para ponerlas en práctica.

La investigación se realizó en el municipio de San Salvador, y se desarrolló un caso ilustrativo; Confecciones "El Paraíso". Para el desarrollo del estudio se tomaron en cuenta tres áreas de análisis consideradas importantes, que incluye clientes, pequeñas empresas productoras y agentes distribuidores.

El método que se utilizó para la realización del estudio es el científico; usando como método general el deductivo para generalizar la información obtenida y profundizar en el análisis.

Se hizo uso además de técnicas estadísticas para el cálculo y determinación de la muestra, a fin de que ésta sea representativa del universo de estudio.

Se determinó para efectos de la investigación un universo conformado por los consumidores finales, en el caso de las empresas productoras, el universo está compuesto por 40 pequeñas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir; así mismo, un universo de estudio comprendido por las empresas dedicadas a la comercialización de camisas de punto; como pueden ser Almacenes por departamentos, tiendas especializadas y mercados.

La investigación realizada permitió establecer las principales debilidades que poseen las pequeñas empresas del sector confección en El Salvador, entre las que sobresale la falta de recursos financieros que a su vez limita el acceso a mejor tecnología, la ampliación de la infraestructura, así como a la inversión en publicidad, y la carencia de una estrategia de venta definida para el mercado nacional y extranjero, a pesar de poseer el potencial para exportar.

Se determinó que la estrategia genérica que más se apega a la situación competitiva actual es la de diferenciación, sustentada en la alta calidad de los productos, diseños novedosos y variados y una excelente atención al cliente. En ese sentido, se sugiere la adopción de estrategias de adaptación, ya sea de los diseños de los productos, como de los procesos tanto productivos como de comercialización, empleados por la competencia a la situación actual de la empresa, esto como parte de las estrategias contenidas en Vía Estratégica de mercado del producto.

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios económicos, tecnológicos, políticos y sociales en el mundo entero han hecho ver la debilidad que poseen muchas empresas, no solo nacionales sino también internacionales, al verse en una situación inoperante debido a esquemas gerenciales poco flexibles, que le permitan a las organizaciones responder de mejor forma ante las distintas circunstancias ya sea favorables o no.

En El Salvador, como en muchos países del mundo se ve la necesidad de proponer nuevos escenarios de actuación para la pequeña empresa, específicamente la industria de la confección; dado que es el sector que actualmente genera más empleos, brindándole las oportunidades para desarrollarse y crecer en el mercado, abandonando esquemas de familiares y adoptar métodos de gestión empresarial a la solución de los distintos problemas o limitantes que se presentan en el entorno competitivo.

Conscientes de lo anterior y conociendo las deficiencias que poseen los pequeños empresarios en cuanto a planteamientos científicos y técnicos que puedan ayudar a mejorar su posición actual en el mercado, es que se presenta en este trabajo el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para el posicionamiento comercial de la pequeña empresa de la confección del municipio de San Salvador; desarrollado en el caso ilustrativo Confecciones "El Paraíso".

A continuación se presenta una breve descripción de los tres capítulos que conforman el documento.

Capítulo I

Se hace referencia al marco teórico conceptual de la Planeación estratégica de mercadeo y la pequeña empresa de la confección en El Salvador, que servirá de base para los otros dos capítulos. Se presenta las definiciones, importancia, elementos de la Planeación estratégica haciendo énfasis en la posición competitiva de los mercados, así mismo se presenta la definición, clasificación y desarrollo de la pequeña empresa de la industria de la confección en El Salvador.

Capítulo II

En este apartado se plantea el problema de estudio, se formulan además la hipótesis y objetivos de la investigación, que fueron verificados en el desarrollo de el proceso investigativo; se definió además las variables consideradas importantes para la determinación del universo de estudio y calculo de las muestras; se presenta también la metodología utilizada para el procesamiento de los datos y la presentación de los resultados.

Capítulo III

En este capítulo se incluye la propuesta a la empresa del caso ilustrativo, desarrollando el proceso de Planeación Estratégica, el cual incluye la enunciación de la visión, misión y valores organizacionales; la revisión del entorno competitivo de la empresa (Amenazas y Oportunidades), el diagnóstico de Fortalezas y debilidades, la determinación de estrategias competitivas, la propuesta de ejecución de los planes estratégicos y tácticos y por último los lineamientos a seguir para realizar las actividades de control y evaluación del avance del plan.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO Y LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS DE PUNTO.

A. Elementos Teóricos Fundamentales sobre Planeación Estratégica de mercadeo.

1. La Planeación Estratégica

1.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Frecuente ha sido más empleada en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. En la actualidad, el término se ha utilizado en el ámbito de los negocios. Otro uso muy conocido de esta expresión ha tenido lugar en los deportes y los juegos.

La palabra estrategia (del francés *Strategie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente del vocablo griego *strategos* (general del ejército), definición que no tiene nada de relación con el enunciado moderno, la voz griega equivalente al término que conocemos como estrategia probablemente se derive de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra, que significa "planificar la destrucción del enemigo

en razón del uso eficaz de los recursos". Para el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no "proyectan la destrucción" de sus competidores, aunque la mayoría si tratan de obtener mejores resultados que ellos.

1.2. Definiciones básicas de la Planeación Estratégica

Existen muchas definiciones de estrategia, la mayoría de ellas tienen implícita sus raíces militares, a continuación se enuncian algunas definiciones.

Estrategia es "el arte de emplear todos los elementos del poder de una nación o de varias naciones para lograr los objetivos de ésta o bien de una alianza de países en tiempos de paz o de guerra."¹

Para Don Hellriegel; las estrategias representan: "los principales cursos de acción que sigue una organización"²

Según Henry Mintzberg, una estrategia es "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"³

Cabe aclarar que los términos estrategia y planeación estratégica, son dos conceptos distintos, la planeación

¹ Diccionario de la Real Academia Española

² Hellriegel, Don Administración, 7ª Edición Internacional Tomson Editores, S.A. de C.V., México 1998

³ Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, John Voyer, El Proceso Estratégico, 1ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1997

estratégica produce planes que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación; la estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Para Philip Kotler, la Planeación Estratégica es "un procedimiento administrativo que consiste en mantener y desarrollar concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia, se basa en el establecimiento de una misión, objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estratégica funcional coordinada".⁴

Otra definición de Planeación Estratégica es: "el proceso de desarrollo y análisis de la misión, la visión; metas y tácticas generales, y de asignación de recursos"⁵

Considerando las anteriores definiciones, en la presente investigación se entiende por Planeación Estratégica el proceso mediante el cual las organizaciones definen su filosofía empresarial, objetivos de largo plazo y estrategias competitivas para lograr su posicionamiento en el mercado, a partir de sus fortalezas y debilidades internas; tomando en cuenta las oportunidades de crecimiento y amenazas que se presentan en el entorno.

Al hablar de estrategias, se debe de tomar en cuenta tanto factores externos como internos que pueden afectar el

⁴ Kotler, Philip. Mercadotecnia, 3ª. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993

⁵ Hellriegel, Don Administración, 7ª Edición International Tomson Editores, S.A. de C.V., México 1998

desarrollo de las organizaciones, implica además la toma de decisiones acertadas, asumiendo el riesgo que existe en un entorno altamente competitivo.

Al momento de formular las estrategias en una organización, existen tres dimensiones o niveles de la empresa bajo los cuales se puede enfocar el diseño de la estrategia; estos son:

El nivel Corporativo, el cual está compuesto por "negocios", considerablemente separados e independientes y básicamente define la Visión y la Misión corporativa, formula estrategias para satisfacer grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados), establece las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), le asigna recursos a las UEN's y planea nuevos negocios.

El nivel de Negocio, en este nivel se consideran como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), aquellos productos, mercados, combinaciones de producto-mercado o divisiones de la compañía, que poseen segmentos de mercado claramente definidos a los cuales va destinada una parte de los recursos de la compañía, estas UEN's poseen una misión y objetivos propios que pueden planearse independientemente de los demás negocios de la misma compañía, son considerados interdependientes entre sí y, dependiendo de las estrategias que adopten, se busca su crecimiento "intensivo" por medio de la penetración al mercado, desarrollando nuevos productos o también se busca su crecimiento "diversificado"; Ya sea un crecimiento horizontal, concéntricamente, por conglomerados o integralmente.

El nivel Funcional, está referido a cada unidad funcional por las que está constituida la empresa (Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Investigación y Desarrollo, etc.) y sus interrelaciones. Este nivel de planeación estratégica crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la unidad Estratégica de Negocios y de la corporación. Es por ello que las funciones serían, entre sí, no solo interdependientes, sino íntima y recíprocamente interrelacionadas.

1.3. Importancia de la Planeación Estratégica.

La importancia de la Planeación estratégica en las organizaciones radica en su aplicación, la cual define los cursos de acción a seguir para la consecución de los objetivos organizacionales, indica además la manera en que la compañía utilizará los recursos para su crecimiento a corto o largo plazo.

Si bien es cierto que la rápida toma de decisiones en el momento justo es importante en las organizaciones modernas, también es de suma utilidad que éstas sean tomadas de manera inteligente y por así decirlo, de manera estratégica ya que de ello depende el futuro de la empresa; en este sentido, la Planeación Estratégica provee a los directivos de las compañías de objetivos claros y precisos respecto a la dirección de la empresa, así también provee a la organización de flexibilidad ante los cambios que se presentan en el entorno y ayuda además al establecimiento de ventajas competitivas; esto último con efectos sobre el nivel de participación en el mercado.

2. La Planeación Estratégica de Mercadeo

2.1. Definición de Mercadotecnia

Según Stanton, Etzel y Walker, Marketing "es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta, para alcanzar los objetivos corporativos".⁶

Para Philip Kotler, Mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la realización y el intercambio con otros.

La American Marketing Association, define la Mercadotecnia como "La realización de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario".

Se puede decir entonces que la mercadotecnia en las organizaciones es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

2.2 Importancia de la Mercadotecnia.

La función de mercadotecnia en las organizaciones es importante no sólo porque ayuda a vender los productos o

⁶ Stanton, William J.; Etzel Michael J.; Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill, 10ª Edición México, 1995 pp. 79,80

servicios ya conocidos, sino porque permite también realizar innovaciones en ellos. De esta manera se logra satisfacer de forma más sistemática las cambiantes necesidades de los consumidores y a la vez proporciona mayores utilidades a la empresa.

El conocer la importancia de la mercadotecnia es sólo un paso para asegurar la permanencia dentro del mercado en el que se desarrolla la organización, el objetivo es además conocer y comprender al cliente y que el producto pueda satisfacer en forma más adecuada las necesidades de los consumidores.

La Planeación Estratégica pretende aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa a partir de sus fuerzas o fortalezas y con ello poder planificar una posición ventajosa en el mercado respecto a la competencia.

En ese sentido la planeación estratégica de Mercadeo está orientada a la aplicación de los enfoques modernos de la Mercadotecnia y los principios de la formulación estratégica en las organizaciones contemporáneas, el énfasis se da en la estipulación de políticas y estrategias de la empresa sobre los mercados, los clientes y consumidores, y los competidores.

Las estrategias competitivas aplicadas al área de mercadeo de una organización, dependen generalmente del ambiente del mercado y del posicionamiento y portafolio de los productos de los competidores del momento, las compañías deben estar conscientes de las dinámicas del mercado y contar con una organización flexible, no sólo reaccionando ante la potencial

competencia, sino desarrollando proactivamente sus estrategias, con miras a lograr una posición privilegiada en el mercado. En este sentido, la Mercadotecnia o Marketing define las variables o factores a considerar al momento de establecer las estrategias para atacar el mercado.

2.3. La Mezcla de Mercadotecnia

La mercadotecnia se compone por la interacción de los factores controlables tácticos (mezcla de mercadotecnia), y las variables incontrolables estratégicas.

Las variables controlables tácticas o mezcla de mercadotecnia para Taylor y Shaw, "puede catalogarse bajo cuatro subtítulos: el producto y sus posibilidades de comercializarlo, el precio sobre el valor del comprador, la promoción y el programa de ventas y publicidad de la compañía y los canales o salidas mercadotecnicas para la distribución del producto"⁷

Las variables incontrolables estratégicas están relacionadas con el medio ambiente que rodea a la empresa como son los Proveedores, Competidores, Gobierno, Fuerzas Culturales y el entorno geográfico.

La mezcla de mercado o mixtura de mercado como se mencionó, incluye una serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia para poder obtener la respuesta que se quiere del mercado al cual está dirigido, y se refiere a las variables de decisión sobre las cuales una compañía tiene

⁷ Taylor, Weldon J., Shaw Roy Jr., Mercadotecnia, 7ª reimpresión, Editorial Trillas, México 1990.

mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor; Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

2.3.1. Producto.

Define las características del producto (bien o servicio) que se va a ofrecer a los consumidores. Hay que recordar que *Producto* es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

Al analizar esta variable surge un concepto importante para la formulación de las estrategias, este es: La Cartera de productos, que representa la gama o conjunto de productos que la compañía ofrece al mercado; y que está influida por la amplitud (número de líneas) y profundidad (número de modelos, tamaños, variantes dentro de cada línea, conjunto homogéneo de productos).

Cuando se plantean las diferentes estrategias competitivas con énfasis en el posicionamiento en el mercado, aplicado al producto; se busca diferenciarlo de los demás que circulan en el mercado destacando sus características (substantiales o accesorias) con el objeto de que se perciba como único.

La empresa puede formular sus estrategias basándose en la marca, envase, modelo, etiqueta, etc, del producto, rediseñando por completo un producto, introduciendo nuevos o sacando del mercado algunos.

2.3.2. Precio.

Determina el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Teniendo en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

Los criterios a considerar para el establecimiento de este son los costos del producto, la competencia, y la demanda; así mismo el precio que asigne la empresa está condicionado por los siguientes factores:

- Marco legal.
- El mercado: los hábitos de compra y la competencia.
- Los objetivos de la empresa.
- La elasticidad cruzada de las demandas de productos ofertados (interdependencia).
- ciclo de vida del producto.

2.3.3. Plaza.

Consiste en el establecimiento de los intermediarios a través de los cuales el producto llegará desde el productor hacia el consumidor.

Referente a esta variable, se deben hacer consideraciones respecto al diseño y selección del canal de distribución, la localización y dimensión de los puntos de venta, la logística de la distribución (distribución física), qué agentes intervienen en el canal y qué utilidades aportan, y almacenamiento (gestión y control de inventarios).

Los factores que condicionan a los canales de distribución que utilizarán las organizaciones son los siguientes:

- Características del mercado
- Características del producto
- Características de los intermediarios
- Competencia
- Los objetivos de la estrategia comercial
- Recursos disponibles
- Limitaciones legales

Al decidir sobre cual será la estructura que convenga a la empresa, se debe de tomar en cuenta que existen canales de distribución largos y canales cortos; estos dependen también del grado de control que el productor desea tener sobre el mercado. Si el canal es relativamente corto, se dice que la empresa tiene bastante control sobre el mercado, lo contrario sería si tuviera un canal que incluya a otros intermediarios, antes de llegar al consumidor final (ver diagrama No.1 en anexos).

2.3.4. Promoción.

Incluye la selección de los medios para *hablar* con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales. Lo que se busca es informar a los clientes actuales y potenciales de la existencia del producto mediante herramientas como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

Al evaluar la mezcla para la formulación de las estrategias de mercado; deben de plantearse tomando en cuenta la variable que mayor ventaja tiene respecto a la competencia con el objetivo básico de lograr posicionar el producto o la misma empresa en la mente del consumidor, ejemplo de este tipo de estrategias son:

- Las estrategias diferenciales (utilizan métodos basados en el mercado y en la demanda)
- Estrategias competitivas (la referencia son los precios de la competencia).
- Estrategias basadas en la psicología del consumidor.
- Estrategias para líneas de productos.
- Estrategias para nuevos productos.

3. El proceso de la Planeación Estratégica de Mercadeo

En la Administración, la planeación es el proceso formal de determinación de objetivos organizacionales, incluyendo aquí la elección de una visión y metas organizacionales generales a corto y a largo plazo, metas divisionales, departamentales e incluso individuales; así como la selección de estrategias y procedimientos para el cumplimiento de tales metas.

Al llevar a cabo esta etapa del proceso Administrativo se hace necesario establecer también los recursos que serán asignados a las distintas áreas de la empresa, sean estos personas, dinero, equipo e instalaciones.

En otras palabras, se trata de la definición de objetivos y propuesta de medios para alcanzarlos.

A través de la planeación, las organizaciones pueden determinar el lugar donde desean situarse en el mercado, y

referente a la planeación estratégica ésta busca desarrollar en la empresa una posición ventajosa respecto a la competencia, como resultado del aprovechamiento de sus fortalezas principales.

Al diseñar un plan estratégico, las organizaciones buscan no sólo desarrollar una buena herramienta que sirva de ayuda para la toma de decisiones, sino además obtener, desarrollar y mantener una ventaja competitiva en el mercado, respecto a la competencia; entendiendo como ventaja competitiva a aquella situación, recurso, o habilidad en los negocios que le permite a la empresa colocarse en una posición ventajosa en comparación con la competencia.

Una ventaja competitiva en la empresa puede estar representada por un producto de buena calidad (igual o mejor al de la competencia), precios bajos, una buena imagen en la mente de los consumidores, recursos financieros suficientes para la incursión en nuevos mercados o productos. Todas estas situaciones pueden desarrollarse en la empresa, si ésta sabe hacer un uso adecuado de los recursos y capacidades con los que cuenta, ya sea aprovechar las economías de escala, tecnología de punta, procesos productivos y de comercialización (venta y distribución) precisos, etc.

Como se mencionó anteriormente, la planeación es un proceso formal y como tal está compuesto por etapas o actividades a través de las cuales la compañía proyecta su situación futura, a partir de la presente. En la Planeación Estratégica estas etapas son:

3.1. Descripción de la filosofía empresarial y estructura de la organización.

La definición del negocio en cuanto a su filosofía o razón de ser siempre ha sido considerada como una decisión estratégica fundamental y distintiva de la empresa. Esto por dos motivos:

- Porque la formulación coherente y efectiva de políticas y estrategias se fundamenta, en último término, sobre esa base.
- Porque se trata de una decisión vital que requiere de análisis de oportunidades y amenazas en el medio así como de las capacidades de la organización.

Por mucho tiempo las organizaciones orientaron su filosofía destacando la tecnología que utilizaban, el producto que elaboraban o el negocio al que se dedicaban. Sin embargo en los últimos años la Planeación Estratégica de Mercadeo ha hecho enormes aportes referente al planteamiento de la visión y misión de las empresas. En la actualidad el enfoque más prevaeciente es el de las **"Funciones a clientes y Consumidores"** el cual propone que la empresa defina su negocio identificando los grupos de clientes y consumidores a los que aspira vincularse establemente, así mismo pretende conocer con mayor profundidad las necesidades manifiestas o latentes de los clientes para que sirva de base para la formulación de estrategias distintivas y expansivas.

La mayor parte de empresas modernas optan por definir su negocio tomando en cuenta tres dimensiones sobre las cuales proyectará su acción:

- La de Clientes y Consumidores

- La de Funciones a Clientes y Consumidores que sus productos y servicios proveerán.
- La de las tecnologías, que se aplicarán tanto para alcanzar a los clientes y consumidores como para proveerles de las funciones a través de productos y servicios.

3.2. Enunciación de la misión y visión de la empresa

Las definiciones y usos de los términos misión y visión no son uniformes. Básicamente la Misión es el propósito, la razón de ser de una organización, al hacer el enunciado de la misión de una empresa se responden a preguntas básicas tales como:

- ¿Cuál es el ramo de actividad de la empresa.?
- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?

En la misión puede describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro.

En algunas organizaciones además de desarrollar una declaración de misión, elaboran también un enunciado de la Visión de la empresa, la cual expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización.

3.3. Determinación de objetivos y metas organizacionales.

los objetivos o metas en una empresa pueden definirse como: "los fines hacia los cuales se dirige una actividad"⁸

las metas u objetivos, establecen lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Es en esta etapa del proceso que se detalla todo a lo que la empresa se compromete a lograr. Estos objetivos pueden expresarse en términos tanto cualitativos como cuantitativos.

En la Planeación Estratégica se formulan objetivos cuya visión de desarrollo es en el largo plazo, los cuales pueden estar complementados por objetivos o metas de corto y mediano plazo.

Para la determinación de objetivos a largo plazo o estratégicos se deben de tomar en cuenta los siguientes parámetros: ¿Es mensurable o verificable el objetivo?, ¿Podrán el planificador y terceros reconocerlo cuando se presente?, ¿Es posible alcanzarlo o es viable?, ¿Es éste flexible o adaptable?, ¿Es éste congruente con el resto del plan?

Los objetivos a largo plazo bien expresados, además de ser verificables, viables, flexibles y congruentes, cuentan con cuatro características más: Cada uno empieza con un verbo en infinitivo y después un verbo de acción o logro, especifica un solo resultado mensurable por alcanzar, especifica además un plazo de tiempo para su realización y por último cada uno especifica sólo qué y cuándo y evita aventurarse en el cómo o el porqué.

⁸ Weirich, Heinz y Harold koontz, Administración, 10ª edición, Mc.Graw-Hill, Mexico 1995

3.4. Análisis del ambiente externo

Efectuar una revisión o diagnóstico de la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo es de suma importancia ya que de ello depende el establecimiento de la situación actual del negocio en el mercado, así mismo conocer cuál es la posición que tiene la competencia. Se recomienda realizar la revisión del ambiente externo antes del interno, para evitar subjetivismos al hacer la evaluación de la situación interna; esto por existir una tendencia a interpretar los hechos del ambiente sólo tras el filtro de aquello que las personas consideran cierto acerca de la empresa.

3.4.1. Ambiente industrial

La esencia de la formulación de estrategias es que la empresa logre adecuarse o adaptarse a la competencia, en muchas ocasiones se suele desestimar la actividad de los competidores y en otras se presentan críticas de ejecutivos en sentido inverso; lo cierto es que la presencia de competencia en una industria no es una coincidencia, tampoco mala suerte.

En la batalla por lograr la mayor participación en el mercado, no solamente la competencia representa un obstáculo para la compañía, existen además otras fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria particular, estas fuerzas están representadas por: Clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos.

El grado en que estos factores o fuerzas afectan el desarrollo de la empresa en el mercado varia según el tipo de industria de que se trate. Independientemente de cual sea la influencia que ejerzan estas cinco fuerzas competitivas sobre la organización, la meta de toda estrategia corporativo es la de encontrar una posición en la industria donde su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sean favorables.

La investigación de los efectos que sobre la organización tengan estos factores, es clave para la formulación de estrategias de posicionamiento en el mercado, el ignorarlos representaría para la empresa una desventaja de información para atender (atacar) el mercado.

Para realizar el análisis de estas fuerzas externas que afectan a la empresa se hará uso del diagrama de "las cinco fuerzas competitivas de Porter"⁹, (ver figura No.1 en anexos).

Los cinco factores que *Porter* identificó como los determinantes de las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de éste son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo para la empresa, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

⁹ Publicado originalmente en Harvard Business review (marzo-abril de 1979)

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **Economías de escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

- **Diferenciación del producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

- **Inversiones de capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

- **Desventaja en costos independientemente de la escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus

economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- **Acceso a los canales de distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando se le imposibilita penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Política gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores

expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante, o sea comprando o aumentando su control sobre sus canales de distribución.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos

sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás, o sea comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministros.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

3.5.2. Macroambiente.

Al hacer el diagnóstico del macroambiente de la empresa, se toman en cuenta aspectos como los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, con el objetivo de determinar el grado de sensibilidad que posee la organización ante cualquier cambio que se opere en los factores mencionados.

3.4.3. Evaluación de Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades en el mercado es un factor para moldear las estrategias de una compañía, éstas pueden definirse como aquellas situaciones que ofrecen importantes vías de crecimiento para la organización y son aquellas en las cuales la empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Referente a las amenazas del entorno, éstas pueden provenir del surgimiento de tecnologías baratas, de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de los rivales, de la entrada de competidores extranjeros de bajo costo, nuevas regulaciones más onerosas para la empresa, cambios adversos en los tipos de cambio, altas tasas de interés bancario, etc.

Tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, son dos factores no controlables por parte de la compañía y que debe buscarse la forma de aprovecharlos si son beneficiosos y evitarlos en la medida de lo posible si tienen efectos negativos sobre el negocio.

Las estrategias con éxito buscan capturar las mejores oportunidades de crecimiento para la compañía y crear defensas contra las amenazas a su posición competitiva y a su rendimiento futuro. Teniendo esto en mente debe de considerarse lo siguiente al hacer el diagnóstico de las oportunidades y amenazas de la organización.

En primer lugar debe hacerse un "Análisis del entorno", para evaluar la estructura de la industria (proveedores, canales

de distribución, clientes, mercados, competidores); segundo, deben tomarse en cuenta los "Grupos de interés" relacionados (Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad); y por último, debe de considerarse el "macroentorno", el cual incluye aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

3.6. Revisión del ambiente interno

3.5.1. Diagnóstico de las Fortalezas y Debilidades de la organización.

Un punto fuerte es algo que la empresa puede hacer bien o puede estar representado por una característica que le proporcione una capacidad importante, puede consistir en una habilidad, un recurso valioso, un logro que da a la compañía una situación favorable en el mercado (como tener un mejor producto, tecnología superior o un mejor servicio al cliente).

Al evaluar las fortalezas de una organización, debe tomarse en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas Organizacionales Comunes:**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

- **Fortalezas Distintivas:**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3.6. Análisis de la situación actual del producto y la empresa.

3.6.1. Matriz Crecimiento-Participación.

A medida que las empresas evolucionaron, así mismo en la Planeación Estratégica se verificaron cambios, esto debido a que las organizaciones se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Con el desarrollo de las industrias surgieron también nuevas herramientas para la evaluación del rendimiento de los negocios o productos en el mercado, surge entonces el concepto de "portafolio de inversiones" donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de

la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados (cosechados). Esta matriz se conoce con el nombre de "Matriz Crecimiento Participación".

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un **portafolio de negocios**. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. El desarrollo de esta herramienta de análisis es conferido a *The Boston Consulting Group (BCG)*.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales: El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa. La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica. Aparece aquí nuevamente el concepto de **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual tiene tres características: Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía. Tiene sus propios competidores, la Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos: La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria. El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN. La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos (ver figura No.2 en anexos).

La matriz crecimiento-participación, esta dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto a que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

Estrellas: Alta participación relativa en el mercado, Mercado de alto crecimiento, consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento, Utilidades significativas.

Signos de Interrogación: (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema) poseen baja participación en el mercado son mercados de crecimiento rápido, demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento, son generadores débiles de efectivo. La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

Vacas Lecheras: Poseen una alta participación en el mercado, son mercados de crecimiento lento, generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado. Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios, proporcionan márgenes de utilidad altos.

Perros: este tipo de producto o negocio, tienen baja participación en el mercado, son mercados de crecimiento lento, pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas; generalmente deben ser reestructurados o eliminados.

Al ubicar los productos de la empresa dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos.

El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, adonde están ahora y como se prevé que estén en el futuro. Las UEN's (productos o negocios de la compañía) con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

3.6.2. la matriz Atractivo-Posición

Otra herramienta utilizada para hacer un diagnóstico sobre las UEN (productos o negocios de la empresa), es la "Matriz Atractivo-Crecimiento", la cual surgió en los años 60, conociéndole en ese entonces como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia (ver figura No.3 en anexos).

En esta matriz se evalúan dos dimensiones de la actividad de la empresa o del producto que se quiera analizar, la primera es la dimensión del "Atractivo de la Actividad" el cual ocupa el eje horizontal en el gráfico de la matriz. Los factores que pueden conformar esta dimensión pueden ser los siguientes:

- Tasa de crecimiento previsible
- Sensibilidad al precio
- Cuota de líderes del mercado
- Barreras de entrada
- Posibilidad de desarrollo de gama
- Rentabilidad de la Industria
- Estabilidad tecnológica
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

La segunda dimensión que se evalúa es la "Posición Competitiva", la cual ocupa el eje vertical y se estudian factores como:

- Cuota de mercado posible
- Equilibrio calidad precio
- Adecuación medios productivos
- Calidad de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen externa
- Porcentaje de la capacidad utilizada
- Dominio de Marketing
- Cobertura Geográfica
- Rentabilidad
- Desempeño en investigación y desarrollo

Cuando se emplea la Matriz Atractivo-Posición como herramienta de análisis, se hace necesario utilizar una tabla de valoración que se construye escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada una de las dimensiones.

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 10. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión el resultado conforma pares ordenados que se graficarán en la matriz.

Al utilizar esta herramienta de análisis, surge la interrogante sobre ¿qué actividad analizar?, por lo que debe

tomarse en cuenta que pueden presentarse cualquiera de las tres situaciones siguientes:

1. Analizar la más dura (ya que posiblemente sea la que suponga un porcentaje mayor en la cuenta de resultados).
2. Analizar la nueva que más promete (puede ser el futuro de la empresa).
3. Analizar una actividad todavía no empezada (para saber si vale la pena realizar tal inversión).

3.6.3. El Análisis FODA

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la empresa o sus productos (UEN), es decir la situación interna y externa de la UEN, así como para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar.

Al efectuar el análisis FODA o SWOT en sus siglas en inglés, deben de tomarse muy en cuenta la identificación de los puntos fuertes y débiles que la empresa posee (ambiente interno), así como las oportunidades de negocios externos y amenazas externas (ambiente externo de la compañía). El resultado de este análisis permitirá a la organización plantear sus estrategias de acción sobre la base de lo que la

compañía sabe hacer mejor y posee una ventaja competitiva en el mercado respecto a los competidores.

3.11. Definición de estrategias empresariales.

3.7.1. Generación de estrategias genéricas para el Posicionamiento.

Como se indicó las estrategias son las principales guías de acción que tiene una organización para cumplir con sus metas. En ese sentido dependiendo de cual sea el objetivo de la empresa, así será también la estrategia a utilizar; para esto se han establecido modelos de estrategias genéricas, las cuales brindan un marco de referencia de tres estrategias de negocios básicas que pueden aplicarse a una amplia variedad de organizaciones.

Estos modelos se evalúan bajo dos dimensiones, la primera es la dimensión "Objetivo estratégico", el cual indica que tan ampliamente se pretende competir con el bien o servicio: en toda la industria o en una parte específica de ésta. La segunda dimensión es la "Fuente de la ventaja", indica la base sobre la cual se pretende que compita el bien o servicio.

Al hacer combinaciones de estrategias tomando en cuenta las dos dimensiones enunciadas, surgen tres tipos de estrategias, las cuales son: la estrategia de diferenciación, la estrategia de liderazgo y la estrategia de enfoque.

- **Estrategia de diferenciación:**

Se adopta este tipo de estrategia, cuando el producto o servicio a ofrecer por la empresa será percibido por los clientes como excepcional; ya sea por los beneficios que ofrece, la alta calidad, porque posee una amplia red de distribuidores.

- **Estrategia de liderazgo total en costos:**

Se utiliza cuando la compañía puede aprovechar las economías de escala y lograr colocar el bien o servicio en el mercado a un precio tan bajo como el de sus competidores e incluso inferior.

- **Estrategias de enfoque o alta segmentación:**

En este modelo de estrategia, se busca enfatizar la competencia en un nicho de mercado específico, mediante la orientación de los esfuerzos a las necesidades particulares de ciertos clientes o a un mercado estrechamente definido.

3.7.2. Estrategias de la Mezcla de Mercado

3.7.2.1. Producto

Las estrategias que se desarrollan con el fin de aprovechar una ventaja que se posea en el manejo de esta primera variable de la mezcla de mercado son muchas; su selección dependerá del grado en que le beneficiaría a la compañía el establecer una estrategia en este factor.

- **La estrategia de desarrollo de productos.**

Cabe distinguir aquí entre una simple estrategia de *ampliación de productos*, una estrategia de *proliferación de líneas de productos*, y su contraparte, es decir, la *racionalización de una línea de productos*. Si se trata de productos nuevos y distintos lo anterior podría significar una diferenciación por medio del diseño o un incremento en el alcance, vía la segmentación, si los productos que se añadan a la línea son productos estandarizados. La proliferación de líneas de productos tiene como objetivo una segmentación más amplia de los productos, la cobertura total de un negocio específico. La racionalización implica una elección de los productos y una vía, restringida de los mismos, para evitar los traslapes o los excesos no redituables.

- **Estrategias de diferenciación en la imagen del producto.**

En ocasiones, la mercadotecnia es utilizada para aparentar una diferenciación donde no la hay, esto es, se crea una imagen para el producto. Se pueden incluir diferencias estéticas del producto que de ninguna manera repercuten en el desempeño.

- **Estrategias de diferenciación en la calidad.**

La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente, sino mejor. El

producto se desempeña con 1) una confiabilidad inicial mayor, 2) un lapso mayor de durabilidad y 3) un desempeño superior, o ambos.

- **Estrategias de diferenciación en el diseño.**

En este caso la empresa ofrece algo que sea de verdad diferente, que rompa con el "diseño dominante", si es que existe, para producir características únicas.

3.7.2.2. Precio

En cuanto a las estrategias que buscan sacar provecho de poseer alguna ventaja en este factor están:

- **A.) Estrategias diferenciales** (discriminación de precios).

- Precios fijos o variables.
- Descuentos aleatorios (ofertas).
- Descuentos periódicos (rebajas).
- Descuentos en segundo mercado.
- Precios profesionales.
- Precios éticos.

- **B.) Estrategias competitivas**

- Precios similares a la competencia.
- Precios primados.
- Precios descontados.
- Venta a pérdida.
- Licitaciones y concursos.

- **C.) Estrategias de precios psicológicos**
 - Precio habitual.
 - Precio "par" o "impar".
 - Precio alto (de prestigio).
 - Precio según valor percibido.
- **D.) Estrategias de precios para líneas de productos**
 - Líder en pérdidas.
 - Precio de paquetes.
 - Precio de productos cautivos.
 - Precio con dos partes.
 - Precio único.
- **E.) Estrategias de precios para nuevos productos**
 - Estrategia de "descremación".
 - Estrategia de "penetración".

3.7.2.3. Plaza

Al considerar los canales de distribución con los que cuenta la empresa para la formulación de estrategias, se debe de tomar en consideración cual será el grado de influencia que se tenga sobre el mercado. Las opciones de las que dispone la organización para elegir su canal de distribución dependerán también del tipo de industria y producto de que se trate, así mismo al mercado al cual esté enfocado y del grado de control que desee tener de él (ver diagrama No.1 en anexos).

3.7.2.4. Promoción

Referente a la formulación de estrategias para el posicionamiento del producto o la empresa en la mente del consumidor, este factor juega un papel muy importante; ya que en ciertas ocasiones lo que se vende no es en si un producto o un servicio, sino más bien una imagen, una marca que es reconocida, un nombre que respalda el buen desempeño del producto adquirido. Para este fin la empresa cuenta con las siguientes herramientas para la promoción de sus productos: la venta personal, la publicidad, las Relaciones públicas y la Promoción de ventas.

Los objetivos básicos que se persiguen haciendo uso de las herramientas anteriores, son los siguientes la creación de una imagen (del producto o la empresa), la diferenciación del producto y el posicionamiento del producto o la empresa.

3.8. Planes integrados

Los programas integrados representan los pasos de acción de la planificación estratégica. Se integran en razón de su carácter interfuncional. El propósito de los programas integrados es garantizar que el plan se llegue a poner en práctica. Es preciso detallarlos con suficiente detenimiento como para que el director general o el equipo planificador siga la pista del avance o mida los resultados.

3.8.1. Desarrollo de planes estratégicos y tácticos.

Luego de haber hecho un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la organización, estableciendo las

oportunidades que puede aprovechar del mercado de acuerdo a sus fortalezas internas y detectando sus debilidades y amenazas que se pueden presentar, es que se procede a plantear las estrategias que se adoptarán para atacar el mercado con el objetivo principal de posicionarse en él.

En este paso del proceso de planeación estratégica de mercadeo, se establecen responsabilidades para cada unidad involucrada, se establecen los tiempos de implementación, evaluación de resultados, y retroinformación, y control.

3.8.2. Determinación de presupuestos.

Como todo plan necesita recursos para poder desarrollarse, la planeación estratégica no es la excepción; se necesita la asignación de fondos para su ejecución porque de lo contrario quedaría muy bien detallado en las páginas de un reporte para la gerencia superior de las empresas. La planeación estratégica tiene sentido si es puesta en práctica en la organización, en ese sentido se debe hacer la programación de los gastos en que se incurrirán ya sea por unidades de responsabilidades o proyectos, de igual forma se deben hacer las proyecciones de los ingresos esperados a partir de la puesta en marcha del programa de la Planeación Estratégica de Mercadeo.

3.9. Control y evaluación de resultados.

Sin perder de vista el proceso administrativo, la planeación estratégica se beneficia grandemente de la medición y la

corrección que se logra a través del control, esto sin caer en procesos hasta cierto punto burocráticos que le resten dinamismo a la acción estratégica.

El propósito de esta etapa del proceso de planeación, es evaluar el avance de la implementación de las estrategias en las áreas críticas de la compañía, generalmente se suele realizar la evaluación de forma trimestral a la postre esta revisión ayuda a corregir desviaciones en los objetivos básicos de la empresa respecto a lo estipulado por los encargados de la planeación estratégica.

3.10. Repetición del proceso de planeación

Una característica que es importante en las organizaciones es la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se operen en el mercado, es por ello que la planeación estratégica está lejos de ser un concepto rígido, por lo contrario provee a las empresas de las herramientas necesarias para evaluar sus negocios. Cuando alguna variable del mercado ha cambiado y puede ser aprovechada por la empresa se deben de reformular las estrategias, así mismo si se presenta una situación adversa a la cual el planteamiento actual no pueda afrontar, permite hacer los ajustes necesarios para minimizar el impacto que puedan tener estas situaciones en la organización.

C. La pequeña empresa de la industria de la confección en El Salvador.

1. Definiciones básicas y características de la pequeña empresa en El Salvador.

Puede definirse como pequeña empresa a toda unidad económica dedicada a la producción de artículos terminados bienes intermedios y prestación de servicio cuyos activos de operación no exceden de un millón de colones¹⁰

Tanto en El Salvador como en otros países, la pequeña empresa se caracteriza por poseer mayor flexibilidad y sencillez y hasta cierto punto un grado mayor de eficacia en comparación con las empresas grandes; esto debido al reducido número de personas que laboran en ellas, al volumen de operaciones (nivel de producción) que manejan e indudablemente mayor rapidez en cuanto a la toma de decisiones; esto por lo menos en teoría; éstas tres características a su vez pueden volver a la pequeña empresa más vulnerable en su entorno; debido a que al tener niveles de producción bajos puede verse atrapada en la incapacidad de cubrir o satisfacer una mayor parte del mercado, ocasión que sería aprovechada por sus competidores. Así mismo en cuanto al grado de formación técnica de los administradores de este tipo de empresas, poseen cierta limitante al desconocer procedimientos, prácticas y técnicas de gestión contemporáneas utilizadas en la Administración, por ende mayores serán las desventajas que tendrán frente a sus competidores sean estos nacionales o extranjeros.

¹⁰ Fuente Banco Multisectorial de Inversiones, programa de micro y pequeña empresa sept./94 Pág.63

Al hablar de la pequeña empresa sin duda se piensa muchas veces en organizaciones de tipo familiar, con procesos de producción poco tecnificados y con un exceso en la centralización de las decisiones por parte del dueño de la empresa.

Sin embargo, en la actualidad la pequeña empresa cuenta con procesos que involucran tecnología que anteriormente no poseían, pero la mayor parte carece de una visión empresarial de largo plazo, muchos empresarios inician las operaciones de negocios con sus propios ahorros, con el objetivo fundamental de generarse ingresos para su subsistencia, y en muy pocas ocasiones con perspectiva de acumulación (capitalización de utilidades).

El bajo nivel de educación, y la falta de oportunidades de formación empresarial para este tipo de empresarios, contribuye a que el nivel de desarrollo organizacional de las pequeñas empresas sea un factor casi nulo.

En las empresas muy pequeñas es común la ausencia de registros escritos de las operaciones de sus negocios, en las empresas de acumulación simple se observa que hay iniciativas de llevar algunos registros de sus operaciones en forma muy general. Casi todas las pequeñas empresas carecen de un plan de negocios que permita determinar: las metas de la empresa, las capacidades y requerimientos operacionales, los recursos disponibles y los que debe buscar, las fuentes de apalancamiento empresarial a las cuales recurrir, la capacidad de negociación con que cuentan, articulaciones y enlaces con otras unidades económicas. El empresario en este sector actúa más por iniciativas que se basan en la

experiencia acumulada con los años, que por el conocimiento sistemático de un buen manejo de gestión empresarial.

Existen muchas situaciones que identifican a la pequeña empresa, las Principales características¹¹ a considerar son:

- Dispersión de las políticas de apoyo a la pequeña empresa.
- Barreras en el marco regulatorio en el que se desarrollan.
- Bajos niveles de capacitación técnica y de gestión (14% dice haberse capacitado, existe una expectativa a la capacitación del 20%)
- Pocas relaciones comerciales, acceso insuficiente a los mercados.
- Ausencia de información de mercados y procesos tecnológicos novedosos.
- Falta de infraestructura de transporte, energía y comunicaciones.
- Exceso de trámites administrativos en materia de registro, licencias, presentación de declaraciones, etc.

Además de los factores anteriores que identifican a las pequeñas empresas, la Asociación Salvadoreña de Industriales, logró determinar los diez problemas más comunes en las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) industriales:

- Insuficiente Competitividad, esto debido en su mayoría a las prácticas de competencia desleal realizadas por empresas extranjeras y/o nacionales; ejemplo de ello es el *Dumping* o sea el ingreso fraudulento de mercaderías

¹¹ CONAMYPE Estrategia de acción, Pág. 3

por las fronteras u otras vías ilegales de acceso al mercado local.

- Inadecuada oferta financiera, osea plazos cortos, elevados intereses y costos de transacción, sistemas de garantías onerosos y excesiva lentitud en la aprobación de un crédito.
- Política de apertura comercial unilateral, acelerada y con poca participación y protagonismo de las PYMES industriales.
- Inadecuado entorno generado por las pocas facilidades que el Estado ofrece a las PYMES industriales para exportar. A esto se debe agregar el alto costo del proceso y de las transacciones, consulados y embajadas poco activos, insuficiente modernización de procesos al interior de las dependencias gubernamentales y de los servicios públicos.
- Marcada deficiencia tecnológica. Esto debido a la poca información y el poco conocimiento técnico de los empresarios; poca disponibilidad de recursos financieros para adquirir nueva y mejor tecnología y hasta el temor natural de tomar decisiones incorrectas y caras.
- Complicada participación en las licitaciones del Estado. Debido a los elevados costos, publicaciones tardías, corrupción y manejo de influencias, atraso en pagos, fianzas y multas onerosas y en ocasiones aplicadas arbitrariamente, plazos de entregas inadecuados y políticas de compra al de más bajo precio sin ponderar la calidad u otros factores.
- Escasa cooperación entre gremios empresariales. La ausencia de una visión de país y la falta de cooperación

por celos o protagonismos, no permiten la conjunción de esfuerzos. Aunado a esto los escasos resultados en la formación de "clusters".

- Dispersión de esfuerzos en el accionar de los actuales esquemas gremiales y de instituciones. Lenta reacción y concertación de acciones además de un excesivo énfasis en los intereses particulares, así como de la poca credibilidad institucional y marcada percepción de una ausencia de liderazgo en todos los niveles.
- Formación empresarial no adecuada a las realidades del mercado, dado el deficiente manejo de las técnicas de formación empresarial moderna. En la mayoría de los casos se pretende mantener una tradición y una cultura heredada, hecho que necesita ser superado por las actuales generaciones y obstaculizada por el entorno siguiente.
- Ausencia de esfuerzos unificados de todos los sectores del país para erradicar las causas de la delincuencia. Una propuesta viable para este problema es la contratación juvenil en las PYMES.

2. Criterios de clasificación de la Pequeña Empresa

Existen diversas clasificaciones de las micro y pequeñas empresas que son utilizadas por algunas instituciones relacionadas con este sector. Todas ellas vinculadas a dos criterios fundamentales: El número de empleados y los activos totales. Estas clasificaciones se presentan en el cuadro No.1 (ver anexos).

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la pequeña empresa es aquella que está conformada por no menos de 11 empleados, ni más de 19 y, con activos totales no mayores a los ¢750,000.00.

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), dice que pequeñas empresas son aquellas cuyos activos de operación no suman más de ¢1,000,000.00.

Las definiciones para la pequeña empresa como se dijo anteriormente pueden ser tantas; como instituciones relacionadas con este sector hayan. Sin embargo para efectos de esta investigación, la pequeña empresa será definida de la siguiente manera: Como aquella unidad económica cuyos activos de operación no exceden de ¢1,500,000.00, y el número de sus empleados está comprendido entre las 11 y 30 personas.

3. La Pequeña Empresa de la industria de la confección en El Salvador.

La pequeña empresa creció de manera significativa en la década de los 90 de tal manera que muchas microempresas pasaron a considerarse pequeñas empresas debido el incremento en él numero de personas empleados, como producto de dicho crecimiento se hizo indispensable generar una organización más formal que asumiera de mejor manera la responsabilidad que esto conlleva para pasar de una organización familiar a una empresa más formal.

Según datos publicados por el departamento de estudios económicos y sociales de FUSADES, "el sector confecciones contribuye con 3.4% del PIB Industrial..., en 1990 se exportaron aproximadamente unos 48 millones de dólares en artículos de vestuarios, toallas, ropa de cama y otros productos, los cuales representaron 8.2% de las exportaciones del país- FUSADES boletín económico-social No. 65 abril de 1991, esto demuestra el grado de importancia que este sector tiene en la economía nacional.

Existen diversos sectores dentro de la pequeña empresa, uno de ellos es el sector de la industria de la confección, el cual es considerado como el más popular, esto debido a que es el sector que más empleos genera.

Los orígenes de este sector de la actividad económica en El Salvador se remontan a la década de los 60's, con la introducción de la maquila. Entendiéndose por esta a la figura de producción donde empresarios privados dueños de talleres tipo medio, establecen contratos de producción con inversionistas extranjeros que proveen telas y posteriormente exportan las prendas terminadas a otros mercados. Esta figura de producción se introduce debido a la escasez de la oferta de los mercados nacionales, la escasa producción industrial, la limitada inversión y la poca capacidad de ahorro de la población, etc.

Dada la importancia de los ingresos y empleos que generaba el sector de la pequeña industria de la confección, el gobierno crea en 1969 el Instituto Salvadoreño para el Financiamiento (INSAFI), institución encargada de proporcionar asistencia

financiera y técnica a este sector empresarial, cuya política era, la de favorecer a los pequeños Industriales; para 1970 se creó FOGAPI¹¹ que por Decreto Legislativo No.234 se convirtió en FIGAPE¹² encargado de atender las necesidades de financiamiento de la pequeña empresa; Y para la Asesoría técnica y capacitación se crea en 1983 FUSADES¹³.

En El Salvador existen muchas organizaciones tanto públicas como privadas que han sido creadas con el fin de apoyar este sector de la economía; en la actualidad pueden mencionarse a la Fundación para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAMYPE), por parte del Gobierno de El Salvador (GOES), está la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), la Asociación Salvadoreña de la Industria de la confección (ASIC).

Además de las instituciones ya mencionadas surgieron muchas entidades gubernamentales y no gubernamentales que estaban interesadas en el desarrollo de este sector. En el cuadro No.2 (ver anexos) se presenta un resumen de las instituciones y organizaciones que ayudan con asesoría técnica o financiera a la pequeña empresa de la industria de la confección.

En mayo de 1996, el Gobierno Salvadoreño, atento a las demandas de mayor eficiencia en la promoción empresarial exigida por las MYPES (Micro y pequeñas empresas) y por los sectores institucionales involucrados con el trabajo de las MYPES, instaló la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, que tendrá como visión: "contar con un tejido de

¹¹ Fondo de Financiamiento para la Pequeña Industria

¹² Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa

¹³ Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico

micro y pequeñas empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables, con capacidad para crear riquezas y empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco del desarrollo nacional".

En el año de 1995 el GOES a través de la AMPES y con apoyo de la Unión Europea iniciaron un proyecto de capacitación para pequeños y medianos empresarios; que incluía entre otras cosas, aspectos tales como la administración de la producción, administración de créditos, los costos de sus productos, técnicas de ventas y la administración del personal. Así mismo sus asociados cuentan con capacitación en Calidad Total, Reingeniería de procesos, servicios de asistencia legal y contable tributaria. Todo esto con el objetivo de fortalecer al sector y de mejorar los niveles de competitividad, contribuyendo de esta manera a la generación de más empleos y a la reconstrucción del país.

Las expectativas por parte del GOES respecto al sector de la Industria de la Confección son bastante optimistas, ya que para los próximos años el Ministerio de Economía estima una expansión del techo industrial en zonas francas, como las de San Bartolo, El Pedregal, Export Salva, American Park y Lido en un área de 121,500 metros cuadrados, lo que significaría 14,478 nuevos empleos directos de los 80,000 actuales.

**CAPITULO II DIAGNOSTICO DE MERCADEO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS DE
PUNTO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

A. Objetivos de la investigación.

1. Objetivo general:

Elaborar un diagnóstico de mercado que permita la creación de estrategias competitivas de mercado para la pequeña empresa de la industria de la confección.

2. Objetivos específicos:

- Determinar la mezcla de marketing que garantice el posicionamiento comercial de la industria.

- Establecer los canales de distribución más utilizados por las pequeñas empresas de la industria de la confección de camisas de punto.

- Establecer un plan de acción que permita la implementación de las estrategias de mercado de manera sistemática.

B. Hipótesis de la investigación.

1. Hipótesis general.

La elaboración de un diagnóstico en la pequeña empresa de la industria de la confección de camisas de punto del municipio de San Salvador permitirá la generación de estrategias de mercadeo competitivas.

2. Hipótesis específicas.

- La determinación acertada de la mezcla estratégica de marketing permite el posicionamiento de la pequeña empresa de la confección de camisas de punto del municipio de San Salvador.
- La selección de una estructura de distribución acorde a las estrategias de mercadeo permitirá acceder a mercados geográficos específicos.
- En la medida en que se posea un plan de acción sistemático se garantiza la consecución de objetivos a mediano y largo plazo.

C. Metodología de la investigación.

1. Método de la investigación.

El método que se utilizó para la realización del estudio es el científico, se siguió un orden sistemático con bases objetivas, usando como método general el deductivo para generalizar la información obtenida y profundizar en el análisis.

En la investigación se utilizaron dos técnicas para la recopilación de la información: encuestas y entrevistas.

2. Fuentes de recolección de información.

Se tomaron en cuenta las fuentes de datos primarias y secundarias para llevar a cabo la investigación.

2.1 Fuente Primarias.

Los datos de las fuentes primarias se obtuvieron de los propietarios de las empresas de la confección de camisas de punto, los distribuidores de camisa de punto y los consumidores los cuales se abordaron al azar en diferentes lugares del municipio de San Salvador. Estos datos fueron obtenidos a través de instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevistas.

Entrevistas.

Se elaboró un guión de entrevistas (ver formato No.1 en Anexos), para los distribuidores de camisas de punto en

el municipio de San Salvador, con el objeto de conocer sobre la estructura de distribución que utilizan los productores que se están investigando.

Encuestas.

Se elaboraron dos cuestionarios (Ver formatos No.2 y No.3 en anexos), uno dirigido a los productores de camisas de punto, con el cual se pretende investigar los factores que más afectan tanto positiva como negativamente sobre las empresas de este sector de la industria y el otro a los consumidores de dicho producto; con el fin de determinar los aspectos que influyen de manera muy significativa en la preferencia de las camisas de punto.

2.2 Fuentes secundarias.

La información proveniente de las fuentes secundarias que sirvió de base para la elaboración del marco teórico de la investigación, se obtuvo haciendo uso de materiales escritos como: libros, tesis, revistas, periódicos; así también se hizo uso de medios electrónicos (paginas web).

3. Tipo de diseño de la investigación.

La investigación fue no experimental, porque se observaron los fenómenos tal como se dan en la realidad, lo cual permitió realizar un análisis de las empresas fabricantes, distribuidores y consumidores de camisas de punto.

El tipo de diseño no experimental que se utilizó fue el correlacionar porque se describen relaciones entre variables.

4. Determinación del universo de estudio.

4.1. Determinación del universo.

La investigación fue limitada al departamento de San Salvador específicamente en el municipio de San Salvador. Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta tres áreas de análisis consideradas importantes.

5.1.1. Clientes.

El universo de estudio de esta investigación se compone de las siguientes partes; el universo constituido por los consumidores finales de camisas de punto, cuyas edades están comprendidas entre los 15 y 49 años de edad, bajo el supuesto de que a partir de los 15 años de edad los adolescentes son quienes generalmente deciden el tipo de prendas de vestir que usarán, sea que las adquieran con recursos propios o que estos le sean proporcionados por sus padres, y se tomó como edad límite los 49 dado que en esa edad las personas entran a un mayor grado de madurez y su forma de vestir se vuelve más conservadora y se considera que las camisas de punto son usadas en su mayoría por personas jóvenes.

Para la determinación de este universo se tomó en cuenta la estimación poblacional hecha en 1998 por Ministerio de Economía a través de la Dirección General de Estadísticas y

Censos¹⁰, en donde la proporción de habitantes de la república de El Salvador que tuvieran esas edades es de 51.4%; este porcentaje se aplicó al número de habitantes del municipio de San Salvador; las cuales ascienden a 422,570 personas según datos de la Alcaldía Municipal de San Salvador, resultando un número aproximado de 217,205 habitantes.

5.1.2. Empresas productoras.

El segundo universo tiene relación con las empresas pequeñas de la industria de la confección de camisas de punto del municipio de San Salvador las cuales ascienden a 40, de acuerdo con listado proporcionado por la Dirección General de Estadística y Censos (ver tabla No.1 en anexos).

5.1.3. Empresas distribuidoras.

El tercer universo de estudio está compuesto por las empresas dedicadas a la comercialización de camisas de punto; como pueden ser: los Almacenes de departamentos, Tiendas especializadas y mercados.

En el caso de los distribuidores se estableció que no hay un universo de datos específico para hacer una muestra ya que hay distribuidores que pueden ser nacionales ó extranjeros por lo que se decidió hacer un pequeño sondeo a través de una entrevista. Se determinó entonces acudir a los establecimientos mayormente visitados por los consumidores

¹⁰ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 1998, Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos

cuando adquieren sus camisas de punto u otro producto relacionado y así, entrevistar a sus propietarios para conocer más acerca de los aspectos relacionados con los canales de distribución.

5.2. Determinación de las muestras.

El estudio se efectuó mediante la utilización de métodos estadísticos, utilizando parámetros de error y nivel de confianza que permita inferir que el comportamiento de la muestra es igual al del universo. En este sentido, las muestras a determinar están en función de los dos universos establecidos anteriormente, osea las pequeñas empresas de la confección de camisas de punto y los consumidores finales.

4.2.1. Determinación de la muestra de empresas

Dado que el universo de empresas del municipio de San Salvador que se dedican a la confección de camisas de punto y otros productos conexos es bastante pequeño, se procederá a realizar un censo de ellas; las cuales ascienden a 40 empresas.

4.2.2. Determinación de la muestra de consumidores finales.

El universo está conformado por 217,205 habitantes del municipio de San Salvador, sin distinción de sexo, se tomarán sobre la base de una distribución normal, con un nivel de confianza de 95%, utilizando un valor de "Z" (debajo de la curva normal) de 1.96, un porcentaje de error en la

investigación del 7%, con una probabilidad de éxito de 0.8 y con una probabilidad de fracaso de 0.2; valores resultantes de la prueba piloto (ver formato No.4 en anexos), en donde 8 de 10 personas encuestadas manifestaron comprar camisas de punto.

En cuanto al nivel de confianza y margen de error se consideraron los valores de 95% y 8% respectivamente " *el nivel de error no es el complemento del nivel de confianza.*"¹¹

Para determinar el tamaño de la muestra se hará uso de la siguiente fórmula

$$N = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (n-1) + Z^2 (PQ)}$$

Donde

n: tamaño de la muestra =?

N: universo = 217,205

e: máximo error = 0.07

Q: probabilidad de rechazo de la hipótesis = 0.8

P: probabilidad de éxito de la hipótesis = 0.2

Z: nivel de confianza. Para un 95%, Z = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8) (0.2) 217,205}{(0.07)^2 (217,205-1) + (1.96)^2 (0.8) (0.2)}$$

$$n = 125.37, \text{ aproximadamente } 125 \text{ habitantes}$$

¹¹ Soriano, Rojas Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 8ª. Edición editorial P y V, México, 1991.

Una variable importante referente a los consumidores a considerar en el presente estudio; es la edad que estos tienen, por lo que se hizo necesario hacer una estratificación de la muestra obtenida según las edades, (ver cuadro No.3 en anexos).

Para efectuar esta estratificación se utilizaron las proyecciones de la población de El Salvador, hechas por la Dirección General de Estadísticas y Censos para el año 2000 (ver cuadro No.4 en anexos).

4.2.3. Determinación de la muestra de los distribuidores.

Debido a que en el caso de los agentes distribuidores, se procederá a abordarlo por medio de una entrevista dirigida a los gerentes, encargados o representantes de dichos establecimientos; se determinó visitar cuatro empresas; dos almacenes de departamentos, una tienda especializada y un puesto en un mercado del municipio de San Salvador.

6. Presentación y análisis de los resultados de la investigación.

5.1. Procedimiento para el análisis.

Con el propósito de proporcionar un orden metodológico se tomaron en consideración estos pasos:

- Se hizo una síntesis de la información en cuadros estadísticos.

- Se analizó la información a través del método descriptivo, es decir agrupando las respuestas según los factores o variables que fueron investigados.
- Se analizó por separado los porcentajes de las diferentes respuestas lo que permitió comparar y evaluar la información obtenida.

Se procedió a la presentación de los resultados a través de cuadros estadísticos.

5.2. Tabulación y análisis de los datos.

Se hizo una separación de los elementos básicos de la información y se examinaron con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación, (ver tabulaciones y gráficos en Anexos).

D. Análisis e interpretación de la situación actual de comercialización de la pequeña empresa de la confección.

1. Filosofía y estructura organizacional de la pequeña empresa de la industria de la confección.

De acuerdo a los resultados de la investigación, la mayoría de las pequeñas empresas carecen de una declaración expresa de la visión y misión que como empresa deben de tener; en cuanto a los objetivos que persiguen, según lo manifestado por los dueños de estos establecimientos es uno básicamente:

mantenerse en el mercado a través de la venta de productos de buena calidad y a un precio razonable para el consumidor.

En la mayoría de pequeñas empresas las relaciones laborales se desarrollan sin tomar en cuenta un organigrama donde se muestren las diferentes unidades o departamentos de la empresa y sus encargados, en muchos casos ni existe este documento, pero si se reconoce la autoridad que emana del propietario de la empresa u otro encargado.

La investigación que se desarrolló sobre las empresas productoras de camisas de punto u otros productos relacionados, permitió esquematizar las unidades o departamentos más comunes en este tipo de organizaciones; así como las relaciones más frecuentes que existen entre estos (ver figura No.4 en anexos).

2. Descripción de los productos.

Los productos que actualmente se producen en las pequeñas empresas de la industria de la confección son:

Camisetas de punto, ropa deportiva, camisas casuales y de vestir, pantalones, ropa interior para hombres, mujeres y niños, trajes de baño. Estos productos poseen variedad en cuanto a colores, tallas, diseños.

Se logró determinar además, que difícilmente un empresario de la confección se dedicará a producir solamente uno de estos productos, ya que la maquinaria que utilizan en sus procesos productivos fácilmente puede ser ajustada para confeccionar otro producto. Sumando a esto la situación de los costos de

producción; dado que al producir varias unidades de diferentes productos se puede nivelar la relación costos/beneficios.

En cuanto a los materiales que usualmente utilizan para la elaboración de los distintos productos están:

Hilaza, algodón, cuellos, tintas, pinturas de plástico para estampados, hilo, botones, sierras (zipper), elásticos, encajes.

Un dato importante de resaltar es que un porcentaje significativo de productores adquieren los insumos que utilizan (por lo menos la tela), de empresas grandes dedicadas a la confección (maquilas).

3. Determinación del mercado meta.

La investigación que se efectuó sobre los consumidores finales, permitió conocer los factores más ponderantes para la determinación del mercado meta de las empresas dedicadas a la producción de camisas de punto.

Se pudo comprobar a través de los resultados obtenidos, el supuesto de que personas mayores de 40 años, trasladan su preferencia de camisas de punto por prendas de vestir más conservadoras, así existe una tendencia entre los productores a producir prendas de vestir para personas de ambos sexos con edades superiores a los 15 años. Por lo que el mercado meta estaría comprendido por aquellos consumidores indistintamente de su sexo, cuyas edades estén comprendidas entre los 15 y 40 años de edad.

Referente al ingreso familiar, la mayoría de las personas que compran camisas de punto (un 58.47%), tienen ingresos familiares comprendidos entre los ¢1,260.00 a los ¢4,000.00, quienes además no pagan más de ¢100.00 por una camisa de punto.

4. Situación actual de Mercado meta.

8.1. Descripción del mercado.

Según los resultados obtenidos en la investigación, y con referencia al consumo de las camisas de punto, el 94% de los consumidores dijeron si usarlas y tan solo un 6% dijo no usarlas.

En cuanto a la preferencia de las camisas de punto respecto a otro tipo de camisa, a los consumidores les gusta más las de tipo casual que las camisetitas de punto.

En relación a la frecuencia con la que compran camisas de punto, un 57% de los consumidores opinaron hacer sus compras cada dos meses y al hacerlo en promedio compran tres camisas.

8.2. Revisión del producto.

Existen muchos factores que influyen en la demanda del producto en estudio, pero a juicio de los consumidores, los seis más importantes son en orden de prioridad: la calidad (tanto de los materiales como del producto terminado), el tipo y textura de la tela utilizada, el precio final, la frescura que proporciona el uso de este tipo de prenda de vestir, el diseño y por último la firmeza de los colores.

En cuanto a los colores de preferencia; para las mujeres los cuatro más principales son: el negro, el blanco, el azul y el rojo, mientras que para los hombres son: el blanco, el negro, el azul y el gris. Hay que hacer notar que según el 75% de los consumidores el diseño de colores que buscan en una camisa de punto es que este sea de un solo color.

Adicionalmente se pudo comprobar por medio de la investigación, que la marca de la camisa de punto no influye mucho en el momento de hacer la compra de este producto. Esto fue respaldado por el 76% de los consumidores.

8.3. Situación de la competencia.

Las pequeñas empresas dedicadas a la confección de camisas de punto u otros productos conexos tales como: ropa interior (masculina, femenina y para niños), ropa deportiva, camisas y pantalones tanto de vestir como casuales; enfrentan una gran competencia, primero de las empresas medianas y grandes tanto nacionales como extranjeras, que tienen el mismo rubro de actividad; así también compiten con los establecimientos donde se vende ropa usada.

El mercado de las camisas de punto está actualmente dominado por cuatro marcas de prestigio, esto según la opinión de los consumidores, las cuales absorben más del 50% de la participación total en el mercado, éstas son en orden de importancia: St. Jack's, Calvin Klein, Speed Limit y Levis.

La empresa fabricante de la marca St. Jack's tiene diseminadas en varios departamentos de El Salvador Sucursales donde vende exclusivamente su productos, que incluyen:

camisetas de punto, camisas, pantalones y faldas casuales, ropa interior para hombres, mujeres y niños, pijamas de algodón, shorts; utilizando además los almacenes de prestigio para la distribución de sus productos, de la misma manera aunque en menor escala se encuentra la marca Speed Limit.

En cuanto a las otras dos marcas, éstas poseen tiendas donde venden exclusivamente sus productos, recurren además a las tiendas especializadas en la venta de ropa.

De las empresas evaluadas solamente tres empresas cuentan con un lugar específico para realizar la promoción y venta de sus productos.

Una de estas empresas, "Tranzo, S.A. de C.V.", posee cinco establecimientos donde vende de forma exclusiva los productos que fabrica, cuatro en el departamento de San Salvador, y uno en la zona oriental del país.

La segunda empresa "BordaPrint" posee solamente un local para vender sus productos directamente al consumidor y está ubicado en el mismo edificio que ocupan la fabrica.

La tercera empresa que actualmente posee tres locales específicos para comercializar sus productos es "Regge Internacional", uno ubicado sobre la calle Arce, (centro de San Salvador), y dos en los centros comerciales; Metrocentro y Plaza Merliot, lugares donde comercializa de forma exclusiva sus productos y además una marca extranjera.

8.4. Canales de distribución.

Según los resultados de la investigación realizada en las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir incluida aquí las camisas de punto, la mayoría de ellas tienen como principal cliente al **detallista** el cual se encarga directamente de la venta al consumidor final.

9. Tendencias de Medio Ambiente.

9.1. Aspecto económico.

Referente a los cambios más recientes ocurridos en nuestro país, en materia económica, están las recientes negociaciones efectuadas en la Iniciativa de la Cuenca de Caribe (ICC), tratado firmado por la región centroamericana con los Estados Unidos de América, en el cual existe un tratamiento especial en cuanto a los aranceles aplicados a la exportación de productos confeccionados en la región.

Estos productos están libres de gravamen si están confeccionados con telas e hilos estadounidenses, actualmente están en estudio la firma de tratados con Chile.

9.2. Aspecto legal.

Debido a la necesidad que tiene el Estado para constatar la certeza de las declaraciones que efectúan los contribuyentes, el Ministerio de Hacienda a través de las direcciones de Impuestos Internos (DGII) y Aduanas (DGRA), inicio el año de 2002, con la aplicación de cinco medidas de fiscalización

contenidas en el "Plan de acción fiscal 2002" y el "Nuevo sistema de aduanas", con estas medidas el Gobierno pretende que los contribuyentes paguen los impuestos que les corresponden y aplicar multas a quienes están evadiendo al fisco.

Estas medidas buscan, entre otras cosas; que las declaraciones de impuestos sean equivalentes al nivel de ventas del negocio, la verificación de la contabilidad general de las empresas mediante la supervisión del sistema de computación, aumentar el control del pago del IVA, a través del registro de emisión de facturas, y por último la fiscalización de las contribuciones de renta de los ingresos y egresos de mercancías y el total declarado por las empresas.

Si bien es cierto que el ministerio de Hacienda, está dando mayor énfasis a las medianas y grandes empresas, no significa que los pequeños empresarios no deban poner en orden todo lo relacionado con el registro de las operaciones y la declaración de impuestos respectivos.

9.3. Aspecto social.

Un suceso que en definitiva ha tenido un impacto no sólo político sino también económico y social a nivel mundial son los atentados terroristas perpetrados en los Estados Unidos de América el Pasado 11 de septiembre de 2001. a raíz de estos sucesos, la economía mundial tuvo un declive tremendo comparado con la depresión económica vivida en los años 30's; concerniente a El Salvador, muchas familias dejaron de recibir las remesas de sus familiares que laboran en la Unión

Americana, muchos salvadoreños radicados en ese país, dejaron de laborar, otros fueron deportados.

Otros factores que afectan de manera negativa es el alto grado de criminalidad que actualmente vive El Salvador, siendo el delito más común el secuestro o la privación de libertad a empresarios, agricultores, etc, provocando un desestímulo para la inversión y el desarrollo normal de las actividades productivas.

9.4. Aspecto tecnológico.

En cuanto al avance tecnológico, las pequeñas empresas pueden aprovechar las innovaciones en materia de software para computadoras que facilitan y ayudan la toma de decisiones en las organizaciones, tales como bases de datos, programas de contabilidad, el correo electrónico, las paginas Web.

Así mismo existen maquinas bastante precisas para realizar bordados en base a patrones diseñados por computadora, esto puede permitirle a las empresas mejorar la calidad y vistosidad de los productos que elaboran.

10. Determinación de las Amenazas y Oportunidades del mercado.

Analizar el entorno significa determinar y comprender la naturaleza de las influencias externas que actúan sobre la compañía, determinado si éstas pueden aprovecharse para desarrollar una ventaja competitiva a la empresa y contrarrestarla si representa un riesgo al desarrollo y

continuidad de la compañía en el mercado. A continuación se presenta el resumen de los factores externos que más incidencia tienen sobre la pequeña empresa de la industria de la confección.

AMENAZAS

- La competencia extranjera.
- La venta de ropa usada.
- Los avances tecnológicos.
- La existencia de productos sustitutos.

OPORTUNIDADES

- Los incentivos Fiscales.
- Las alianzas estratégicas con otras empresas (nacionales o extranjeras).
- Las posibilidades de exportación.
- Los convenios comerciales con otros países.

11. Determinación de las Fortalezas y Debilidades.

Conocer las fortalezas y debilidades de la organización es tan solo un paso para planificar la posición de la empresa; una estrategia es competitiva si está sustentada en un punto fuerte; en algo que la empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales. En este sentido, se presenta a continuación un cuadro en el que se resumen los puntos fuertes y débiles de la pequeña empresa de la industria del sector confección.

FORTALEZAS

- La calidad de materiales.
- La calidad como parte del proceso productivo.
- La ubicación del local.
- La atención al cliente.

DEBILIDADES

- La limitada capacidad financiera.
- La falta de estrategia de venta.
- La publicidad.
- Los precios competitivos.

12. Análisis FODA

Utilizando los resultados del análisis externo e interno efectuado; se pueden determinar las oportunidades y amenazas que presenta para la empresa su entorno exterior (competidores, clientes, proveedores, legislación, marco socio-económico, etc); así mismo, se logran establecer los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la organización, que deben ser estudiados de forma integral a fin de identificar las estrategias de mercado.

Para efectos metodológicos se efectúa un análisis cruzado, donde intervienen las oportunidades versus fortalezas y debilidades; luego las amenazas relacionadas con las fortalezas y las debilidades. Lo cual permitirá diferentes escenarios de estudio y comprensión.

Estrategias ofensivas **(Oportunidades - Fortalezas)** Potenciales de Éxito

	F1 Calidad de Materiales	F2 Área de Calidad	F3 Atención al Cliente	F4 Ubicación del local
O1 Incentivos Fiscales				
O2 Alianzas estratégicas		Aprovechar los programas de asesoría y capacitación, como grupo empresarial.		
O3 Posibilidad de Exportación	Participar en las ferias de exposiciones en coordinación con gremiales del Sector.		Desarrollo de la página Web de la empresa para potenciar la venta a través del comercio electrónico.	
O4 Convenios Comerciales con otros países.				

Estrategias adaptativas		(Oportunidades - Debilidades)		Potenciales de
		Adaptación		
	D1 Precios Competitivos	D2 Falta de Estrategia de venta	D3 Publicidad	D4 Capacidad Financiera
01 Incentivos Fiscales				
02 Alianzas estratégicas		Capacitación por parte de Instituciones de apoyo.	Formar un Cluster para promocionar los productos.	Gestionar líneas de crédito especiales para la adquisición de maquinaria y equipo.
03 Posibilidad de Exportación		Aprovechar los programas de exportación de COEXPORT, embajadas.		
04 Convenios Comerciales con otros países.	Realizar contactos con agentes distribuidores dentro del área de Centroamericana.			

Estrategias Reactivas		(Amenazas - Fortalezas)		Potenciales de Reacción	
	F1 Calidad de materiales	F2 Área de Calidad	F3 Atención al cliente	F4 Ubicación del local	
A1 Competencia Extranjera	Implementar programa de Benchmarking, para mejorar diseños de productos.	Comercializar marcas internacionales para promover las marcas nacionales.	Iniciar un Programa de Atención al Cliente.		Considerar las tendencias actuales en cuanto a diseño de locales de venta.
A2 Ropa usada		Promover la Imagen de marca de los productos de la empresa.			
A3 Avances Tecnológicos					
A4 Productos Sustitutos	Implementar un programa de Diversificación de productos				

Estrategias Defensivas		(Amenazas - Debilidades)		Potenciales de Riesgo	
	D1 Precios Competitivos	D2 Falta de Estrategia de venta	D3 Publicidad	D4 Capacidad Financiera	
A1 Competencia Extranjera	Obtener mejores precios para la materia prima aprovechando la asociatividad.				
A2 Ropa usada		Poseer un centro de gangas donde se vendan productos con diseños de baja rotación.			
A3 Avances Tecnológicos					Subcontratación de servicios especializados.
A4 Productos Sustitutos		Distribuir marca nacional simultáneamente a la extranjera			

E. Conclusiones de la investigación.

Al analizar los resultados de la investigación de campo realizada sobre la pequeña empresa de la industria de la confección de camisas de punto del municipio de San Salvador se presentan las siguientes conclusiones.

- Para los consumidores del sexo masculino, resulta indiferente la aceptación de una camisa de punto o una casual; sin embargo, en las mujeres existe una clara preferencia por las camisas casuales, (ver resultados de la encuesta a consumidores, pregunta No.2).
- Los factores que mayormente influyen en la decisión de compra de los consumidores son los relacionados a la calidad y diseño del producto y el precio, (ver resultados de encuesta a consumidores, pregunta No.11).
- Los colores de mayor preferencia para los consumidores son: Blanco, negro y azul, en diseños de un solo color, según resultados de la encuesta dirigida a los consumidores (ver preguntas No.19).
- Los niveles de precios aceptados por los consumidores y que están en disposición de pagar son de \$11.43 y \$2.86, para camisas de punto y de centro respectivamente, de acuerdo a los resultados de la encuesta a consumidores, (ver preguntas No.15 y No.4).

- El canal de distribución mayormente utilizado por los pequeños empresarios de la confección es el detallista; que en muchos casos son Almacenes de departamentos y tiendas especializadas, (ver resultados de encuestas a consumidores y productores, preguntas No.7 y No.3 respectivamente).
- La promoción de venta comúnmente utilizada son; los descuentos especiales por compras de varias unidades o sobre una próxima compra, los artículos promocionales; los cuales han demostrado incentivar la demanda, (ver resultados de encuestas a consumidores y productores, preguntas No.12 y No.11 respectivamente).
- Los medios publicitarios mayormente utilizados por las pequeñas empresas de la industria de la confección son las vallas publicitarias y los anuncios en las páginas amarillas de la directorio telefónico; no obstante el medio el medio de mayor contacto con los consumidores es la televisión (ver pregunta No.9 y No.9 de encuestas a consumidores y productores respectivamente). En tal sentido se estima que no se están utilizando los medios de mayor difusión.
- La demanda real de camisas de punto en la zona metropolitana de San Salvador es de 2,450,072 unidades; cifra estimada al relacionar la población que utiliza camisas de punto (217,205 X 94%) y el volumen y frecuencia de compra que es de 3 camisas por trimestre, (ver resultado de encuesta a consumidores, preguntas No.1, No.13 y No.14).

- La insuficiencia de recursos financieros manifestada por los pequeños empresarios, constituye la principal debilidad del sector confección, y limita significativamente el mejoramiento de los sistemas de producción y comercialización actualmente utilizados, (ver resultados de la encuesta dirigida a los productores, pregunta No.13).
- Se carece de una estrategia de venta definida para el mercado nacional y extranjero. Situación que se pone de manifiesto, ya que el 66% de los pequeños empresarios no poseen unidades de mercadeo, y es el propietario el que de alguna manera se encarga de la comercialización; situación coherente cuando identifican como una de las cuatro debilidades prioritarias del sector, (ver resultados de la encuesta dirigida a productores, pregunta No.4 y No.13).
- Los pequeños empresarios de la confección de prendas de vestir carecen de una estrategia de mercadeo que les permita hacer frente a los centros de venta de ropa usada; representado una amenaza primordial, (ver resultados de la encuesta dirigida a los productores, pregunta No.12).
- El contar con un Plan Estratégico de mercadeo, ayuda significativamente a la comercialización de los productos y el posicionamiento en el mercado. Así lo expresa el 70% de los pequeños empresarios, (ver resultados de encuesta dirigida a productores, pregunta No.23 y No.24).

F. Recomendaciones.

- Desarrollar un sistema de producción orientado al mercado, donde prevalezca la línea de prendas de vestir casuales, y en segundo término las de punto, dado el nivel de preferencia de los consumidores.
- Establecer un programa de sondeo de mercado que permita adaptar adecuadamente los diseños del producto y la calidad de los materiales que son factores considerados prioritarios por los consumidores.
- Implementar diseños a un solo color sin estampados, haciendo énfasis en los colores blanco, negro y azul; que son los de mayor aceptación.
- Diseñar una política para el establecimiento de precios, en concordancia con la estructura de costos de producción, que permita mantener precios alrededor de los \$11.43 y \$2.86 para camisas de punto y de centro respectivamente.
- Mantener los canales de distribución a través de detallistas que son las almacenes de departamentos, incursionando a la vez con los kioscos en centros comerciales de prestigio, en donde además de distribuir los productos que elabora la empresa; se puedan vender artículos que sean accesorios a las prendas de vestir tales como; gorras, billeteras, lentes de sol.

- Diseñar programas de promoción en períodos de poca demanda, utilizando descuentos, regalos promocionales, acumulación de puntos por compras realizadas; que permitan el regreso del consumidor a los lugares de compra.
- Mantener el sistema de publicidad a través de vallas publicitarias e implementar un programa de atención al cliente que permita dar seguimiento post-venta.
- Establecer contactos con gremiales que permitan acceder a líneas de crédito en condiciones blandas, especialmente con instituciones financieras de segundo piso y organismos internacionales.
- Implementar una estrategia que incluya la apertura de un centro de gangas en donde se vendan prendas de vestir de poca rotación a precios bajos y que permita hacer una competencia a los centros de venta de ropa usada.
- Desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo que integre todos los esfuerzos de comercialización, con un alcance de mediano y largo plazo que permita conjugar los principios y valores empresariales para un posicionamiento futuro.

CAPITULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS DE PUNTO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO.

1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico de mercadeo que permita el posicionamiento comercial de confecciones "El Paraíso" en el mercado local y extranjero.

2. Objetivos específicos.

- Proponer una filosofía empresarial y organización adecuada para confecciones "El paraíso", las cuales estén orientadas a las actividades de comercialización de sus productos.
- Desarrollar una mezcla estratégica de marketing para confecciones "El Paraíso" de acuerdo al diagnóstico de mercado efectuado.
- Elaborar planes de comercialización a largo y corto plazo para el logro de los objetivos.
- Proporcionar una guía para la implementación, evaluación y control del plan estratégico de comercialización para confecciones "El Paraíso".

B. DETERMINACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Para el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico de mercadeo, fue necesario obtener información de una pequeña empresa del sector; por razones de confidencialidad y exigencias del propietario se utiliza un nombre ficticio, siendo este *Confecciones " El Paraíso"*.

Visión.

Ser una mediana empresa de la industria de la confección reconocida por clientes nacionales e internacionales, debido a la calidad de nuestros productos y el compromiso permanente de satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes.

Misión y Valores.

Misión.

Somos una empresa dedicada a la industria de la confección de prendas de vestir, comprometida a la satisfacción de los gustos y preferencias del mercado nacional y extranjero, mediante productos de alta calidad, precios competitivos y excelencia en la atención al cliente.

Valores.

Valores Físicos.

Calidad del producto: Proveer al consumidor, la más alta calidad en el producto, asegurada desde la primer etapa de del proceso de fabricación.

Mantenimiento del equipo: Se debe adoptar un programa de mantenimiento del equipo, que garantice el buen funcionamiento de este, así como el cumplimiento de pedidos con los estándares de calidad exigidos.

Aprovechamiento máximo de los recursos: Se debe implementar un programa que induzca el uso eficiente de los recursos, evitando con ello los desperdicios.

Orden: Implementar acciones tendientes a que cada uno de los recursos asignados, estén en el lugar indicado y cumpliendo con la función esperada.

Aseo: Se deberá hacer una distribución adecuada del mobiliario y equipo dentro de las instalaciones de la empresa, de igual forma se instará a los empleados el cuidado y aseo personal.

Valores Organizacionales.

Libertad: Propiciar la participación creativa de los empleados en la solución inteligente de los problemas de la empresa.

Puntualidad: Se comprometerá a todo el personal de la empresa a brindar una atención esmerada al cliente; sujetándose a los horarios establecidos ya sean de labores, de refrigerios o de entrega de pedidos, etc.

Disciplina: A cada empleado de la empresa se le entregará una copia del reglamento interno de trabajo, el cual detallará las normas, principios y valores a cumplir en el desarrollo de sus labores.

Comunicación: La empresa impulsará mecanismos de comunicación formal, que permitan dar a conocer los objetivos, políticas y metas organizacionales, así como recoger el sentir y pensar de los trabajadores a efectos de integrar soluciones propositivas, a fin de evitar distorsiones en la comunicación.

Motivación: Implementar un programa de incentivos hacia el personal de la empresa, bajo un contexto de armonía y ambiente organizacional que permita su autorrealización.

Integración: Se deberán conformar grupos de trabajo en equipo, ya sea por departamento o áreas de trabajos afines; para que en conjunto busquen la solución a los distintos

problemas que se presentan en la empresa e impulsar programas de capacitación de esta naturaleza.

C. ESTRATEGIA GENÉRICA DE COMERCIALIZACION PARA LA EMPRESA CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

Se sugiere la adopción de una estrategia genérica de **Diferenciación**, que busque posicionar los productos de la empresa en la mente del consumidor, destacando la imagen de la marca, precios competitivos, diseños novedosos y variados, calidad igual o mejor a los productos de la competencia. Pretendiendo con esto que los productos de la empresa que sean considerados superiores y originales.

D. MEZCLA ESTRATEGICA DE COMERCIALIZACION

7. Posicionamiento.

Dado que la producción actual de Confecciones "El Paraíso" cuenta con una calidad que puede considerarse como igual o superior a la competencia, se plantea posicionar la marca como un producto representativo de la cultura salvadoreña, que potencie las costumbres y tradiciones en el mercado de salvadoreños radicados en los Estados Unidos de América y la adecuación de los productos al mercado nacional, teniendo así ventajas sobre marcas importadas debido a diseños exclusivos y una excelencia en la atención al cliente.

8. Producto.

a) Línea de Producto.

iv. Objetivo.

Mejorar la presentación de la línea de productos en salas de venta, para que sean fácilmente identificados por los clientes y tengan una mejor aceptación.

v. Estrategia del Producto.

- Implementar un programa de Benchmarking, al área de la producción adaptando los mejores diseños y estilos de otras camisas de punto.

- Desarrollar un programa de diversificación de productos el cual incluya, la elaboración de prendas de vestir tipo casual.

- Distribuir en forma simultánea, productos de marca propia, así como marcas extranjeras que no están siendo distribuidas por empresas de la competencia.

vi. Características requeridas para los productos.

De acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores, debe generarse una producción

especialmente teniendo como base los colores, blanco, negro y azul.

En cuanto a la fabricación de camisas de centro, debe tomarse en consideración que la población masculina es la que mayormente las utiliza, siendo el blanco el color preferido para este producto.

b) Marca.

i. Objetivos de la Marca.

Tener mayor identificación ante los consumidores actuales y potenciales de el producto que se elabora en Confecciones "El Paraíso".

ii. Estrategia de Marca.

Dar a conocer la marca de la empresa mediante una Campaña de información al cliente que incluya; mantas, vallas publicitarias y las páginas amarillas de la guía telefónica.

Crear nuevas marcas que puedan identificar la calidad de los productos que elabora Confecciones "El Paraíso."

c) Servicio al Cliente.

iii. Objetivo.

Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un servicio personalizado y beneficios adicionales que servirán de base para establecer la diferencia de la competencia.

iv. Estrategia de Servicio.

Crear un programa de atención al cliente por parte de los empleados; el cual incluya: encuestas de opinión sobre los productos, llamadas a clientes, elaboración de una base de datos; la cual permita conocer las sugerencias, gustos y preferencias de los clientes, así mismo se implementará un sistema para procesar los pedidos a efecto de agilizar las operaciones de la empresa.

9. Precio.

i. Objetivo.

Establecer un programa de precios por líneas de productos que sean rentables para la empresa y accesibles al consumidor. Deberá mantenerse un ritmo de crecimiento del 10% anual.

ii. Estrategia de Precio.

Los niveles de precios deberán fijarse a partir de los precios de la competencia sin que Confecciones “El Paraíso” pierda rentabilidad ante productos similares o sustitutos que existen actualmente en el mercado.

Los precios que se establezcan deberán permitir la recuperación de los costos más el margen de ganancia del productor; considerando a la vez el grado de rentabilidad del agente distribuidor, y la inversión en publicidad en los medios factibles para la empresa y mantener los estándares de calidad que caracterizan a los productos de la empresa.

10. Promoción.

i. Objetivo de la Promoción.

Establecer un ritmo de crecimiento anual en ventas del 10%.

ii. Estrategia de Promoción.

- Otorgar bonos de descuento por la compra de tres piezas.
- Promover la compra de tres prendas por el precio de dos en temporadas de pocas ventas.
- Premiar al cliente frecuente con un producto promocional.
- Realizar llamadas a los clientes en el día de su cumpleaños y motivarlos a la compra mediante obsequios durante ese mes.

11. Distribución.

i. Objetivo de la Distribución.

Hacer llegar los productos a los mercados metas con un mínimo costo de distribución.

ii. Estrategia de distribución.

- Efectuar un rediseño de las instalaciones que ocupa la sala de venta de confecciones "El Paraíso" aprovechando la implementación del programa de Benchmarking, adoptando las tendencias actuales en cuanto a diseño de interiores, a efecto de darle mayor vistosidad al lugar donde se vendan los productos directamente al consumidor.
- Realizar contactos con pequeños empresarios de la confección para unificar esfuerzo y ejecutar un estudio de factibilidad para el establecimiento un centro de gangas en donde se distribuyan prendas de vestir descontinuadas o pasadas de moda.

- Abrir un local para vender directamente al consumidor, prendas de vestir confeccionadas por la empresa, que estén descontinuadas o pasadas de moda.
- Utilizar Kioscos en centros comerciales para la venta directa de los productos de Confecciones "El Paraíso".
- Contactar intermediarios dentro del área centroamericana para que tengan la representación de las marcas de confecciones "El Paraíso", en sus países de origen.
- Establecer alianzas comerciales con empresarios dentro y fuera del país, para promover la exportación de los productos de la empresa, en coordinación con la CONAMYPE y aprovechando programas como COEXPORT.
- Trasladar sin costo alguno los pedidos hechos por los agentes distribuidores locales, cuando el pedido exceda los ₡2,000.00.
- Establecer rutas de distribución o promoción de los productos, que incluya mercados, bazares y almacenes; dentro y fuera del municipio de San Salvador.
- Diseñar un sistema de procesamiento de pedidos por la vía electrónica, que permita atender clientes que hacen uso del comercio electrónico (Internet) para hacer sus compras; en coordinación con los Infocentros y

entidades de especializadas en el diseño de páginas Web.

- Incursionar en el mercado de salvadoreños radicados en los Estados Unidos de América.
- Desarrollar alianzas estratégicas con Couriers, a fin de potenciar las ventas en el exterior mediante el comercio electrónico.

12. Publicidad.

i. Objetivos de la Publicidad.

Dar a conocer al mercado meta, los productos que ofrece la empresa de acuerdo a los recursos disponibles para su difusión.

iii. Estrategia de la Publicidad.

- Repartir hojas volantes en lugares concurridos, las cuales deberán contener la información sobre la empresa, así como a los productos que elaboran.
- Crear un logotipo para la marcas creadas o relanzadas por la empresa, así mismo crear un eslogan que identifique a los productos de Confecciones "El Paraíso".
- Participar en ferias nacionales o extranjeras, para dar a conocer los productos elaborados por la empresa.

- Participar en ruedas de negocios con empresarios del mismo sector, para promover los productos dentro y fuera del país.
- Crear una pagina Web de la empresa, a fin de dar publicidad a los productos fabricados por Confecciones "El Paraíso".
- Publicar anuncios en el periódico, por lo menos una vez al mes, los cuales deben contener información de la empresa, fotografías de los productos que se ofrecen ubicación de sala de venta.
- Realizar donativos de ropa a centros benéficos de rehabilitación, asilos, hogares de niños huérfanos, centros penitenciarios; por lo menos una vez al año; esto como parte del programa de publicidad no pagada.
- Impulsar una campaña que promueva los productos de la empresa utilizando el eslogan creado para sus productos; el cual es: "CADA VEZ QUE COMPRA NUESTROS PRODUCTOS, ESTA CONTRIBUYENDO CON EL SOSTENIMIENTO DE CENTROS DE BENEFICIENCIA Y REHABILITACIÓN DE NUESTRO PAIS".

E. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS.

El plan estratégico de mercadeo tiene un horizonte de planificación de tres años (2003-2005) y está estructurado por: Estrategias, objetivos a largo plazo, acciones, responsables, recursos y su programación en el tiempo.

El plan táctico incluye un período de planificación de un año (2003), comprende objetivos, actividades, así también los responsables y recursos, programación en el tiempo para cada actividad; a fin de cumplir dichos objetivos, es importante destacar que las acciones que se realicen están en concordancia con el Plan Estratégico.

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2003-2005

Estrategia Genérica: Diferenciación a través de la imagen de marca, precios competitivos, diseños novedosos y variados y calidad igual o mejor a los productos de la competencia.

Vía estratégica de mercado: Vía del producto / Estrategia de adaptación.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA											
				2003				2004				2005			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Crear Alianzas Estratégicas sectoriales que permitan reducir costos de producción y comercialización.	1.1 Participar en asociaciones, gremiales de empresarios que permita, penetración de otros mercados y reducción de costos, mediante economía de escala en asociatividad.	Propietario	\$1,200.00												
	1.3 Aprovechar la asociatividad para acceder a líneas especiales de financiamiento y asesorías de entidades de apoyo al sector.	Propietario													
	1.4 Abrir un centro de Gangas, que permita a las empresas asociadas, mejorar la rotación de sus inventarios.	Propietario	1,600.00												
2. Posicionar nuestros productos en el mercado salvadoreño residente en el extranjero.	2.1 Impulsar la exportación de los productos, a través de los programas de exportación de COEXPORT, Embajadas, Misiones, etc.	Propietario y jefe de ventas	\$1,000.00												

F. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Una vez determinada la estrategia es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización; es por ello, que para la puesta en marcha del Plan Estratégico de mercadeo se presentan los modelos de presupuestos con el propósito de coordinar y controlar las acciones a fin lograr su implementación y realizar los ajustes respectivos oportunamente.

Se detallan los presupuestos recomendados (ver anexos formatos No.5 al No.13), entre los cuales se tiene de:

- Presupuesto de venta.
- Hojas de costo de producción unitario por producto.
- Cuadro consolidado del costo de producción.
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuesto de efectivo.
- Estados financieros proforma.

Con el objetivo de operativizar los presupuestos propuestos a la empresa del caso ilustrativo, se harán las proyecciones para los productos siguientes; Camisetas, Camisas de centro y Camisas casuales.

Para realizar la estimación de las unidades a vender de cada producto elaborado por Confecciones "El Paraíso"; se utilizó el método estadístico incremental, el cual permite hacer las proyecciones de unidades a producir o vender a partir de datos históricos. Así mismo se determinaron estándares de uso para la materia prima, mano de obra directa y se realizó un prorrateo de la carga fabril entre los productos evaluados, según apreciación hecha por el propietario del negocio.

G. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN.

A medida que se va realizando la introducción del plan, los gerentes o encargados de la planificación deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, con el objeto de determinar el grado de avance y el logro de los objetivos estratégicos.

En esta etapa es indispensable el diseño de controles adecuados; en este sentido, para garantizar la efectiva implementación del Plan Estratégico de Mercadeo en la empresa **CONFECCIONES "EL PARAÍSO"**, se presenta a continuación los lineamientos a seguir:

1. Definir la fecha de inicio de la implementación del plan y comunicarla por los medios formales establecidos a todos los empleados, a efecto de lograr una mayor integración e identificación de los planes y proyecciones de la empresa.

Para desarrollar esta primer etapa del proceso de control y evaluación, se presenta un cronograma de implementación, el cual contiene la presentación preliminar del Plan Estratégico por parte del grupo de investigación a los encargados de la empresa del caso ilustrativo, así como al personal involucrado, el período de estudio de cada fase de la implantación y su aprobación, (ver anexos, formato No.14).

2. Asignar los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan, sean estos humanos, materiales y técnicos.

3. Establecer responsabilidades para cada actividad a desarrollar para la ejecución del plan, así mismo delegar en cierta medida autoridad a los empleados para que tomen decisiones que conlleven al mejoramiento de su labor.
4. El Propietario de la empresa deberá realizar de forma continua evaluaciones acerca del avance en la implementación del plan, así como un seguimiento al cumplimiento de los objetivos proyectados, analizar las posibles desviaciones y replantearlos si es necesario.
5. Mantener una estrecha comunicación con todos los empleados a efectos de evitar errores relacionados con la implementación del plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Hellriegel, Don y otros.

Administración, 7^a Edición Internacional Tomson Editores, S.A. de C.V., México 1998

Mintzberg, Henry, y otros.

El Proceso Estratégico, 1ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1997.

Kotler, Philip.

Mercadotecnia, 3ª. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México 1993.

Stanton, William J. y otros.

Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill, 10ª Edición México, 1995.

Weirich, Heinz y Harold koontz,

Administración, 10ª edicion, Mc.Graw-Hill, Mexico 1995.

Soriano Rojas, Raúl.

Guía para realizar investigaciones sociales. 8ª. Edición editorial P y V, México, 1991.

Hernández Sampieri, Roberto y otros.

Metodología de la investigación. 1ª. Edición. Mc. Graw Hill Interamericana de S.A. de C.V. impreso en México, 1996.

Taylor, Weldon J. y otros.

Mercadotecnia. 7^a reimpresión, Editorial Trillas, México 1990.

Real Academia Española.

Diccionario de la lengua española, 21^a edición. Impreso en España, 1992.

TESIS

Cornejo, marta Liliam y otros.

Diseño de un plan de comercialización estratégico de productos elaborados en los talleres de la Fundación Olof Palme por niños de la calle del Área Metropolitana de San Salvador. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2000.

Aguilar Márquez, Roxana Carmelina y otros.

Plan Estratégico de comercialización para las microempresas dedicadas a la elaboración de ropa para niños en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2001.

DOCUMENTOS

Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos.

Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples,1998.

Banco Multisectorial de inversiones.

Programa de micro y pequeña empresa, septiembre 1994.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa.

Política Nacional para la micro y pequeña empresa, octubre de 2000.

Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo.

Información sobre la micro y pequeña empresa, agosto de 1997.

Génesis CRS Promicro-OIT.

Diagnostico de las organizaciones de la micro y pequeña empresa en El Salvador, abril de 1998.

REVISTAS

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

"Comercio e Industria". Agosto 2000.

Red Castle Group.

"Estrategia y Negocios". Revista mensual Enero-Diciembre 2001, Enero-Abril 2002.

Edimedios.

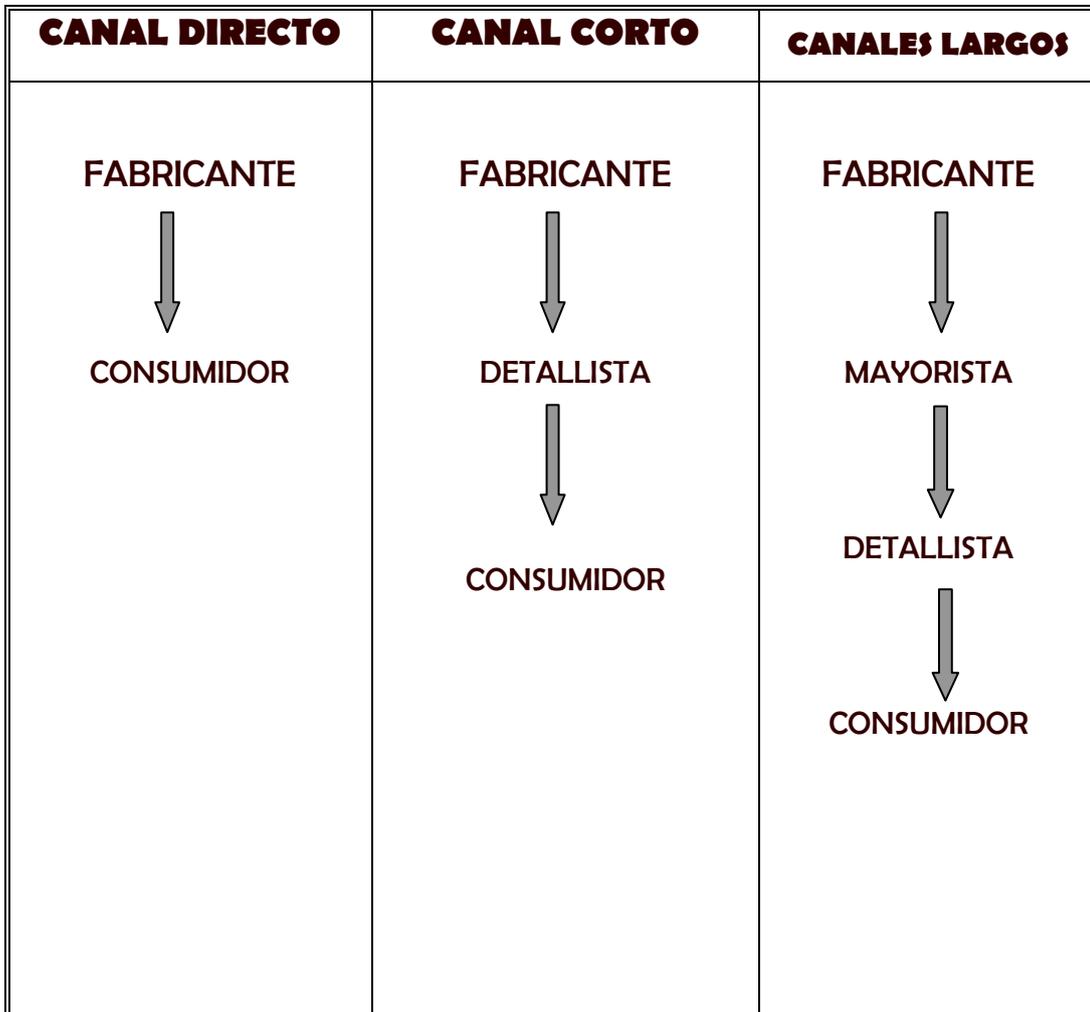
"Summa". Revista mensual Enero-Diciembre 2001, Enero-Abril 2002.

ANEXOS

- **DIAGRAMAS Y FIGURAS**
- **CUADROS Y TABLAS**
- **FORMATOS**
- **TABULACIONES Y GRAFICOS**

DIAGRAMAS Y FIGURAS

DIAGRAMA No.1
CANALES DE DISTRIBUCIÓN.



Para el caso de mercados industriales se tiene:

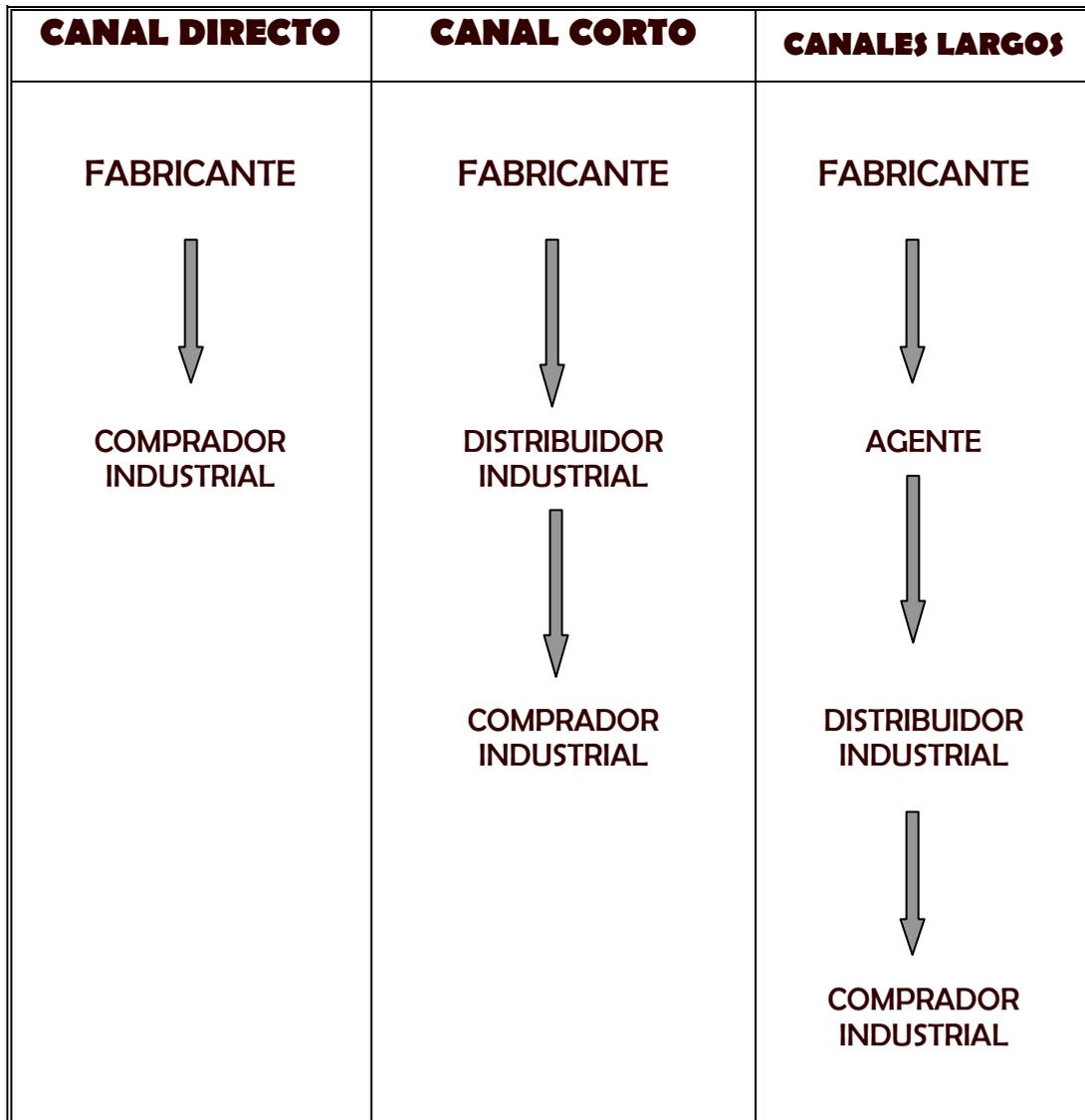


Figura No.1

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

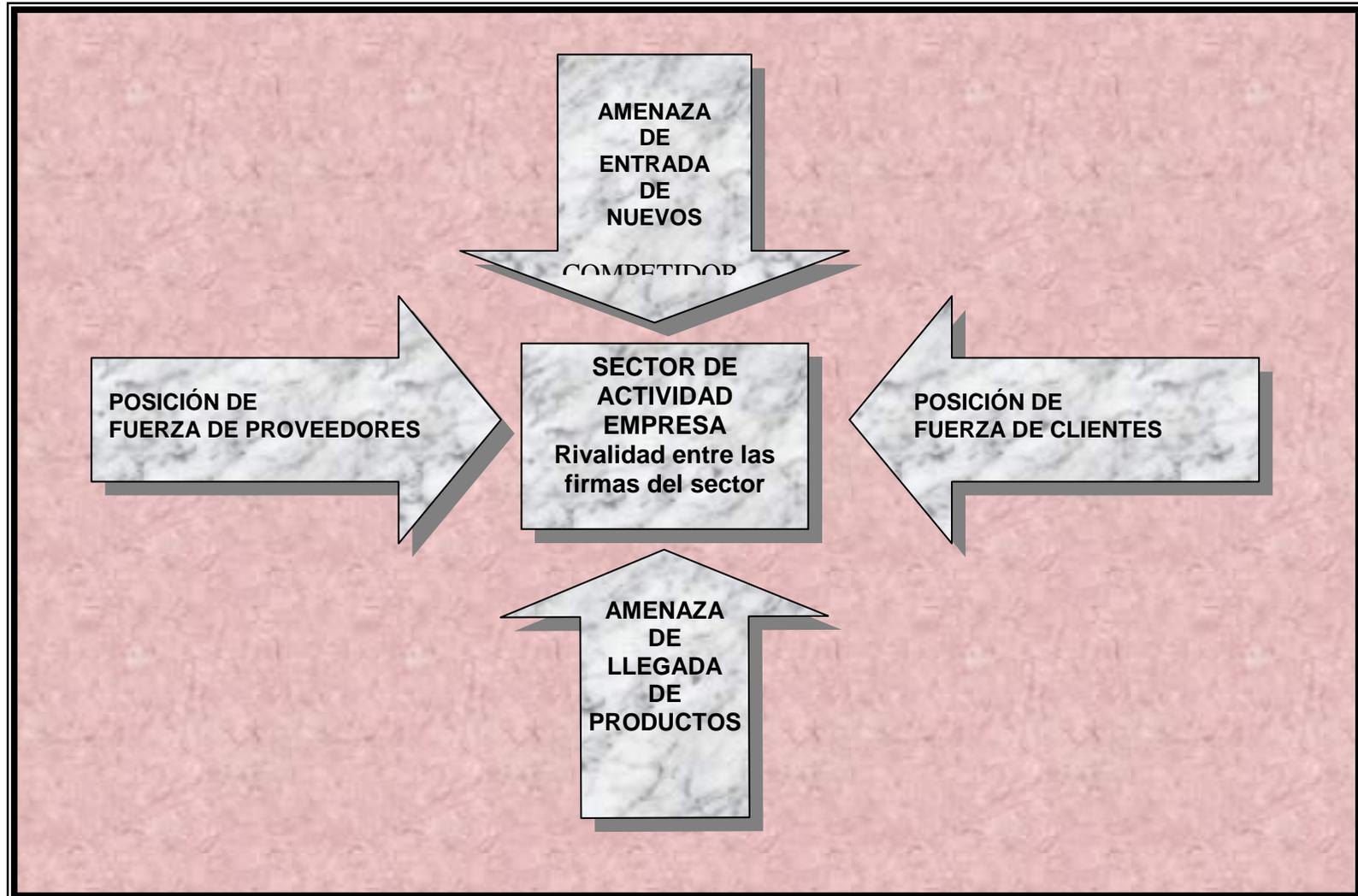


Figura No.2.

LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION

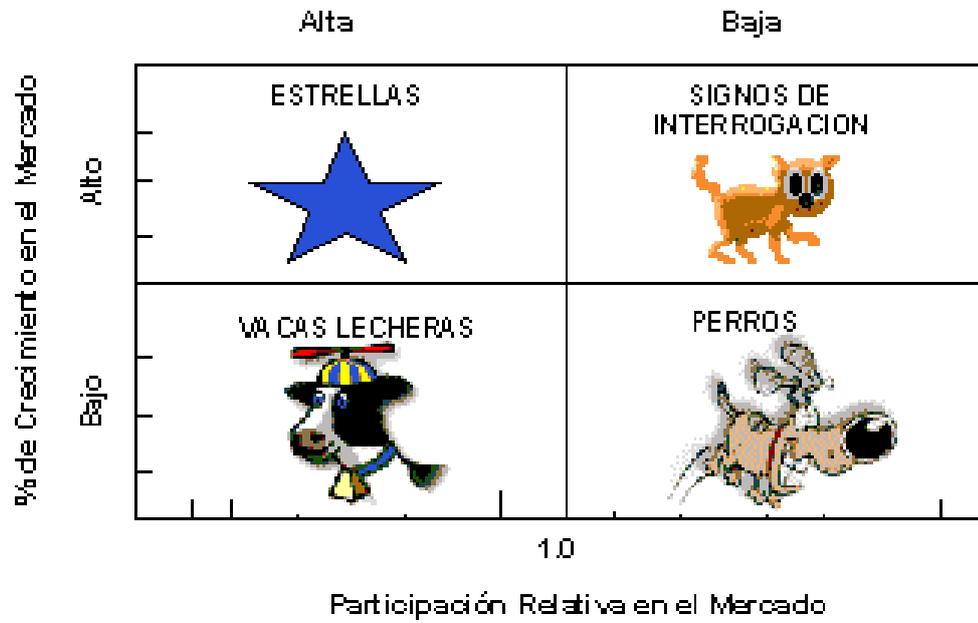


Figura No.3

LA MATRIZ ATRACTIVO-POSICIÓN

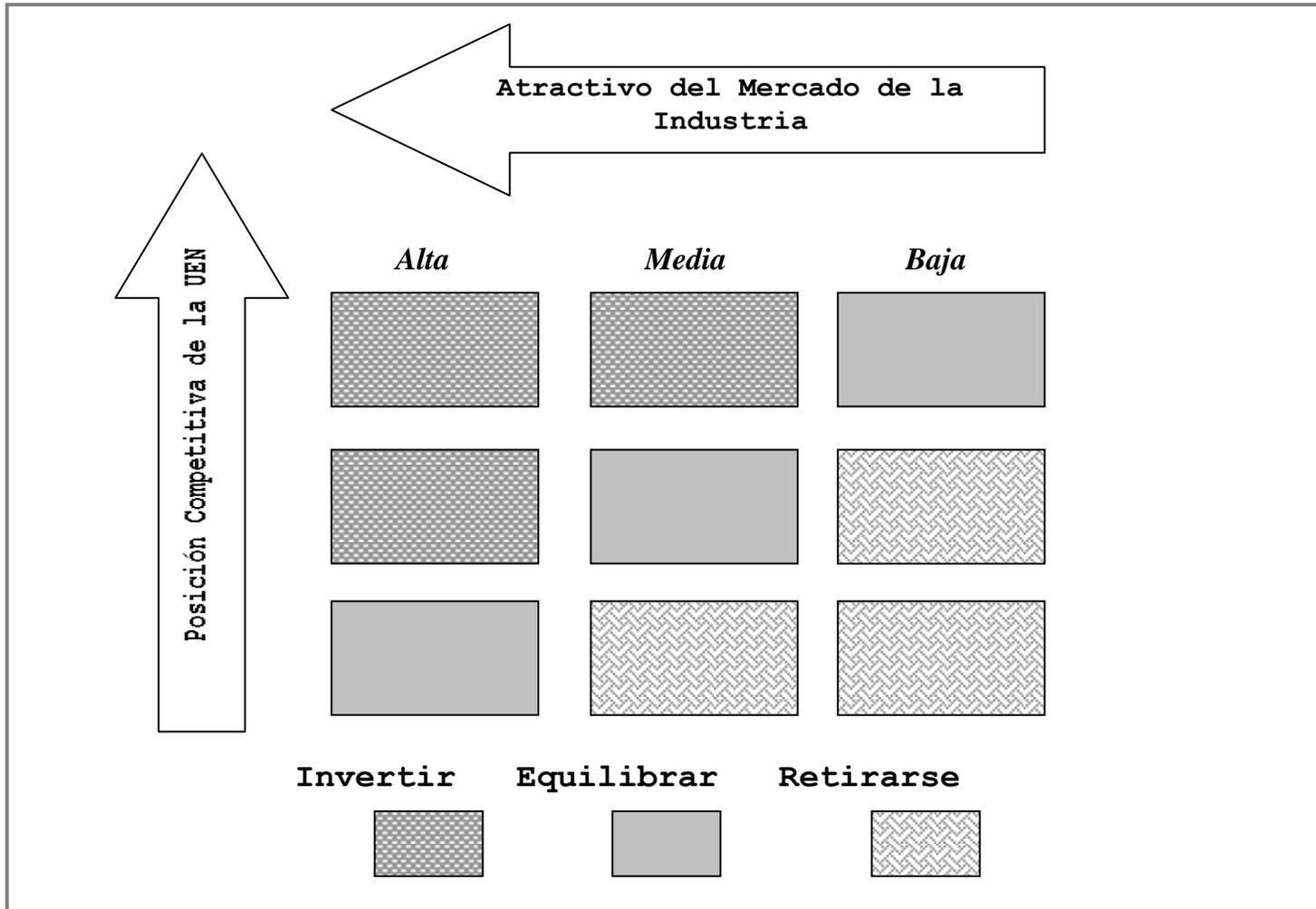
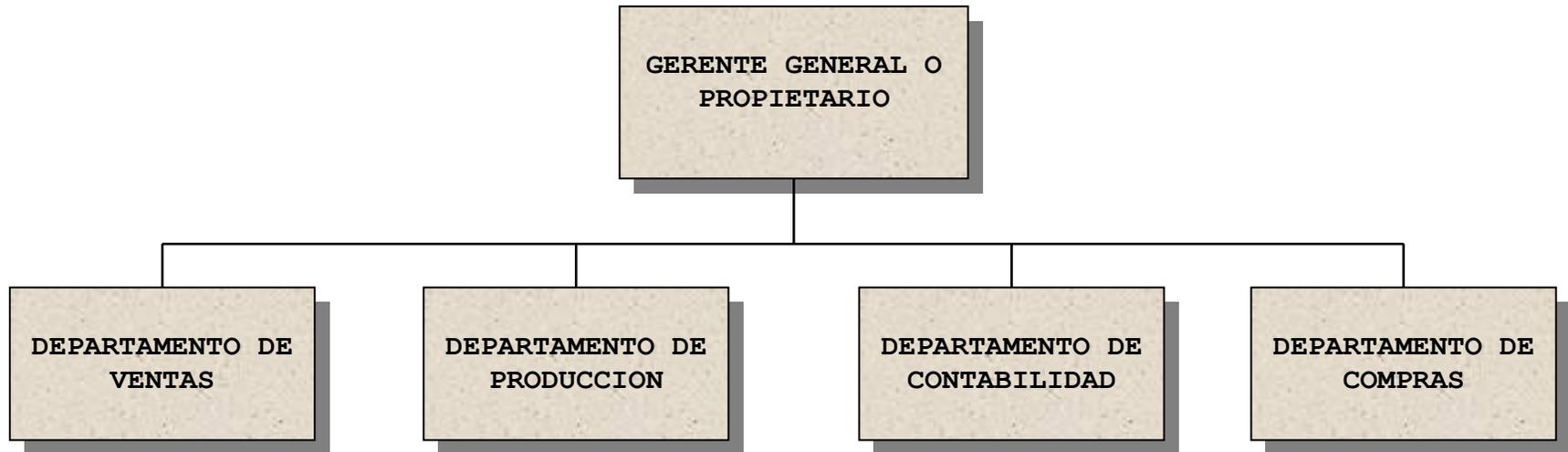


FIGURA No.4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN.



CUADROS Y TABLAS

CUADRO No. 1

CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Fundación empresarial para el Desarrollo Económico y social. (Departamento de Estudios Económicos y Sociales.)

CRITERIO

Empleados

Microempresa	Pequeña empresa
Numero de empleados De 1 a 10	Numero de empleados De 11 a 19

Activos

Microempresa	Pequeña empresa
Menor de ¢750,000	Totales Menor de ¢100,000 pequeña empresa

CEPAL / ONUDI Proyecto

ELS/90/004

Microempresa	Pequeña empresa
Menores de 5 empleados	Numero de Empleados De 5 a 19 Empleados

Programa de Promoción de la Pequeña y Microempresa de FUSADES

Activos

Microempresa	Pequeña empresa
Totales Menor a ¢100,000	Entre ¢101,000 y ¢500,000

Programa gubernamental de Atención a la Micro y Pequeña Empresa.

Activos

Microempresa	Pequeña empresa
Totales Entres ¢500 y ¢100,000	Entre ¢101,000 y ¢300,000

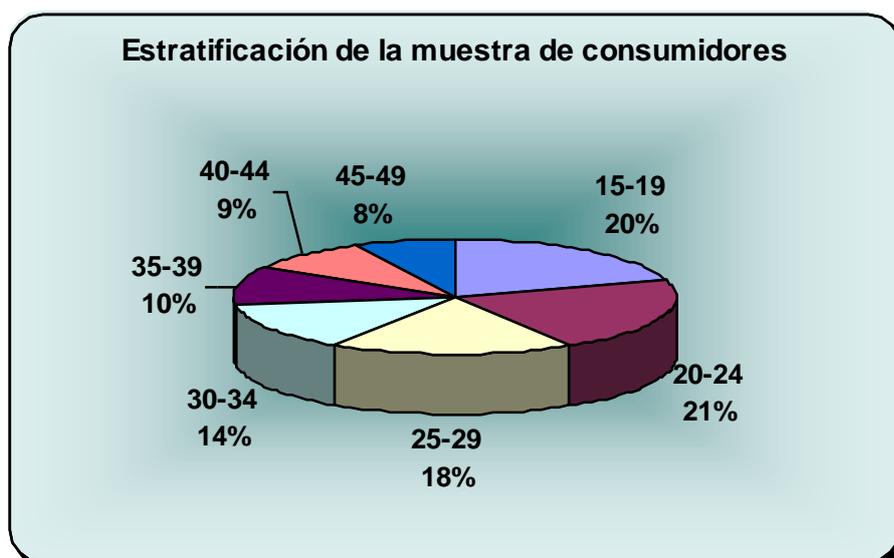
CUADRO No. 2
RESUMEN DE INSTITUCIONES QUE BRINDAN APOYO A LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA.

INSTITUCIONES PUBLICAS		
INSTITUCION	OBJETIVOS	PROGRAMA
INSAFORP	Formar mano de obra calificada y capacitar según las demandas del mercado laboral	Capacitación y Talleres Vocacionales
PROMEPI	Propiciar la creación y desarrollo de la micro y pequeña empresas mediante investigación aplicada, crédito y capacitación bajo sistema de libre iniciativa.	Crédito Capacitación Asistencia Técnica
FEPADE	Dar capacitación a empresarios y empleados a manera de promover la mentalidad empresarial	Capacitación Vocacional y Gerencial y Asistencia Técnica
INSTITUCIONES PRIVADAS		
INSTITUCIÓN	OBJETIVO	PROGRAMA
EMPRESARIOS JUVENILES EMPRESARIOS	Fomentar el sistema de libre empresa, a través de ayuda a los jóvenes adolescentes Fomentar el sistema de libre empresa, a través personas de bajos ingresos en países en vías de desarrollo	Crédito Capacitación y Asistencia Técnica Crédito Capacitación y Asistencia Técnica
CAMARA DE COMERCIO	Capacitar a la MYPE con motivo de fortalecer a los pequeños y medianos empresarios ayudándoles que se acerquen a las instituciones crediticias y que piensen en crecer	Capacitación Administrativa y Tecnológica y Asistencia Técnica

CUADRO No. 3

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA DE CONSUMIDORES FINALES.

EDADES	No. HABITANTES	EN PORCENTAJE	TAMAÑO DE MUESTRA	No. DE ENCUESTAS
15-19	657,838	20.46%	125	26
20-24	675,749	21.02%	125	26
25-29	568,713	17.69%	125	22
30-34	439,544	13.67%	125	17
35-39	335,969	10.45%	125	13
40-44	292,475	9.10%	125	11
45-49	244,556	7.61%	125	10
	3,214,844	100.00%	TOTAL	125



CUADRO No. 4**EL SALVADOR: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL SEGÚN SEXO Y GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD**

EDADES	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
0-4	771,735	701,592	703,242	759,425	797,160	806,048	790,770
5-9	684,593	729,302	677,083	692,697	750,980	788,959	798,290
10-14	604,514	646,644	704,194	667,673	685,981	744,245	782,294
15-19	500,964	530,605	599,472	690,485	657,838	676,296	734,542
20-24	401,392	395,913	464,794	581,034	675,749	643,743	662,434
25-29	320,710	336,769	356,016	449,746	568,713	662,841	631,685
30-34	268,951	279,548	310,156	344,261	439,544	557,232	650,659
35-39	212,071	240,720	260,771	300,235	335,969	430,025	546,275
40-44	182,355	192,409	226,609	252,140	292,475	327,925	420,594
45-49	160,948	166,969	181,261	218,272	244,556	284,326	319,418
50-54	134,591	148,713	157,521	173,382	210,268	236,145	275,203
55-59	108,342	123,935	139,373	148,890	165,099	200,804	226,132
60-64	87,010	98,034	114,216	129,248	139,257	154,946	189,105
65-69	61,148	75,851	87,470	102,600	117,414	127,093	142,046
70-74	45,648	50,018	64,107	74,479	88,776	102,291	111,446
75-79	26,575	33,351	38,393	49,708	59,215	71,358	83,082
80 y más	14,378	18,700	25,498	34,330	47,043	60,649	76,687
TOTALES	477,692	548,602	626,578	712,637	827,072	953,286	1,103,701

Tabla No. 1

Empresas dedicadas a la confección de camisas de punto

No. Establecimiento.	Dirección
1. Betemen Tropical	Calle el progreso # 2142 Col. Flor Blanca.
2. Lady Elizabeth, SA de CV	29. AV: Sur. Col Cucumacayan
3. Confecciones Bonifacio	Alameda Juan Pablo II Col. Escalon pje. Gavidea No 1
4. Confecciones Comerciales	Condominios Jardines de Montebello. Edif.. E No. 40-4
5. Confecciones Gala	Bo. Distrito Comercial Central Medo Central No. 62
6. Confecciones Garcia	Col. San Antonio II calle Aranibal NO. 2
7 .Confecciones Jiménez	Col. La Rabida 16. Av. Norte No. 1154
8. Confecciones Julio Cesar	Bvld. Constitución Col. Miranda Pje. San Francisco
9. Confecciones Ligia	Col. y Calle 5 Noviembre No 905
10. Confecciones Ninos	Col. Layco Resd. San Carlos 31 Calle Poniente Senda 2 No. 6-B
11. Confecciones Tony	Alameda Juan Pablo II Edf B apto . 101 Metrocondominio

12. Creaciones Cuscatlecas	Col. Ferrocarril pje. Angulo No 133
13. Creaciones Germany	Bo. Distrito Comercial Centra 1 Calle Poniente No 705
14. Creaciones Gladis	Col. San Antonio Abad Calle la Granjita pje Norma No. 5
15. Creaciones Leed´s	Urb. Serramonte Av. Bernal No. 21
16. Creaciones Matices	Col. Medica 23 calle Poniente No 115-B
17. Creaciones y Diseños	Bo. Distrito Comercial Central Av. Independencia No 411
18. Creaciones y Distribuciones Robert	Condominio Villa Florencia 12 Av. Norte Apto. 13 No. 619 Z 6
19. D´Vero	Col. El Bosque Calle a Bis apto B – 13
20. Exclusive Fashion	Col. Miramonte y Sierra Nevada No 807
21. Diseños Internacionales	Comunidad San Jose Calle Lino Cornejo No 74 Entrada al Carpintero
22. Indumec	Calle San Antonio Abad No 44 residencial Montefresco
23. Industria A y B	Col. La Providencia Calle Sevilla No 462

29. Industria Galo, SA de CV	Col. Guadalupe Calle Roosevelt Oriente
30. Lancer, SA de CV	Col. Layco 3 Av Norte No 1139
31. Camisas New- Men	Col. Flor Blanca 53 Av Sur No. 121
32. Industrias Saya	9 ^a Calle Oriente y 2 ^a Av Norte Edf San Francisco Local 2 al 5
33. Manufacturas Humbert, SA	Col. Guatemala Calle 5 de Noviembre No. 626
37. Industrias San Jorge	Urb. Y pje Los Angeles No 27 prolongacion Calla Gerardo Barrios
38. Industrias Argueta, SA de CV	37 Calle poniente Numero 115 Col. San Carlos
39. Industrias del Vestir, SA de CV	Col Providencia Calle Sevilla # 527
40. Industrias Atanasio, SA de CV	Col Flor Blanca 12 Calle poniente No 1218

FORMATOS

FORMATO No.1

GUIA DE ENTREVISTA A DISTRIBUIDORES DE CAMISAS DE PUNTO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

PRESENTACIÓN:

En este apartado se establecerá la perspectiva del mercado de las camisas de punto, así como la situación actual de este a través de la experiencia del distribuidor.

DESARROLLO:

- Se indagará la experiencia que posee de mercado de camisas de punto.
- Se preguntará sobre los riesgos, limitantes y ventas que ofrece el mercado de camisas de punto.
- Se le solicitara que exprese su opinión acerca de sus proveedores, así como la forma en la que estos deberían actuar.
- Se indagará sobre las negociaciones que posee con productores nacionales, así como con productores extranjeros.
- Se le preguntará su opinión sobre la perspectiva del mercado a unos cinco años, así como las recomendaciones para permanecer en el mercado de las camisas de punto.

AGRADECIMIENTOS:

Se agradecerá por la información brindada, así como se tratará de mantener contacto para la realización de la investigación.

FORMATO No.2

ENCUESTA DIRIGIDA LOS PRODUCTORES DE CAMISAS DE PUNTO.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Cuestionario dirigido a productores.

Nosotros: Patricia Guadalupe Leiva, Rafael Ernesto De León González y José Roberto Medrano. Estudiantes universitarios estamos realizando nuestro trabajo de graduación sobre la evaluación de un Plan Estratégico para el posicionamiento en el mercado, de la pequeña empresa productora de camisas de punto. No omitimos manifestarle que esta información es de carácter confidencial y con fines académicos.

Por su colaboración, muchas gracias.

I. Generales.

Nombre o razón social de la empresa: _____

Número de empleados:

Menor a los 5 ~ Entre 6 y 10 ~ Entre 11 y 15 ~
Entre 16 y 20 ~ Entre 21 y 25 ~ Más de 25 ~

Tiempo de operación:

Menos de un año ~
Entre uno y tres años ~
Entre tres y siete años ~
Entre siete y doce años ~
Más de doce años ~

Nivel de Activos:

- Menor a los ₡500,000.00 ~
- Entre los ₡500,001.00 y los ₡800,000.00 ~
- Entre los ₡800,001.00 y ₡1,000,000.00 ~
- Entre ₡1,000,001.00 y 1,500,000.00 ~
- Entre 1,500,001.00 y ₡2,000,000.00 ~

¿Existen familiares del propietario laborando en la empresa?:

Si ~ , cuantos: _____ No ~

II. Contenido.

A- Actividad Económica.

1. ¿Qué producto(s) fabrica actualmente y cual es su proporción respecto a la producción total?

Producto	Proporción
a) Camisas de punto	~ _____
b) Calcetines	~ _____
c) Ropa interior (masculina / femenina)	~ _____
d) Otros, especifique. _____	

2. La producción, la orientan a:

Mercado nacional ~
Mercado internacional ~
A ambos mercados ~

Si su respuesta fue la segunda y tercera opción, mencione en que porcentaje: _____

3. ¿Cuál de los canales de distribución actualmente?

- ▶ Fabricante ---- Consumidor ~
- ▶ Fabricante ---- Detallista ---- Consumidor ~
- ▶ Fabricante- Mayorista -- Detallista - Consumidor ~

B- Marketing y competitividad.

4. ¿Tiene departamento de ventas? Si ~ No ~

5. ¿Vende sus productos con marca propia?
Si ~, ¿Cuál? _____ No ~

6. ¿Conoce cuál es la competencia significativa en el mercado? Si ~ No ~

7. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa; menciónelas en orden de prioridad, de mayor a menor participación del mercado.

Empresa	Participación
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• _____	_____
• Su empresa	_____

8. ¿Existe un segmento de mercado al cual orienta su producto? Si ~ No ~

Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿en base a que hace esta segmentación?

- Sexo: M ~ F ~ Unisex ~
- Edad: Menores de 15 ~ entre 15 y 25 ~ entre 26 y 36 ~ entre 37 y 49 ~
- Ingreso: De ₡1,260 a ₡2,000 ~
De ₡2,001 a ₡2,500 ~
De ₡2,501 a ₡3,500 ~
De ₡3,501 a ₡4,000 ~
De ₡4,001 a ₡5,000 ~
Más de ₡5,000 ~
- Zona: Central ~ Metropolitana de San Salv. ~ Oriental ~ Occidental ~ Internacional ~
- Otros, especifique: _____

9. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| a) Radio ~ | d) Hojas volantes ~ |
| b) Televisión ~ | e) Ferias o Exposiciones ~ |
| c) Periódicos ~ | f) Vallas publicitarias ~ |
| d) Otros, especifique. _____ | |

10. ¿Utiliza las promociones de venta en sus productos?

Si ~ No ~

11. ¿Qué tipo de promociones ha efectuado su empresa a los productos que vende?

- a) Descuento especial ~

- b) Regalo sorpresa ~
- c) Vales de descuento para próxima compra ~
- d) Accesorios gratis ~
- e) Otros, especifique: _____

12. Del siguiente listado de factores identifique si representa una oportunidad ó amenaza para su empresa.

Factores	Amenaza	Oportunidad
Intercambio de información con empresas extranjeras.		
Convenios comerciales con otros países		
Alianzas estratégicas con otras empresas. (nacionales o extranjeras.)		
Avances Tecnológicos.		
Maquila de ropa		
Imagen ante entidades financieras, para el acceso a financiamiento bancario.		
Presencia en asociaciones profesionales del sector.		
Posibilidad de obtener una franquicia.		
Facilidades para cubrir licitaciones del producto.		
Seguridad ciudadana.		
Cambios en la situación social y política		
Competencia extranjera.		
Los procesos de integración económica en Centro América.		
Cambios de legislación laboral.		
Posibilidad que un distribuidor se convierta en productor.		
Tasa de inflación.		
Aumento de productos sustitutos en el mercado.		

Evolución de tasa de interés.		
Dolarización de la economía.		
Incentivos fiscales.		
Clima competitivo		
Política económica		
Tamaño de mercado.		
Evolución de mercado.		
Proveedores		
Canales de distribución.		
Posibilidades de exportación		
Venta de ropa usada		
Globalización.		

13. Identifique de los siguientes factores, ¿cuáles representan una Fortaleza ó una Debilidad, para su empresa.?

Factores	Fortaleza	Debilidad.
Calidad de Materiales		
Publicidad		
Cercanías con el consumidor.		
Contacto personal		
Costo de producción.		
Clima Laboral		
Recursos Humanos		
Estilo Directivo.		
Ubicación del Local.		
Sistema de control de calidad.		
Tecnología de producción		
Precios competitivos.		

Gama de productos		
Promociones		
Atención al cliente		
Capacidad financiera		
Área de calidad.		

C- Organización y Dirección.

14. ¿Posee su empresa una estructura organizativa bien definida? Si ~ No. ~

15. ¿Se apoya la empresa en asesores externos para la Administración? Si ~ No. ~

16. ¿Existe la delegación de autoridad en su empresa?

Si ~ No.~

17. ¿Tiene su empresa un programa de capacitación para los empleados? Si ~ No ~

Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cada cuanto se desarrolla?

Una vez al mes ~ Cada seis meses ~

Una vez al año ~ Cada tres años ~

18. ¿Dispone la empresa de una contabilidad actualizada, que le permita conocer los resultados obtenidos?

Si ~ No ~

19. ¿Conoce los márgenes de ganancias de sus productos?
Si ~ No ~

D- Estrategias.

20. Califique del 1 al 10 las fuerzas más influyentes en el sector de su negocio.

- Productos sustitutos _____
- Proveedores _____
- Entrada de nuevos competidores _____
- Clientes _____
- Rivalidad entre competidores _____

21. ¿Aplica algún tipo de estrategia de mercado para sus productos? Si ~ No ~

22. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa; ¿A cuáles de las siguientes vías de mercado se asemejan sus estrategias?.

▶ **Vía de la Posición Competitiva**

- Estrategia del especialista ~
- Estrategia del seguidor ~
- Estrategia del retador ~
- Estrategia del líder ~

▶ **Vía del cliente**

- Estrategias de diversificación ~
- Estrategia de especialista cliente ~
- Estrategia de especialista producto ~
- Estrategia de concentración ~

▶ **Vía del producto**

- Estrategia de posicionamiento ~
- Estrategia de imitación ~
- Estrategia de adaptación ~
- Estrategia de innovación ~

23. ¿Dispones su empresa de un Plan Estratégico de mercadeo?
Si ~ No ~

24. ¿Considera que contar con un Plan Estratégico de mercadeo ayudaría a la empresa a mejorar su operatividad?

Si ~ No ~,

Explique. _____

25. ¿Según su experiencia cuáles son los aspectos claves para el éxito en el mediano y largo plazo?

FORMATO No.3

ENCUESTA DIRIGIDA LOS CONSUMIDORES DE CAMISAS DE PUNTO.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Nosotros: Patricia Guadalupe Leiva, Rafael Ernesto De León González y José Roberto Medrano. Estudiantes universitarios estamos realizando nuestro trabajo de graduación sobre la evaluación de los factores que los consumidores toman en cuenta para adquirir camisas de punto. No omitimos manifestarle que esta información es de carácter confidencial y con fines académicos.

Por su colaboración, muchas gracias.

I. Generales.

Sexo: M ~ F ~

Edad: 15-19 ~ 20-24 ~ 25-29 ~ 30-34 ~ 35-39 ~ 40-44
~ 45-49 ~

Municipio. _____ Colonia. _____

Ocupación:

Estudiante	~Ama de casa	~
Empleado	~Comerciante	~
Empresario	~ Otra:	_____

Número de integrantes del grupo familiar

De 2-3 ~ De 4-5 ~ De 5-6 ~ Más de 7 ~

Nivel de ingreso familiar mensual:

De ¢1,260. - ¢ 2.000.	~
De ¢2001- ¢ 4000.	~
De ¢4001. a ¢ 6000.	~
De ¢ 6.001. - ¢ 8.000.	~
De ¢8.001- ¢ 10.000.	~
Más de ¢10.000.	~

II Contenido.

1. ¿Usa Camisas de punto (camisetas o blusa)?

Sí ~ No ~ ¿Por qué? _____

2. ¿Cuáles tipos de camisas prefiere?

a) De punto ~ c) De vestir ~

b) Casual ~ d) Me es indiferente ~

3. ¿Utiliza camisa de punto como Centro, con su ropa de vestir?

Sí ~, de que tipo: Con mangas ~ Sin mangas ~ Ambas ~ No ~

4. ¿Cuál es el precio promedio que normalmente paga por una camisa de centro?

De ¢10 a ¢ 20 ~ De ¢ 21 a ¢ 30 ~

De ¢ 31 a ¢40 ~ De ¢41 a ¢ 50 ~

De ¢ 51 a ¢60 ~ De ¢61 a ¢70 ~

De ¢71 a ¢80 ~ De ¢80 a ¢ 99 ~

Más de ¢100 ~

5. ¿ Con que frecuencia compra camisas de centro en el año?

Mensual ~ Cada 2 meses ~

Trimestralmente ~ Dos veces al año ~

Una vez al año ~ Otros, especifique: _____

6. Marque los cuatro colores de su preferencia en sus camisas de centro.

Negro ~ Blanco ~ Azul ~ Rojo ~ Otros, especifique _____

7. ¿Dónde regularmente adquiere su camisa de punto?

a) Almacén de departamentos ~

b) Tiendas especializadas ~

c) Mercado ~

d) Otros, especifique: _____

8. ¿Influye la marca de la camisa de punto en su compra?

Si ~ No ~

9. ¿Cuál es el medio de comunicación en el cual vio o escucho un anuncio de camisas de punto últimamente.?

a) Televisión ~ b) Hojas volantes ~ c) Radio ~

d) Prensa ~ e) Vallas Publicitarias ~

Otros, Especifique _____

10. De la lista de marcas de camisas de punto marque las Cuatro de su preferencia

St. Jacks ~ Guess ~

Speed Limit ~ Calvin Klein ~

Chamba Heavy Fashion ~ Pierre Cardin ~

Fruit of the Loom ~ Oscar de la Renta ~

Levis ~ Gent's ~

Therson ~ Adidas ~

Avon ~

Otras, especifique. _____

11. De los siguientes factores marque los 6 que considera usted como más importantes.

a) Precio ~ g) Marca ~

b) Calidad del producto ~ h) Empresa que lo produce ~

c) Diseño del producto ~ i) Atención al cliente ~

d) Variedad de colores ~ j) Por su frescura ~

e) Tipo y textura de tela ~ k) Imagen ~

f) Firmeza de los colores ~

12. ¿Qué tipo de promociones le han ofrecido al momento de comprar su camisa de punto?

a) Descuento Especial ~ d) Vales de descuento ~

b) Regalo Sorpresas ~ e) Accesorios Gratis ~

c) Cupones Rifas ~

f) Otros, especifique: _____

13. ¿Con qué frecuencia compra camisas de punto en el año?

Mensual	~	Bimensual	~
Trimestral	~	Semestral	~
Anual	~		

14. ¿Cuántas camisas de punto adquiere cada vez que realiza su compra? _____

15. ¿Cuál es precio promedio que paga por sus camisas de punto excepto las de centro?

De ¢20 a ¢60	~	De ¢ 61 a ¢ 100	~
De ¢110 a ¢150	~	De ¢160 a ¢ 200	~
De ¢210 a ¢260	~	De ¢270 a ¢ 300	~
De ¢350 a ¢400	~	De ¢500 a ¢ 600	~
De ¢650 a ¢700	~	Más de ¢700	~

16. ¿Cuál es el uso más frecuente de su camisa de punto?

Trabajar	~	Descansar en Casa	~
Estudiar	~	Deporte	~
Todas las anteriores	~	otros usos, especifique	_____

17. ¿Regularmente obsequia camisas de puntos en sus regalos?

Sí ~ No ~

18. En su diseño de colores para camisas de punto ¿qué prefiere?

a) Un solo color	~	c) Estampado	~
b) Combinado	~	d) Otros, especifique	_____

19. Marque los cuatro colores de su preferencia en sus camisas de punto.

Negro	~	Blanco	~	Azul	~	Rojo	~	Amarillo	~
Café	~	Verde	~	Rosado	~	Gris	~	Celeste	~
Otros, especifique. _____									

20. Que recomendaciones efectuaría a un empresario de camisa de punto para mejorar significativamente su negocio.

FORMATO No. 4

PRUEBA PILOTO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

El presente cuestionario tiene como propósito realizar una evaluación de los factores considerados por los consumidores, al momento de comprar una camisa de punto, en el municipio de San Salvador. La información brindada será utilizada para fines académicos.

Por su colaboración, muchas gracias.

Datos generales.

Edad: _____ Sexo: M ~ F ~

Datos específicos.

1. De los siguientes tipos de camisas, ¿Cuál es la que mayormente consume?

- c) Camiseta de punto ~
- d) Camisa (blusa) casual ~
- e) Camisa (blusa) formal ~

2. ¿Cuál es el precio máximo que pagaría por ellas?

- a) Camiseta de punto _____
- b) Camisa (blusa) casual _____
- c) Camisa (blusa) formal _____

3. ¿Dónde regularmente adquiere su ropa de vestir?

- a) Almacén de departamentos ~
- b) Tiendas especializadas ~
- c) Mercado ~
- d) Otros, especifique. _____

4. Al comprar su camisa de punto, ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted como mas importantes?. Tome en

cuenta que: 1: es muy importante; 2: es importante; 3: es indiferente; 4: no es importante.

- g) Precio ~
- h) Calidad de los materiales ~
- i) Diseño del producto ~
- j) Variedad de colores ~
- k) Tipo y textura de tela ~
- l) Firmeza de los colores ~

5. Cuando usted decide comprar una camisa de punto, ¿Lo hace por la marca?

Si ~ No ~

6. ¿Tiene usted alguna(s) marca(s) de camisas de punto preferida(s)?, Si ~ No ~
si su respuesta es afirmativa, menciónela(s). _____

7. ¿Su preferencia por un tipo de camisa de punto se ha visto influenciada por alguna promoción o campaña publicitaria?, Si ~ No ~

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿En donde recuerda haber visto u oído la promoción o campaña publicitaria?

- a) Televisión ~
- b) Radio ~
- c) Prensa ~
- d) Otros, especifique. _____

9. ¿Prefiere usted las camisas de punto de producción nacional a las de producción extranjera?, Si ~ No ~, ¿Por qué? _____

10. ¿Considera usted que se le ofrece la suficiente variedad de camisas de punto, para decidir su compra?,
Si ~ No ~

FORMATO No.5

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

Ventas totales		\$ 90,215.63
<u>(-) Costo de Venta</u>		<u>\$ 39,038.83</u>
Utilidad Bruta		\$ 51,176.80
<u>(-) Gasto Operación</u>		<u>\$ 12,841.06</u>
Gasto de Administración	\$ 7,521.03	
Gasto de Venta	\$ 5,320.03	
Utilidad de operación		\$ 38,335.74
<u>(-) Gastos Financieros</u>		<u>\$ 312.69</u>
Utilidad del Ejercicio antes de impuesto		<u>\$ 38,023.05</u>

F.
REPRESENTANTE LEGAL

F.
CONTADOR GENERAL

FORMATO No. 6

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

BALANCE GENERAL PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

ACTIVO

CIRCULANTE

		\$ 25,100.39
CAJA	\$ 1,000.00	
BANCOS	\$ 9,553.92	
INVENTARIOS	\$ 9,845.12	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3,589.05	
CREDITO FISCAL	\$ 1,112.30	

FIJO

		\$ 142,328.73
EDIFICIO	\$ 98,797.30	
EQUIPO DE REPARTO	\$ 28,571.43	\$ 25,714.29
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 2,857.14	
MAQUINARIA	\$ 17,142.86	\$ 16,674.29
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 468.57	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 1,142.86	

TOTAL DE ACTIVO

\$ 167,429.11

PASIVO

CIRCULANTE

		\$ 15,042.06
CUENTAS POR PAGAR	\$ 6,521.03	
DEBITO FISCAL	\$ 8,521.03	

A LARGO PLAZO

PRESTAMOS POR PAGAR	\$ 15,489.30	\$ 15,489.30
---------------------	--------------	--------------

TOTAL DE PASIVO

\$ 30,531.36

PATRIMONIO

		\$ 136,897.75
CAPITAL SOCIAL	\$ 98,874.70	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 38,023.05	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		\$ 167,429.11

FORMATO No. 7

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

Tipo de Producto	Periodo Trimestral				Total General
	1°	2°	3°	4°	
<i>Camisas de Centro</i>					
Unidades	800	1,000	1,200	1,500	4,500
Precio de Venta	\$ 2.86	\$ 2.86	\$ 2.86	\$ 2.86	
Ventas	\$ 2,285.71	\$ 2,857.14	\$ 3,428.57	\$ 4,285.71	\$ 12,857.14
<i>Camiseta</i>					
Unidades	1,200	1,500	2,000	2,150	6,850
Precio de venta	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.57	\$ 8.57	
Ventas	\$ 9,600.00	\$ 12,000.00	\$ 17,142.86	\$ 18,428.57	\$ 57,171.43
<i>Camisa Casual</i>					
Unidades	800	1200	1250	2000	5250
Precio de Venta	\$ 9.14	\$ 9.14	\$ 10.29	\$ 10.29	
Ventas	\$ 7,314.29	\$ 10,971.43	\$ 12,857.14	\$ 20,571.43	\$ 51,714.29
Total de ventas en el Trimestres	\$ 19,200.00	\$ 25,828.57	\$ 33,428.57	\$ 43,285.71	\$ 121,742.86

FORMATO No. 8**CONFECCIONES "EL PARAÍSO"****HOJA DE COSTO DE PRODUCCION UNITARIO****Producto: Camiseta**

Materia Prima	Cantidad	Costo Unit.	Total
Tela	1 yarda	\$ 1.14	\$ 1.14
Hilo Torneado	13 yardas	\$ 0.07	\$ 0.91
Cuello	1 unidad	\$ 0.20	\$ 0.20
Subtotal			\$ 2.25
Mano de Obra Directa	Horas H.	Valor por H.	Total
Cortado	0.08333	\$ 0.60	\$ 0.05
Pegado	0.13333	\$ 0.60	\$ 0.08
Planchado y empaquetado	0.33333	\$ 0.60	\$ 0.20
Subtotal			\$ 0.33
Carga Fabril Indirecta	Cantidad	Costo Unit.	Total
Energía eléctrica (valor prorrateado)		\$ 0.06	\$ 0.06
Desperdicio	1/4 de yarda	\$ 0.86	\$ 0.22
Depreciación de maquinaria			\$ 0.03
Mantenimiento de maquinaria			\$ 0.02
Material de empaque			\$ 0.10
Subtotal			\$ 0.42
Costo total unitario			\$ 3.00

Producto: Camisa de centro

Materia Prima	Cantidad	Costo Unit.	Total
Tela	1 yarda	\$ 0.86	\$ 0.86
Hilo Torneado	9.3 yardas	\$ 0.07	\$ 0.65
Cuello	1 unidad	\$ 0.14	\$ 0.14
Subtotal			\$ 1.65
Mano de Obra Directa	Horas H.	Valor por H.	Total
Cortado	0.08333	\$ 0.60	\$ 0.05
Pegado	0.13333	\$ 0.60	\$ 0.08
Planchado y empaquetado	0.33333	\$ 0.60	\$ 0.20
Subtotal			\$ 0.33
Carga Fabril Indirecta	Cantidad	Costo Unit.	Total
Energía eléctrica (valor prorrateado)		\$ 0.06	\$ 0.06
Desperdicio	1/4 de yarda	\$ 0.86	\$ 0.22
Depreciación de maquinaria			\$ 0.03
Mantenimiento de maquinaria			\$ 0.02
Material de empaque			\$ 0.10
Subtotal			\$ 0.42
Costo total unitario			\$ 2.40

Producto: Camisa casual

Materia Prima	Cantidad	Costo Unit.	Total
Tela	1 yarda	\$ 1.94	\$ 1.94
Hilo Torneado	14 yardas	\$ 0.07	\$ 0.98
Cuello	1 unidad	\$ 0.57	\$ 0.57
Subtotal			\$ 3.49
Mano de Obra Directa	Horas H.	Valor por H.	Total
Cortado	0.1	\$ 0.60	\$ 0.06
Pegado	0.16	\$ 0.60	\$ 0.10
Planchado y empaquetado	0.416667	\$ 0.60	\$ 0.25
Subtotal			\$ 0.41
Carga Fabril Indirecta	Cantidad	Costo Unit.	Total
Energía eléctrica (valor prorrateado)		\$ 0.06	\$ 0.06
Desperdicio	1/4 de yarda	\$ 0.86	\$ 0.22
Depreciación de maquinaria			\$ 0.03
Mantenimiento de maquinaria			\$ 0.02
Material de empaque			\$ 0.10
Subtotal			\$ 0.42
Costo total unitario			\$ 4.32

FORMATO No. 9

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

CUADRO CONSOLIDADO DEL COSTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO 2003

PRODUCTO	Materiales	Mano de Obra	Carga Fabril	TOTALES
CAMISETA				
1er TRIM.	\$ 2,700.00	\$ 396.00	\$ 504.00	\$ 3,600.00
2o TRIM.	\$ 3,375.00	\$ 495.00	\$ 630.00	\$ 4,500.00
3er TRIM.	\$ 4,500.00	\$ 660.00	\$ 840.00	\$ 6,000.00
4o TRIM.	\$ 4,837.50	\$ 709.50	\$ 903.00	\$ 6,450.00
SUBTOTAL	\$ 15,412.50	\$ 2,260.50	\$ 2,877.00	\$ 20,550.00
CAMISA DE CENTRO				
1er TRIM.	\$ 1,320.00	\$ 264.00	\$ 336.00	\$ 1,920.00
2o TRIM.	\$ 1,650.00	\$ 495.00	\$ 630.00	\$ 2,775.00
3er TRIM.	\$ 1,980.00	\$ 660.00	\$ 840.00	\$ 3,480.00
4o TRIM.	\$ 2,475.00	\$ 709.50	\$ 903.00	\$ 4,087.50
SUBTOTAL	\$ 7,425.00	\$ 2,128.50	\$ 2,709.00	\$ 12,262.50
CAMISA CASUAL				
1er TRIM.	\$ 2,792.00	\$ 328.00	\$ 336.00	\$ 3,456.00
2o TRIM.	\$ 4,188.00	\$ 492.00	\$ 504.00	\$ 5,184.00
3er TRIM.	\$ 4,362.50	\$ 512.50	\$ 525.00	\$ 5,400.00
4o TRIM.	\$ 6,980.00	\$ 820.00	\$ 840.00	\$ 8,640.00
SUBTOTAL	\$ 18,322.50	\$ 2,152.50	\$ 2,205.00	\$ 22,680.00
TOTALES	\$ 41,160.00	\$ 6,541.50	\$ 7,791.00	\$ 55,492.50

FORMATO No.10

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

Tipo de Gasto	Trimestre				Total Anual
	1°	2°	3°	4°	
Administrativo					
Sueldos	\$ 1,371.43	\$ 1,371.43	\$ 1,371.43	\$ 1,714.29	\$ 5,828.57
Energía Eléctrica	\$ 205.71	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 925.71
Agua	\$ 34.29	\$ 34.29	\$ 34.29	\$ 34.29	\$ 137.14
Comunicaciones	\$ 57.14	\$ 68.57	\$ 80.00	\$ 85.71	\$ 291.43
Impuestos	\$ 57.14	\$ 68.57	\$ 68.57	\$ 68.57	\$ 262.86
Carga social	\$ 137.14	\$ 137.14	\$ 137.14	\$ 171.43	\$ 582.86
Papelería y útiles	\$ 114.29	\$ 114.29	\$ 114.29	\$ 114.29	\$ 457.14
Subtotal	\$ 1,977.14	\$ 2,034.29	\$ 2,045.71	\$ 2,428.57	\$ 8,485.71
De Venta					
Sueldos	\$ 571.43	\$ 571.43	\$ 571.43	\$ 685.71	\$ 2,400.00
Publicidad	\$ 857.14	\$ 857.14	\$ 857.14	\$ 857.14	\$ 3,428.57
Promociones	\$ 57.14	\$ 68.57	\$ 514.29	\$ 514.29	\$ 1,154.29
Otros	\$ 28.57	\$ 31.43	\$ 1,005.71	\$ 1,240.00	\$ 2,305.71
Subtotal	\$ 1,514.29	\$ 1,528.57	\$ 2,948.57	\$ 3,297.14	\$ 9,288.57
Financieros					
Interés por Préstamo			\$ 92.21	\$ 67.68	\$ 159.88
Subtotal			\$ 92.21	\$ 67.68	\$ 159.88
Total del Trimestre	\$ 3,491.43	\$ 3,562.86	\$ 5,086.49	\$ 5,793.39	\$ 17,934.17

FORMATO No.11

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

Concepto	Trimestre			
	1°	2°	3°	4°
Saldo inicial de efectivo	\$ 10,553.92	\$ 16,858.49	\$ 27,605.00	\$ 1,264.10
Ingresos				
Ventas	\$ 19,200.00	\$ 25,828.57	\$ 33,428.57	\$ 43,285.71
Otros ingresos				
Intereses por Dep. a Plazo		\$ 285.79		\$ 285.79
Ingresos Totales	\$ 19,200.00	\$ 26,114.36	\$ 33,428.57	\$ 43,571.50
Total de Efectivo disponible	\$ 29,753.92	\$ 42,972.85	\$ 61,033.57	\$ 44,835.60
Egresos				
Compras	\$ 6,812.00	\$ 9,213.00	\$ 10,842.50	\$ 14,292.50
Pago de Mano de Obra	\$ 2,592.00	\$ 2,592.00	\$ 2,592.00	\$ 2,592.00
Gastos de Operación	\$ 3,491.43	\$ 3,562.86	\$ 4,994.29	\$ 5,725.71
Maquinaria			\$ 60,000.00	
Total de gasto	\$ 12,895.43	\$ 15,367.86	\$ 78,428.79	\$ 22,610.21
Saldo de Efectivo	\$ 16,858.49	\$ 27,605.00	-\$ 17,395.22	\$ 22,225.39
* Préstamo			\$ 20,000.00	
(-) Pago de Préstamo			\$ 1,340.68	\$ 1,340.68
Capital			\$ 1,248.48	\$ 1,273.02
Intereses			\$ 92.21	\$ 67.66
Saldo Final de Efectivo	\$ 16,858.49	\$ 27,605.00	\$ 1,264.10	\$ 20,884.71

FORMATO No.12

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

Ventas totales		\$ 121,742.86
(-) <u>Costo de Venta</u>		<u>\$ 54,584.17</u>
Inventario inicial de producto terminado	\$ 8,320.12	
(+) <u>Costo de Producción</u>	<u>\$ 53,784.40</u>	
Inventario inicial de materias primas	\$ 2,000.00	
(+) Compras netas	<u>\$ 41,160.00</u>	
Suma disponible para consumo	\$ 43,160.00	
(-) Inventario final de materias primas	<u>\$ 2,800.50</u>	
Consumo de materias primas	\$ 40,359.50	
(+) Costo de la mano de obra	\$ 6,541.50	
(+) Costo de la Carga Fabril	<u>\$ 7,791.00</u>	
Suma del costo en proceso	\$ 54,692.00	
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ 200.12	
(-) Inventario final de productos en proceso	<u>\$ 1,107.72</u>	
Suma disponible para ventas	\$ 62,104.52	
(-) Inventario final de productos terminados	<u>\$ 7,520.35</u>	
Utilidad Bruta		\$ 67,158.69
(-) <u>Gasto Operación</u>		<u>\$ 17,774.29</u>
Gasto de Administración	\$ 8,485.71	
Gasto de Venta	<u>\$ 9,288.57</u>	
Utilidad de operación		\$ 49,384.40
(-) Gastos Financieros		<u>\$ 159.88</u>
Utilidad del Ejercicio antes de impuesto		<u><u>\$ 49,224.52</u></u>

F.
REPRESENTANTE LEGAL

F.
CONTADOR GENERAL

FORMATO No.13

CONFECCIONES "EL PARAÍSO"

BALANCE GENERAL PROFORMA PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

ACTIVO

CIRCULANTE

		\$ 46,235.51
CAJA	\$ 1,000.00	
BANCOS	\$ 19,884.71	
INVENTARIOS	\$ 11,428.57	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 8,571.43	
CREDITO FISCAL	\$ 5,350.80	

FIJO

		<u>\$ 136,383.81</u>
EDIFICIO	\$ 45,714.29	
EQUIPO DE REPARTO	\$ 28,571.43	\$ 25,050.40
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>\$ 3,521.03</u>	
MAQUINARIA	\$ 77,142.86	\$ 63,904.84
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>\$ 13,238.02</u>	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 1,714.29	

TOTAL DE ACTIVO

\$ 182,619.32

PASIVO

CIRCULANTE

		\$ 17,041.60
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1,215.03	
DEBITO FISCAL	\$ 15,826.57	

A LARGO PLAZO

PRESTAMOS POR PAGAR	\$ 17,478.50	<u>\$ 17,478.50</u>
---------------------	--------------	---------------------

TOTAL DE PASIVO

\$ 34,520.10

PATRIMONIO

		<u>\$ 148,099.22</u>
CAPITAL SOCIAL	\$ 98,874.70	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>\$ 49,224.52</u>	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		<u>\$ 182,619.32</u>

FORMATO No.14

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACION PARA CONFECCIONES
"EL PARAÍSO"

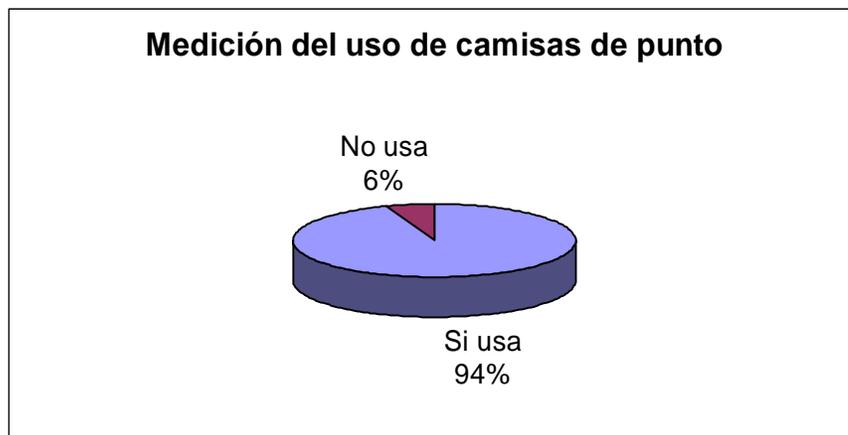
	<i>RESPONSABLE</i>	AÑO 2003			
		ENERO			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Presentación del documento al propietario de confecciones "El Paraíso".	Grupo de investigación.				
Reunión para explicar el contenido del plan estratégico de mercadeo al personal de la empresa.	Grupo de investigación.				
Estudio del Plan propuesto.	Propietario del negocio y personal involucrado.				
Aprobación del Plan propuesto.	Propietario del negocio.				
implementación del Plan Estratégico de Mercadeo de acuerdo al cronograma.	Propietario del negocio y personal involucrado.				

TABULACIONES Y GRAFICOS

Resultados de la investigación de mercado sobre los consumidores.

1. ¿Usa camisas de punto (camisetas o blusas)?

Objetivo: Determinar la preferencia por las camisas de punto.



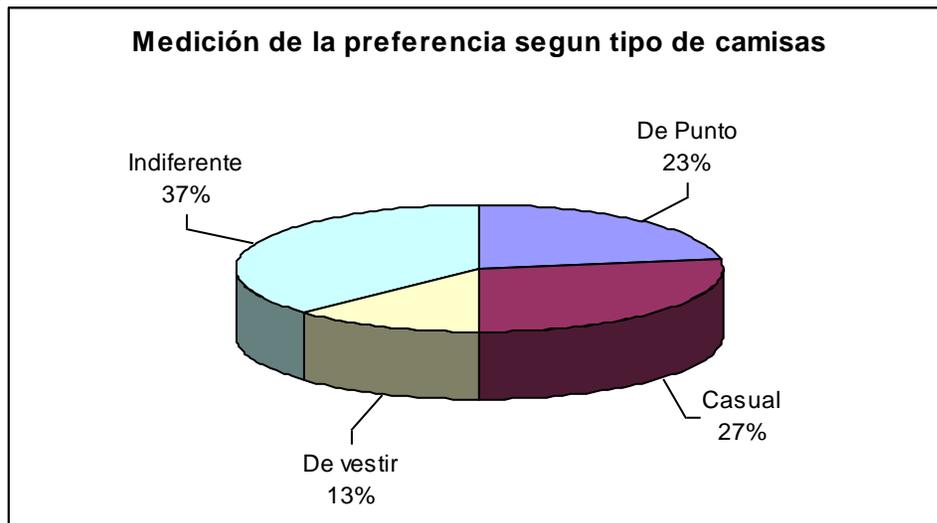
Comentario: De acuerdo a los resultados, el 94% de la población utiliza camisas de punto; lo cual implica el gusto por estas.

2. ¿Cuáles tipos de camisas (blusas) prefiere?

Objetivo: Determinar los gustos y preferencias en cuanto a los diferentes tipos de prendas de vestir.

Comentario: Los estilos a potenciar son las camisas casuales y las de punto, ambos estilos ocupan el 50% de las preferencias de los consumidores, (ver gráfico siguiente), además se determinó que en cuanto al sexo, la preferencia de

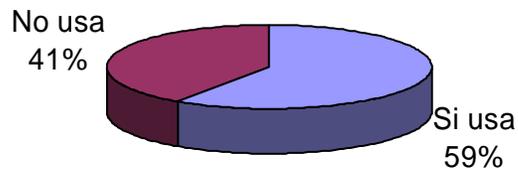
las mujeres se inclina más por las camisas o blusas casuales, mientras que en el caso de los hombres, es poca la diferencia en cuanto a sus gustos entre las camisas de punto y las casuales.



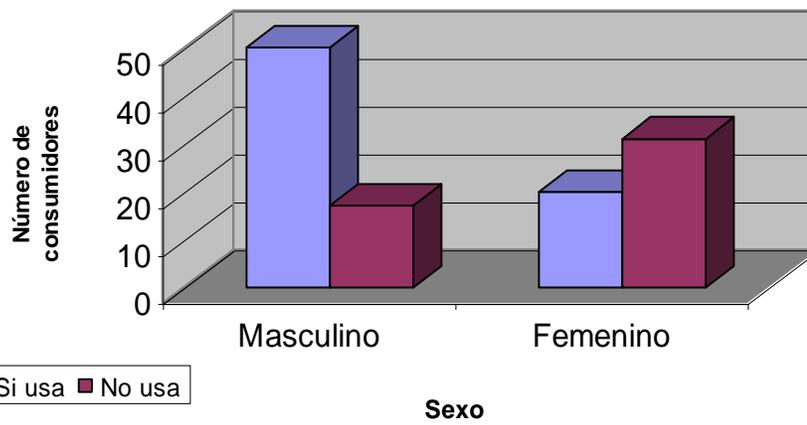
3. ¿Utiliza camisa de punto como centro (hombres) o Tops (mujeres), con su ropa de vestir?

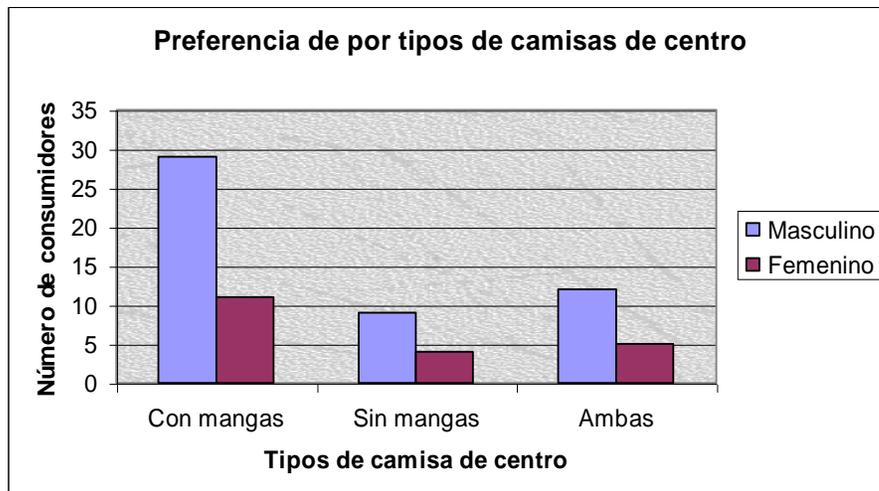
Objetivo: Establecer el nivel de uso de camisas de punto como centro y los diseños más demandados.

Medición del uso de camisas de centro



Medición del uso de camisas de centro por sexo

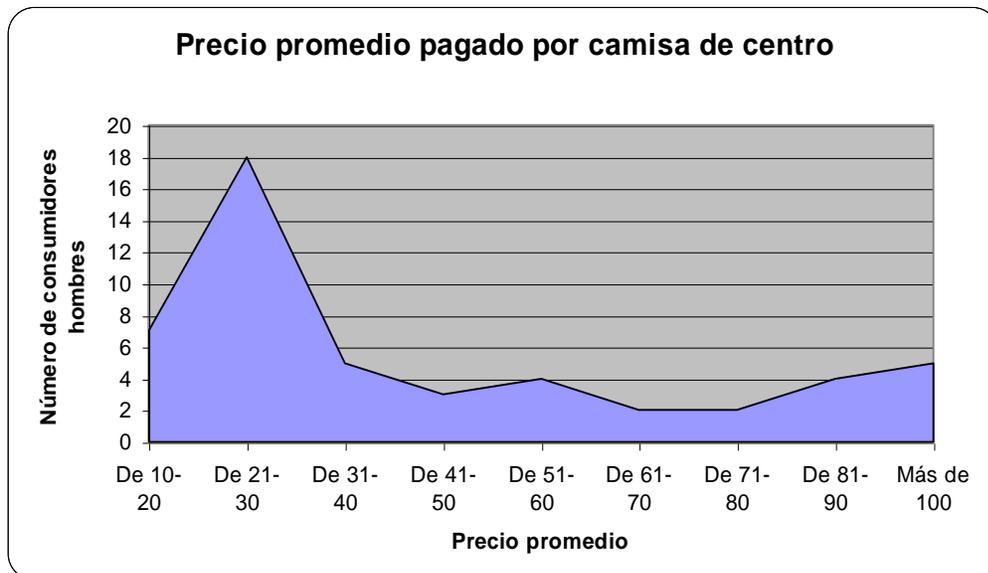




Comentario: Aproximadamente el 60% de la población está utilizando camisas de centro (Top en el caso de las mujeres), de este porcentaje; la mayor preferencia es del sexo masculino. En cuanto al diseño, el más demandado es el de las camisas de centro con mangas.

4. ¿Cuál es el precio promedio que normalmente paga por una camisa de centro?

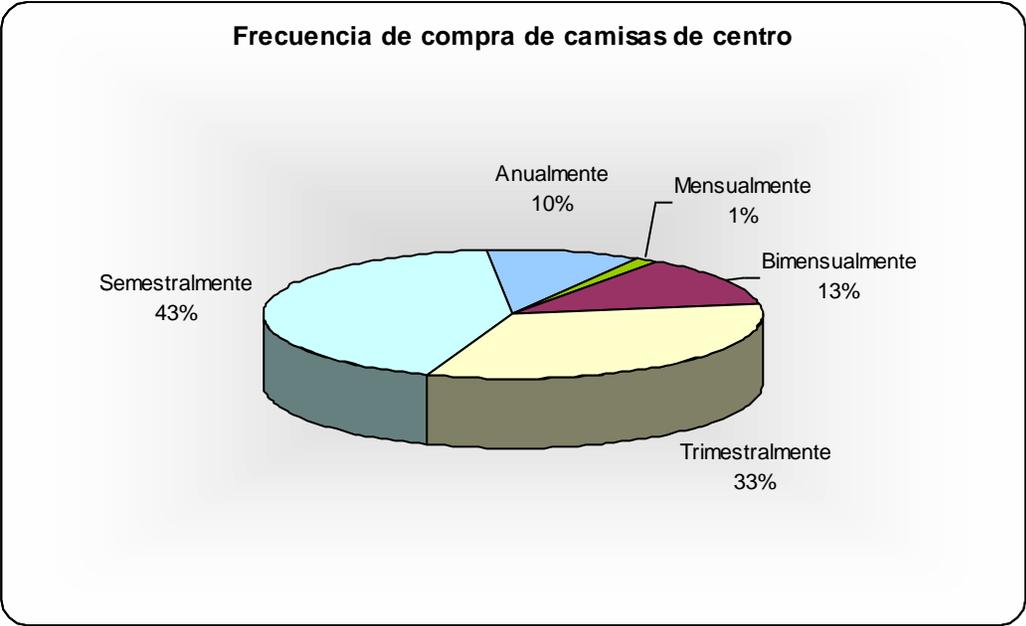
Objetivo: Establecer el precio promedio al cual están acostumbrados a pagar los consumidores por sus camisas de punto.



Comentario: Por lo menos un 56% de la población adquiere su camisa de centro a un precio promedio de ₡25.00.

5. ¿Con qué frecuencia compra camisas de centro?

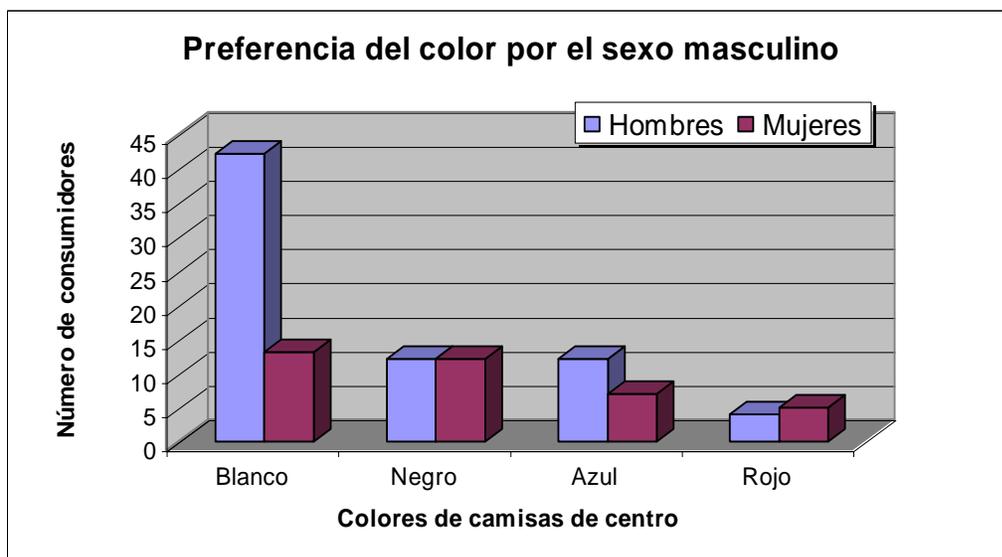
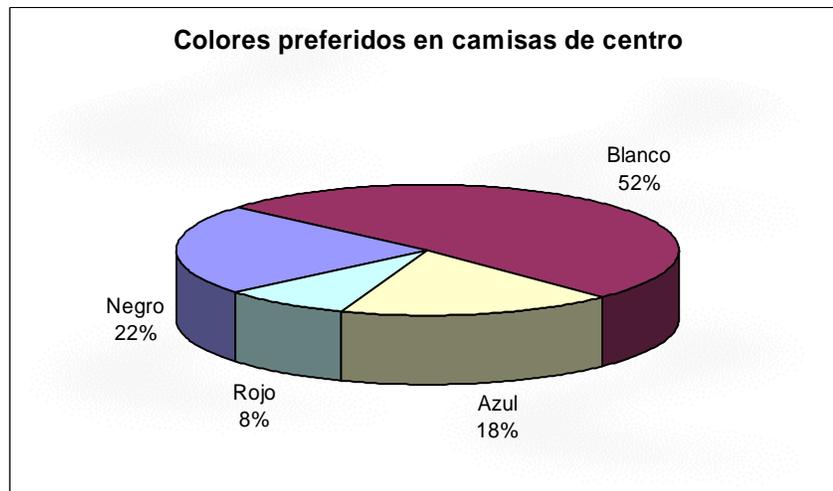
Objetivo: conocer la regularidad de compra de camisas de centro.



Comentario: Al menos el 47% de la población está comprando sus camisas de centro de forma trimestral.

6. Marque los cuatro colores de su preferencia en sus camisas de centro.

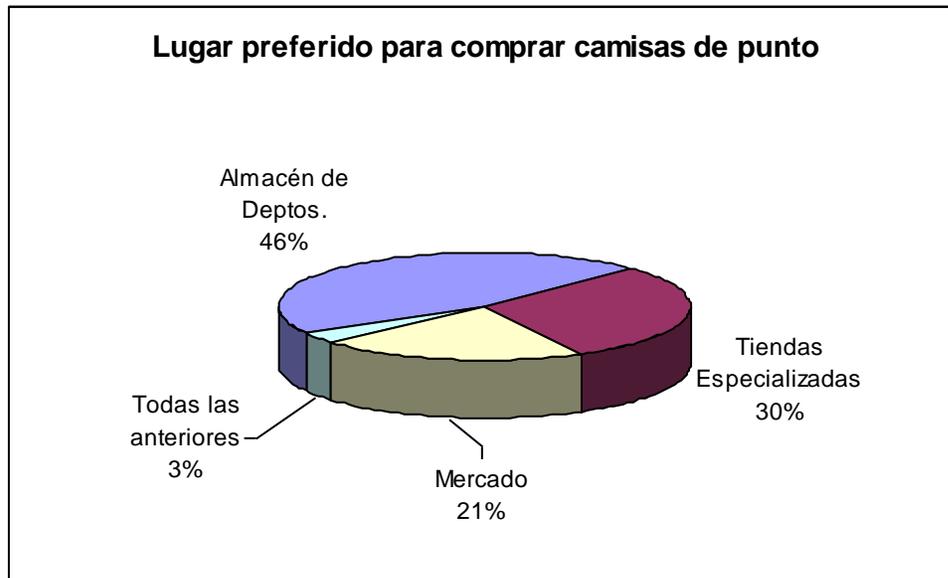
Objetivo: Establecer las preferencias de los consumidores en cuanto a los colores de las camisas de centro.



Comentario: El color mas preferido en las camisas de centro, tanto por los hombres como por las mujeres es el blanco.

7. ¿Dónde regularmente adquiere su camisa de punto?

Objetivo: Determinar el lugar preferido por los consumidores encuestados para adquirir su camisa de punto.



Comentario: El 75% de la población, adquiere su camisa de punto en almacenes de departamentos y tiendas especializadas.

8. ¿Influye la marca de la camisa de punto en su compra?

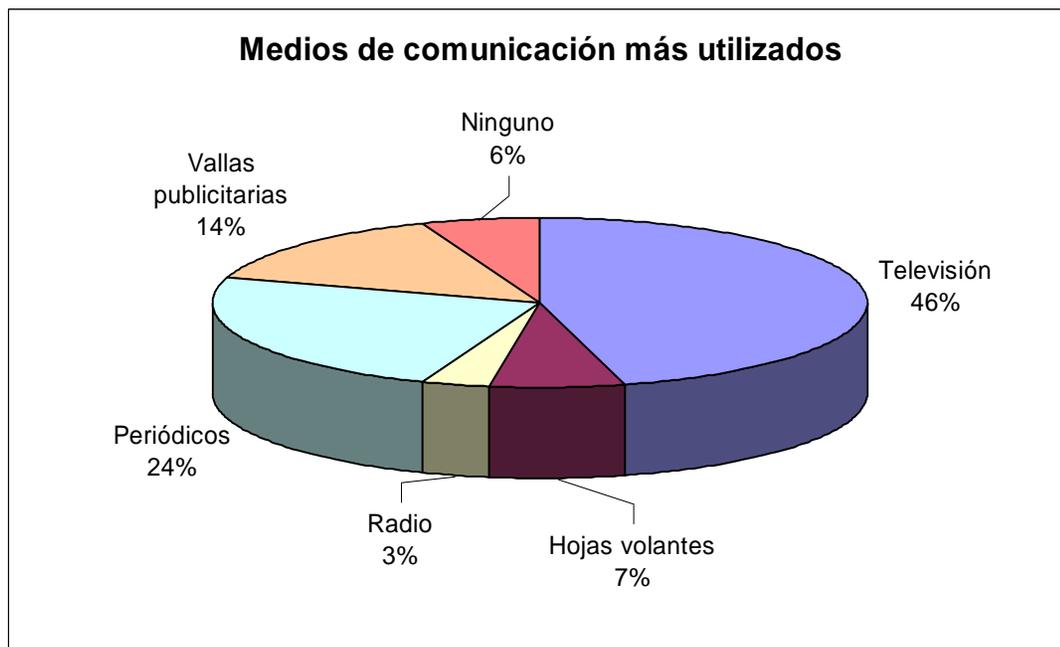
Objetivo: Determinar la influencia de la marca, en la decisión de compra.

Comentario: Más del 75% de los consumidores no consideran a la marca de la camisa de punto como un factor prominente para decidir su compra, (ver gráfico siguiente).



9. ¿Cuál es el medio de comunicación en el cual vio o escuchó un anuncio de camisas de punto últimamente?

Objetivo: Determinar los medios de comunicación que mayor efectividad tienen sobre los consumidores.



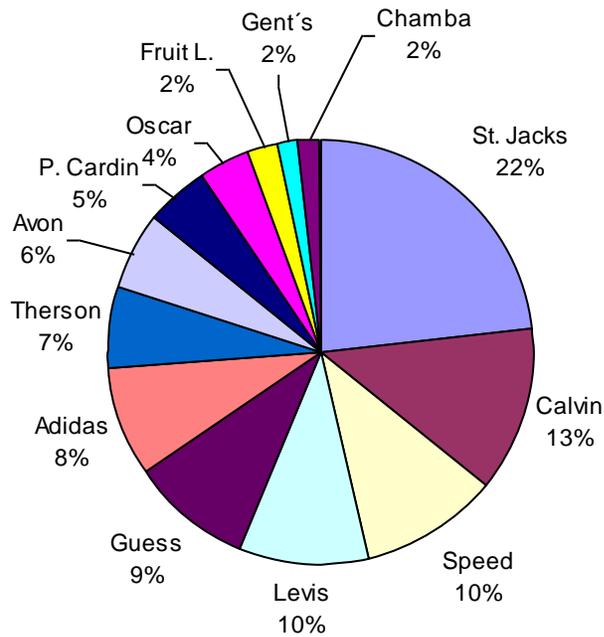
Comentario: Los medios de comunicación más efectivos son: la televisión y los periódicos, los cuales ocupan un 70% de audiencia por parte de los consumidores.

10. De la lista de marcas de camisas de punto, marque las cuatro de su preferencia.

St. Jacks	Pierre Cardin
Speed Limit	Oscar de la Renta
Chamba Heavy Fashion	Gent's
Fruit Loom	Therson
Levis	Avon
Guess	Adidas
Calvin Klein	

Objetivo: Determinar las marcas de camisas de punto de mayor preferencia por parte de los consumidores.

Preferencia por marca de camisa de punto

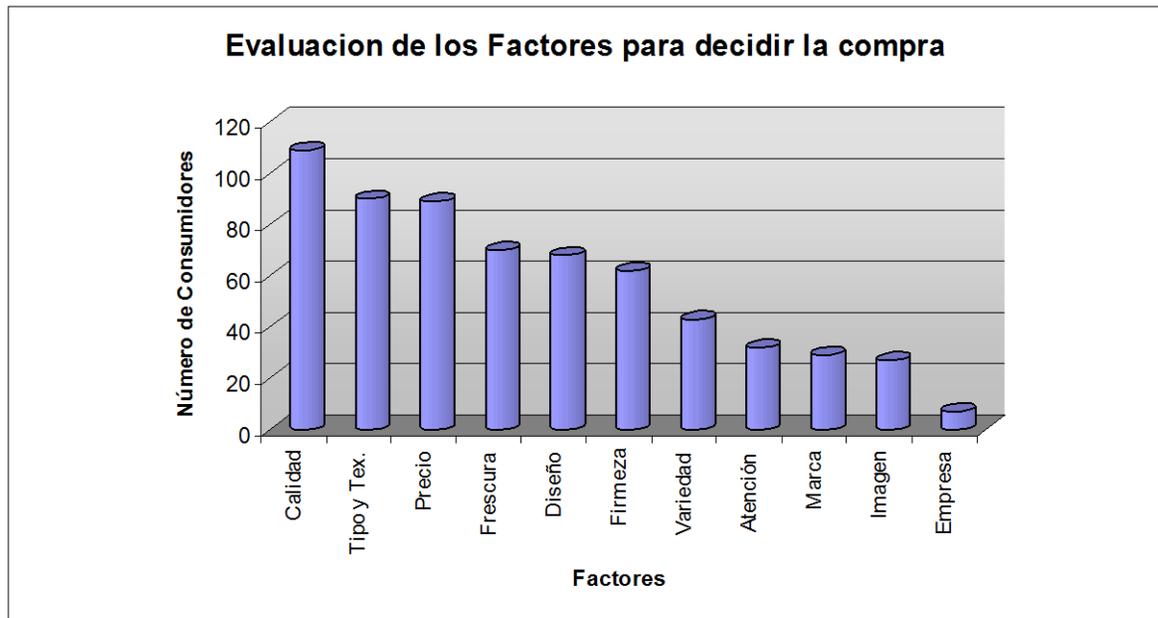


Comentario: El mercado está dominado principalmente por cuatro marcas, que en su conjunto dominan más del 50% del mercado; en orden de prioridad son: St. Jaks, Calvin Klein, Speed Limit y Levis.

11. De los siguientes factores marque los seis que considera usted como más importantes.

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| m) Precio | g) Marca |
| n) Calidad del producto | h) Empresa que lo produce |
| o) Diseño del producto | i) Atención al cliente |
| p) Variedad de colores | j) Por su frescura |
| q) Tipo y textura de tela | k) Imagen |
| r) Firmeza de los colores | |

Objetivo: Establecer los factores de compra que mayor influencia ejercen sobre el consumidor en el momento de su compra.



Comentario: Aproximadamente el 70% de la población está de acuerdo en que los factores que más influencia ejercen en la decisión de compra de los consumidores son: la calidad (tanto en materiales como el producto terminado), la textura de la tela, el precio, la frescura de los materiales y el diseño del producto.

12. ¿Qué tipo de promociones le han ofrecido al momento de comprar su camisa de punto?

Objetivo: Establecer el tipo de promoción de venta mayormente utilizadas para vender las camisas de punto.

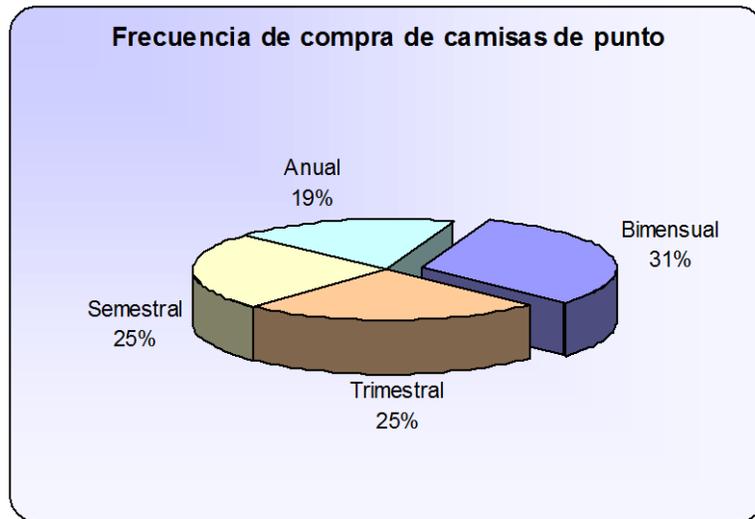


Comentario: El tipo de promoción de venta más utilizado es el descuento sobre las compras hechas; esto se cumple para almacenes, tiendas especializadas y mercados.

13. ¿Con qué frecuencia compra camisas de punto en el año?

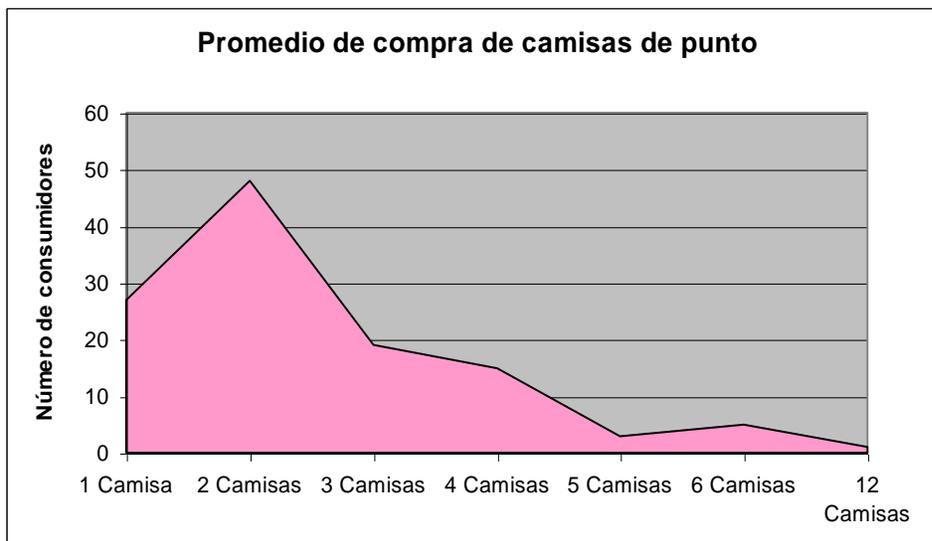
Objetivo: Establecer la regularidad de compra de camisas de punto.

Comentario: Al menos el 57% de la población adquiere sus camisas de punto trimestralmente, (ver gráfico siguiente).



14. ¿Cuántas camisas de punto adquiere cada vez que realiza su compra?

Objetivo: Conocer el número promedio de camisas de punto que los consumidores adquieren en cada compra.



Comentario: De acuerdo a los resultados, los consumidores compran en promedio tres camisas de punto en cada ocasión.

15. ¿Cuál es el precio promedio que paga por sus camisas de punto, excepto las de centro?

Objetivo: Establecer el precio promedio que habitualmente pagan los consumidores por una camisa de punto.

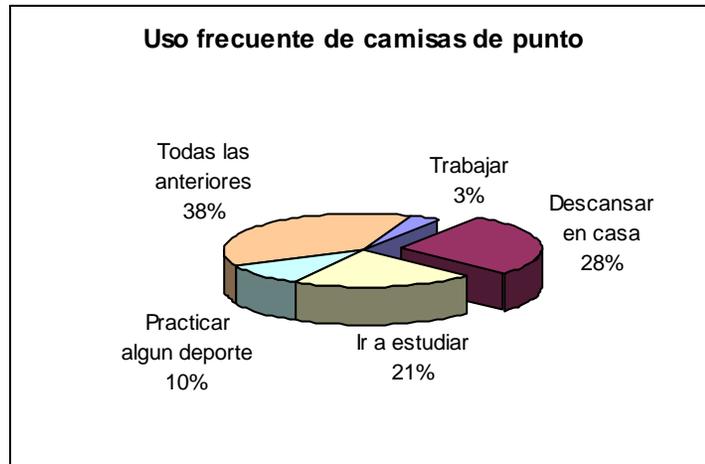


Comentario: Más del 50% de la población no paga más de ₡100.00 por una camisa de punto.

16. ¿Cuál es el uso más frecuente de su camisa de punto?

Objetivo: Determinar cual es la actividad a la que usualmente destinan los consumidores la camisa de punto que compran.

Comentario: De acuerdo a los resultados, la actividad a la que la población tiende a destinar las camisas de punto que compra es; para descansar en casa, (ver gráfico siguiente).



17. ¿Regularmente obsequia camisas de punto en sus regalos?

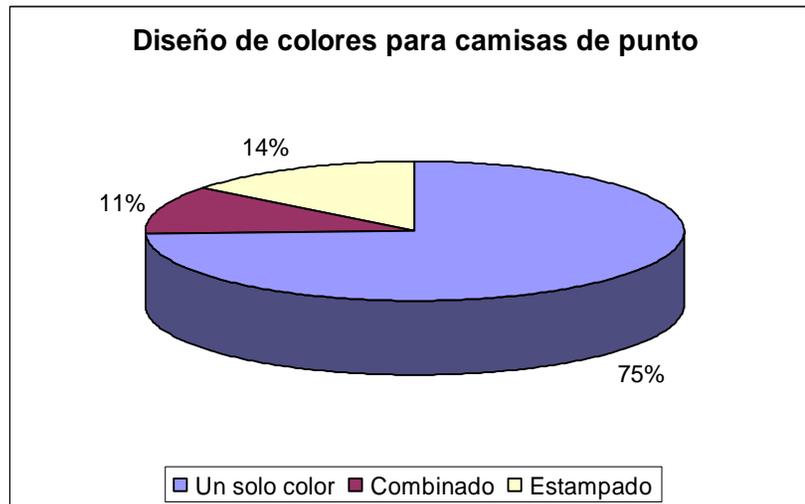
Objetivo: Determinar la propensión de los consumidores, de incluir camisas de punto en sus obsequios.



Comentario: No existe propensión de regalar camisas de punto.

18. ¿en su diseño de camisas de punto, ¿Cómo la prefiere?.

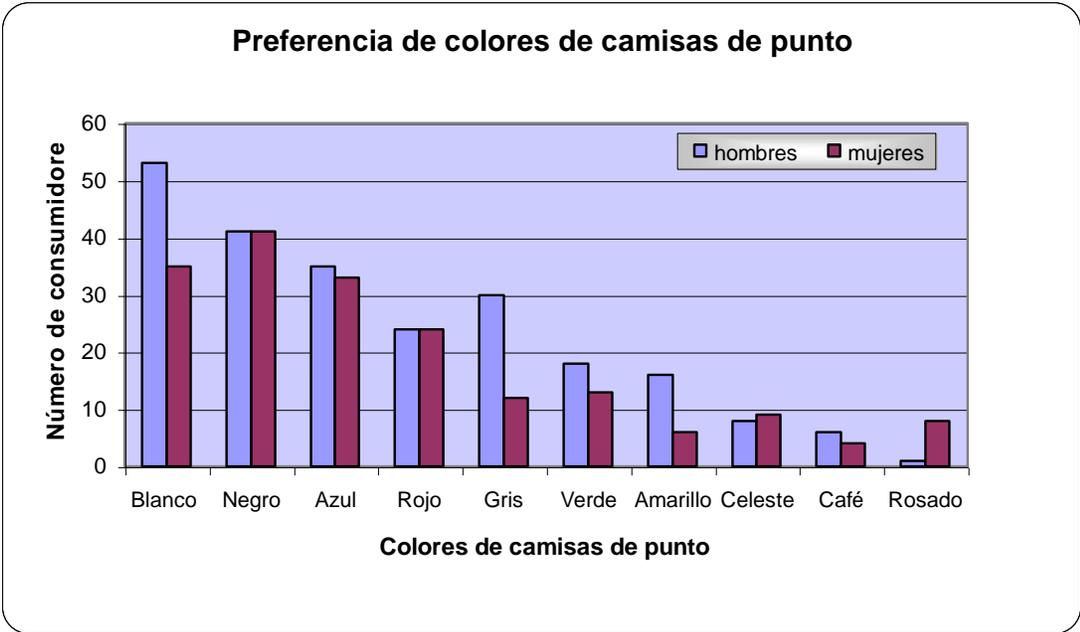
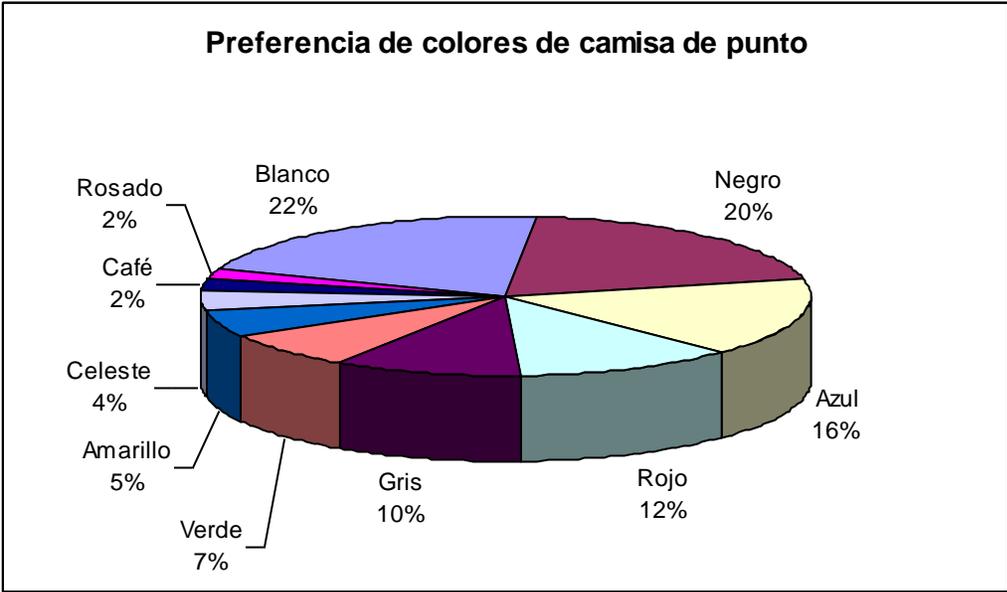
Objetivo: Conocer el diseño de colores para camisas de punto.



Comentario: La tendencia actual es hacia las camisas de punto de un solo color.

19. Marque los cuatro colores de su preferencia en sus camisas de punto.

Objetivo: Conocer las preferencias en cuanto a los colores de camisas.



Comentario: Los dos colores predominantes tanto para hombres como mujeres es el blanco, el negro y el azul.

20. ¿Qué recomendaciones efectuaría a un empresario productor de camisas de punto; para mejorar su negocio?

Objetivo: Identificar los aspectos claves para el desarrollo de la pequeña empresa de la confección, bajo la óptica del consumidor.

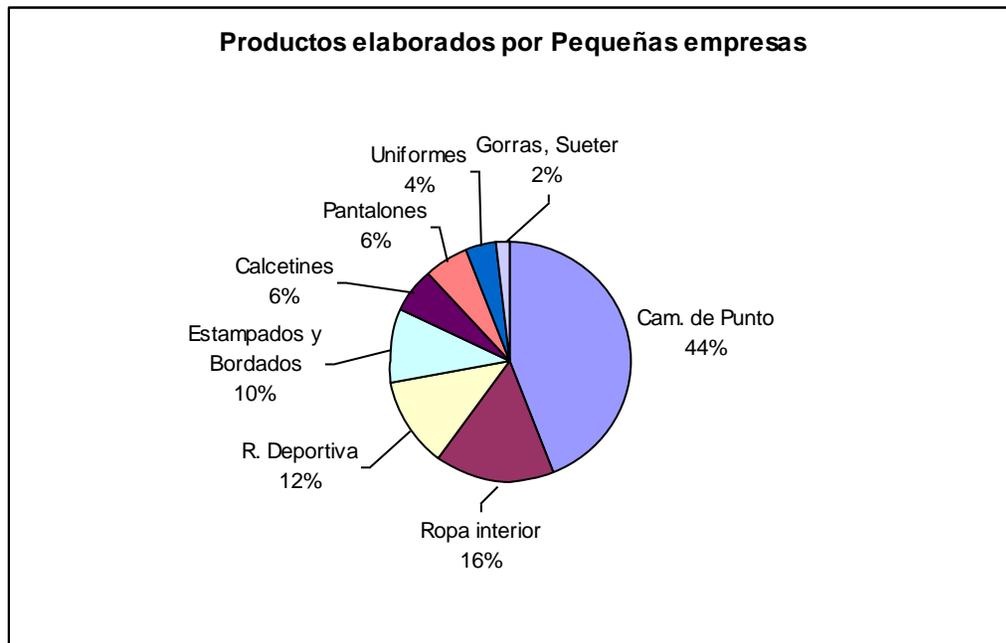
Comentario: Entre los aspectos más importantes a valorar en este negocio se tienen:

- Asegurar la calidad, tanto en materiales como en el producto final
- Precios más competitivos
- Promociones más innovadoras
- Variedad de productos, tanto en el diseño de las camisas como en sus colores.

Resultados sobre la investigación de campo a los propietarios de pequeñas empresas de la confección.

1. ¿Qué producto(s) fabrica actualmente y cuál es su proporción respecto a la producción total?

Objetivo: Establecer la estructura de la producción de las pequeñas empresas de la confección.



Comentario: Al menos el 60% de las pequeñas empresas de la confección, se dedican a producir camisas de punto y ropa interior.

2. ¿La producción la orientan a:

- a) Mercado nacional b) Mercado internacional c) Ambos

Objetivo: determinar el mercado al que usualmente destinan su producción los pequeños empresarios de la confección.



Comentario: Aproximadamente el 80% de la producción está orientada a la satisfacción del mercado nacional.

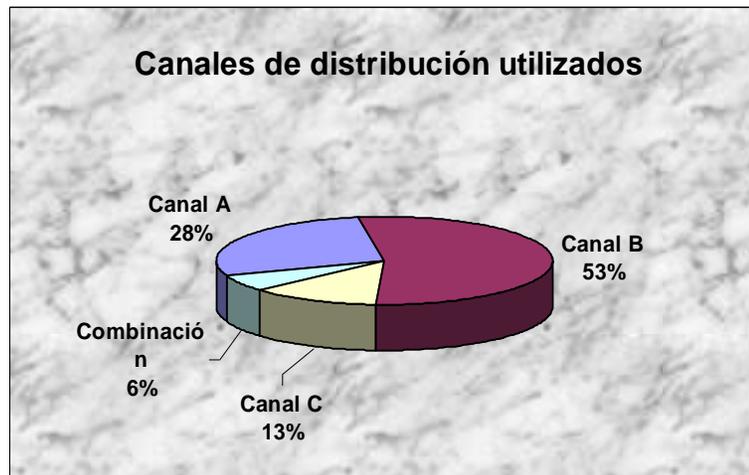
3. ¿Cuál de los canales de distribución usa actualmente?

Canal A: Fabricante ----- Cliente

Canal B: Fabricante ----- Detallista ----- Cliente

Canal C: Fabricante ---Mayorista ---Detallista --Cliente

Objetivo: Determinar el canal de distribución que más utilizan las empresas de la pequeña industria de la confección.



Comentario: Más del 50% de las pequeñas empresas utilizan al detallista como cliente principal y este es el que se encarga de venderle al consumidor final.

4. ¿Tiene departamento de ventas?

Objetivo: Establecer la existencia de la función de mercadeo como unidad organizativa y formal en la pequeña empresa de la confección.



Comentario: De acuerdo con los resultados el 66% de las pequeñas empresas carecen de un departamento de mercadeo para sus productos.

5. ¿Vende sus productos con marca propia?

Objetivo: conocer la proporción de las empresas que comercializan sus productos con marca propia?

Comentario: El 75% de las empresas no comercializan sus productos con una marca de su propiedad, por lo tanto no hay mayor identificación en su comercialización. (ver gráfico siguiente).



6. ¿Conoce cuál es su competencia significativa en el mercado?

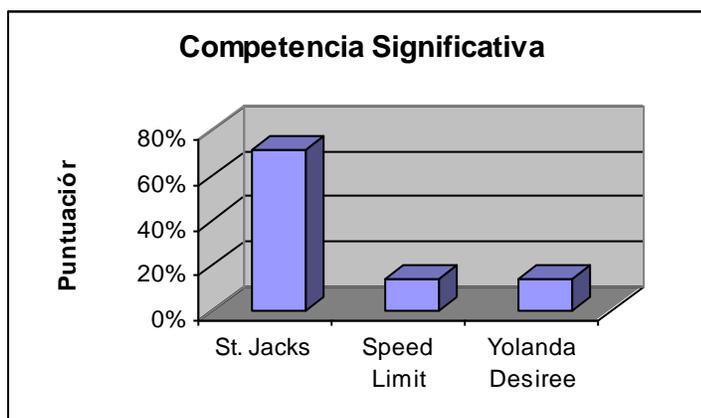
Objetivo: Determinar el grado en que los pequeños empresarios de la industria de la confección, conocen a la competencia en su sector de mercado.



Comentario: Solamente un 22% de los propietarios de pequeñas empresas de la confección, conocen la competencia de su sector de mercado.

7. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa; menciónelas en orden de prioridad, de mayor a menor participación del mercado.

Objetivo: Establecer las empresas que conforman la competencia significativa para las pequeñas empresas de la confección.



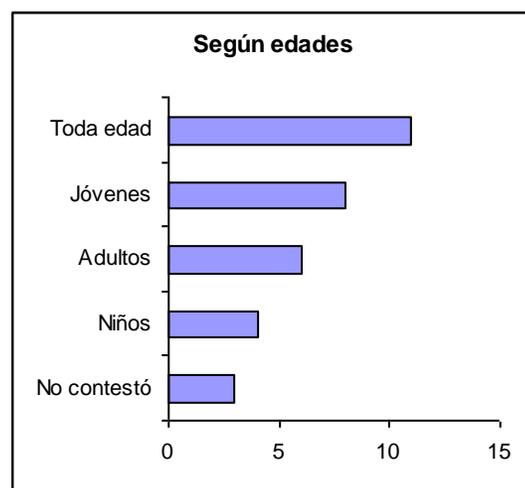
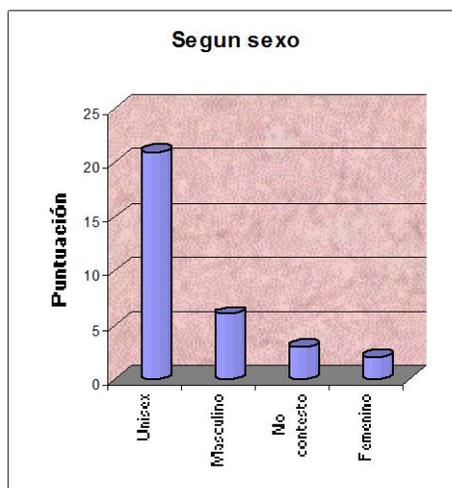
Comentario: De acuerdo a los resultados, la competencia más significativa esta representada por los productos de la marca St. Jacks.

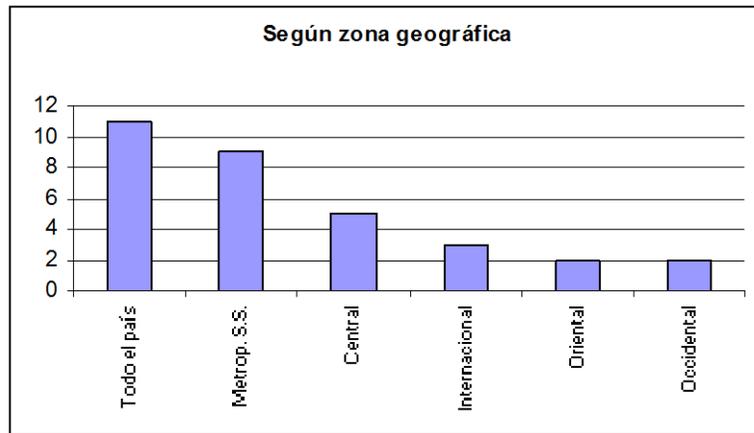
8. ¿Existe un segmento de mercado al cual orienta su producto?

Objetivo: Determinar el segmento de mercado al que la mayoría de las empresas de la confección destinan su producción, de acuerdo a las variables de Sexo, edad y nivel de ingresos de los consumidores y la zona donde viven.

Comentario: De acuerdo a los resultados (ver gráficos siguientes), por lo menos la mitad de los pequeños empresarios de la confección dedican su producción a su mercado meta, según la siguiente segmentación:

- a) Sexo: Unisex
- b) Edad: Todas las edades
- c) Zona geográfica: Todo el país

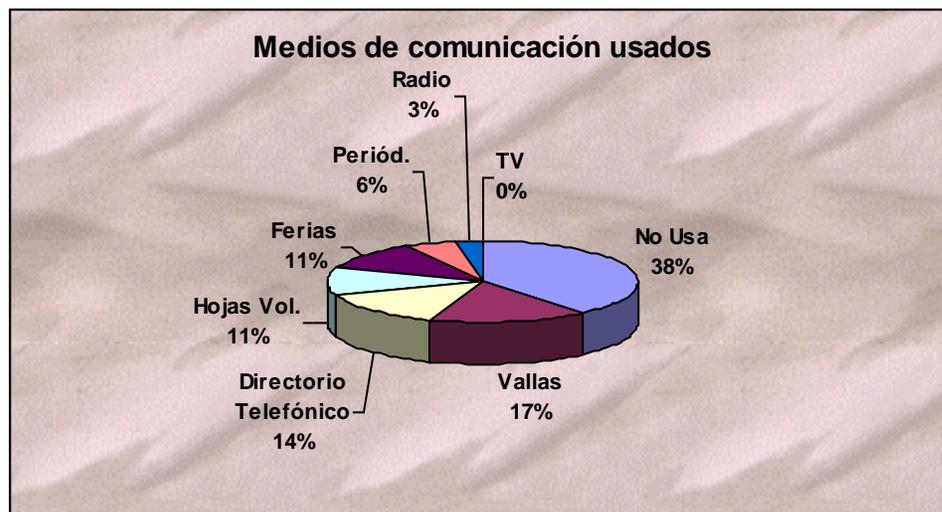




9. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?

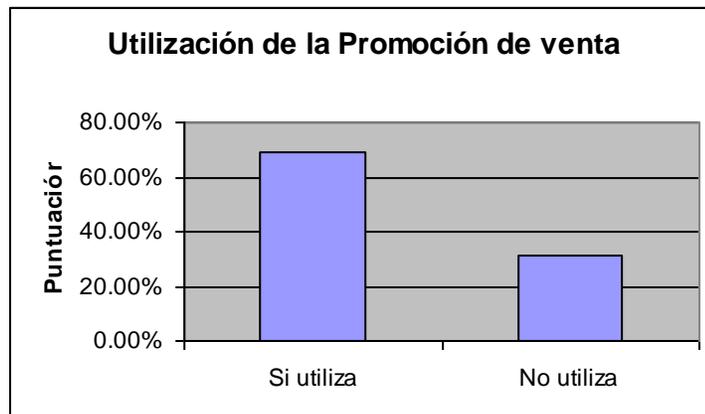
Objetivo: Establecer los medios de comunicación que utilizan las pequeñas empresas de la confección para promover sus productos.

Comentario: Aproximadamente el 60% de los pequeños productores utilizan medios publicitarios para promover sus productos, de estos más utilizados son las vallas publicitarias y los anuncios en las paginas amarillas del directorio telefónico (ver gráfico siguiente).



10. ¿Utiliza las promociones de venta en sus productos?

Objetivo: Determinar si las pequeñas empresas de la confección utilizan la promoción de venta para comercializar sus producto.



Comentario: Aproximadamente un 70% de las empresas pequeñas de la confección utilizan promociones de venta para comercializar sus productos.

11. ¿Qué tipo de promociones ha efectuado su empresa a los productos que vende?

Objetivo: Establecer el tipo de promoción de venta más frecuente en las pequeñas empresas dedicadas a la confección.



Comentario: La promoción de venta mayormente utilizada, son los descuentos sobre las compras efectuadas.

12. Del siguiente listado de factores, identifique si representa una amenaza o una oportunidad para su empresa.

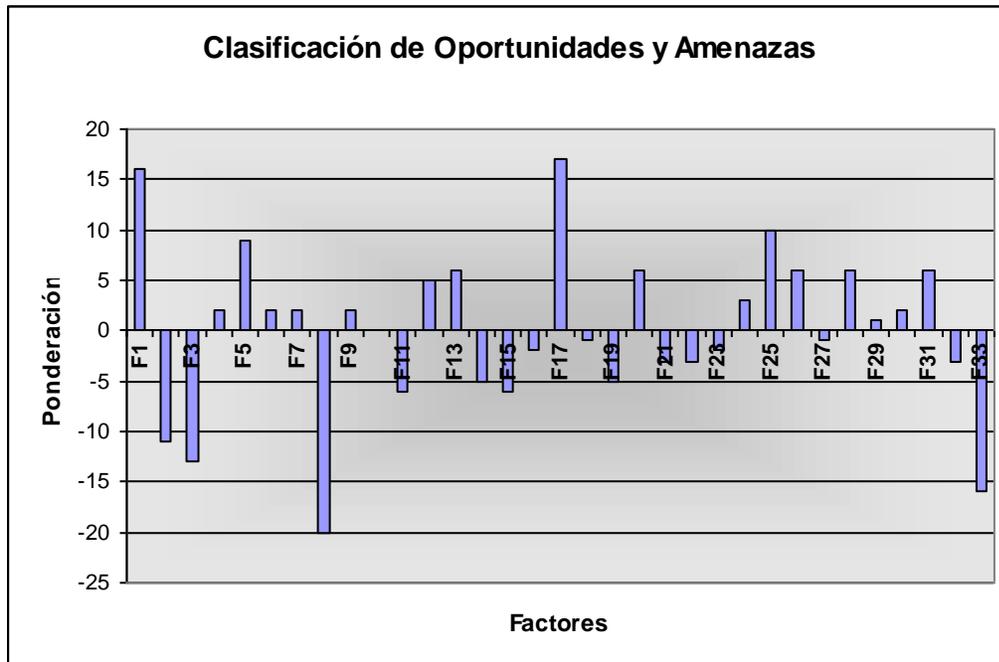
Código	Factores
F1	Alianzas Estratégicas con otras empresas (nacionales o extranjeras)
F2	Aumento de productos sustitutos en el mercado
F3	Avances Tecnológicos.
F4	Cambios de legislación Laboral.
F5	Cambios en la situación social y política
F6	Canales de distribución
F7	Clima Competitivo
F8	Competencia Extranjera.
F9	Convenios comerciales con otros países
F10	Dolarización de la economía
F11	Evolución de la tasa de interés.
F12	Evolución de mercado
F13	Facilidades para cubrir licitaciones del Producto
F14	Globalización
Código	Factores
F15	Grandes empresas
F16	Imagen ante entidades Financieras, para el acceso a financiamiento bancario.

F17	Incentivos Fiscales
F18	Intercambio de información
F19	legislación tributaria
F20	Los Procesos de integración Económica Centroamericana.
F21	Maquila de ropa
F22	Poco poder adquisitivo de los consumidores
F23	Política económica
F24	Posibilidad de convertirse en distribuidor
F25	Posibilidad de exportación
F26	Posibilidad de obtener franquicia
F27	Posibilidad que un distribuidor se convierta en productor.
F28	Presencia en asociaciones profesionales del sector
F29	Proveedores
F30	Seguridad Ciudadana
F31	Tamaño de mercado
F32	Tasa de inflación
F33	Venta de Ropa Usada

Objetivo: Establecer las Amenazas y oportunidades que más influyen en el desarrollo de la pequeña empresa de la confección.

Comentario: Aproximadamente el 41% de los pequeños empresarios de la confección (ver gráfico siguiente), coinciden en que las principales Oportunidades para este sector son las siguientes:

- Los incentivos fiscales
- Las alianzas estratégicas con empresas ya sean nacionales o extranjeras
- La posibilidad de exportación y
- Convenios comerciales con otros países



En cuanto a las amenazas que se presentan para este sector, un 47% de los empresarios considera como las más principales los siguientes factores:

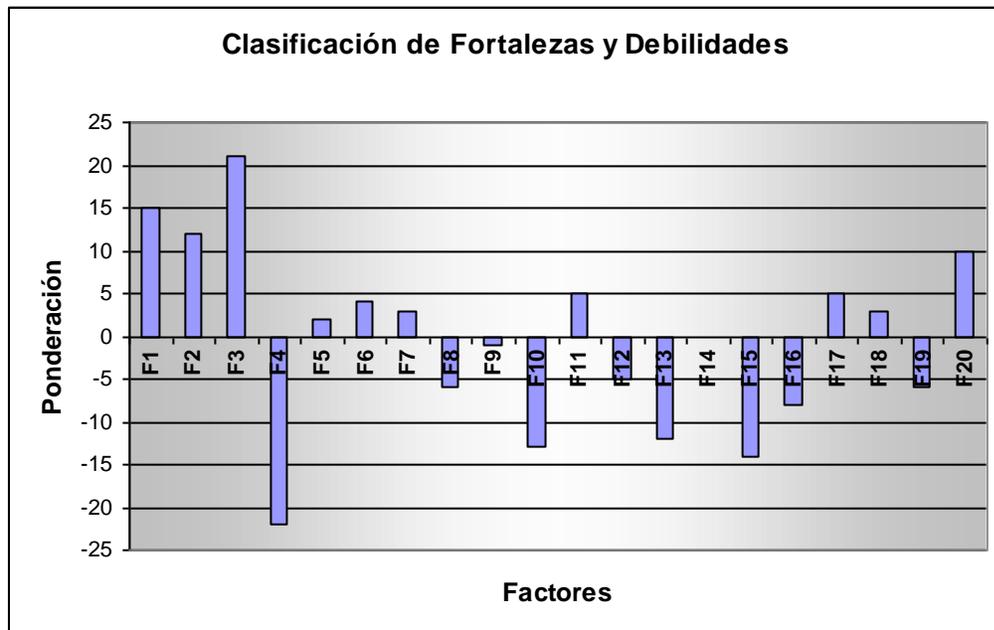
- La competencia extranjera
- La venta de ropa usada
- Los avances tecnológicos y
- El aumento de productos sustitutos en el mercado

13. identifique de los siguientes factores, ¿Cuáles representan una Fortaleza o una debilidad para su empresa?

Código	Factores
F1	Área de calidad
F2	Atención al cliente
F3	Calidad de materiales
F4	Capacidad Financiera
F5	Cercanía de consumidor

F6	Clima laboral
F7	Contacto Personal
F8	Costo de producción
F9	Estilo directivo
F10	Falta de estrategia de venta
Código	Factores
F11	Gama de productos
F12	Organización
F13	Precios competitivo
F14	Promociones
F15	Publicidad
F16	Recurso financiero
F17	Recurso humanos
F18	Sistema del control de calidad
F19	Tecnología de producción
F20	Ubicación del Local

Objetivo: Establecer las Fortalezas y Debilidades más influyentes para el crecimiento de la pequeña empresa de la confección en su sector de mercado.



Comentario: Aproximadamente el 45% de los pequeños productores concuerdan en que las primeras cuatro Fortalezas con las que cuentan son las siguientes:

- La calidad de los materiales
- El área de Calidad (como parte del proceso productivo)
- La atención al cliente y la ubicación del local

Así mismo un 48% de los pequeños empresarios están de acuerdo que las debilidades que más influyen sobre sus empresas son:

- La capacidad financiera
- La publicidad
- La falta de estrategia de venta y
- Los precios competitivos

14. ¿Posee su empresa una estructura organizativa bien definida?

Objetivo: Conocer el grado de organización formal que poseen las pequeñas empresas de la confección para su funcionamiento.



Comentario: Un 69% de los pequeños productores carece de una estructura organizativa bien definida en su empresa.

15. ¿Se apoya la empresa en asesores externos para la administración?

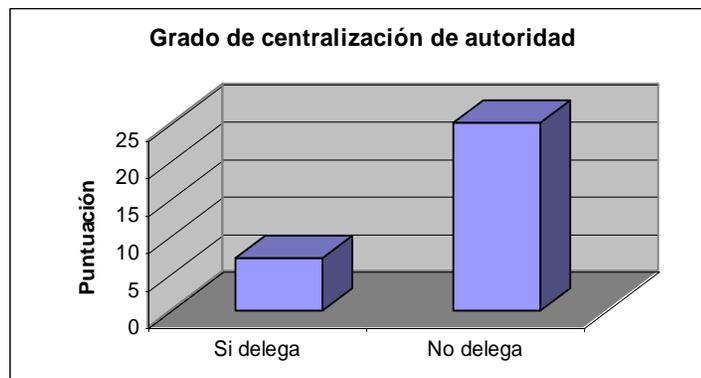
Objetivo: Establecer el grado en que los pequeños empresarios de la confección recurren a la asesoría externa, para apoyarse en la administración del negocio.



Comentario: más del 80% de los pequeños empresarios dedicados a la confección no acuden a la asesoría externa para auxiliarse en lo relacionado a la administración de la empresa.

16. ¿Existe la delegación de autoridad en su empresa?

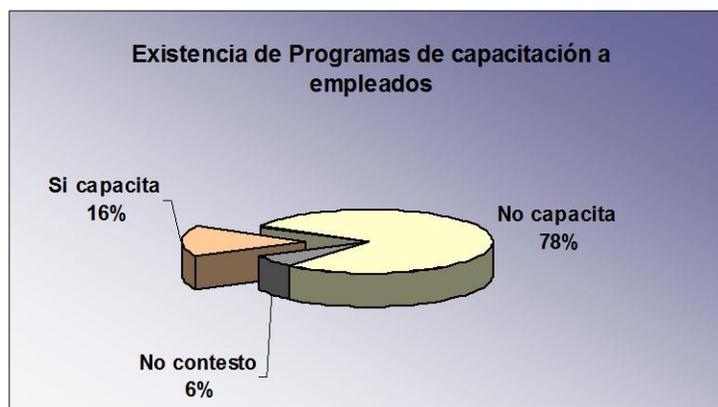
Objetivo: Evaluar el nivel de centralización de las decisiones que se toman en las pequeñas empresas de la confección.



Comentario: Aproximadamente el 80% de las empresas pequeñas manejan un esquema de autoridad centralizado.

17. ¿Tiene su empresa un programa de capacitación para los empleados?

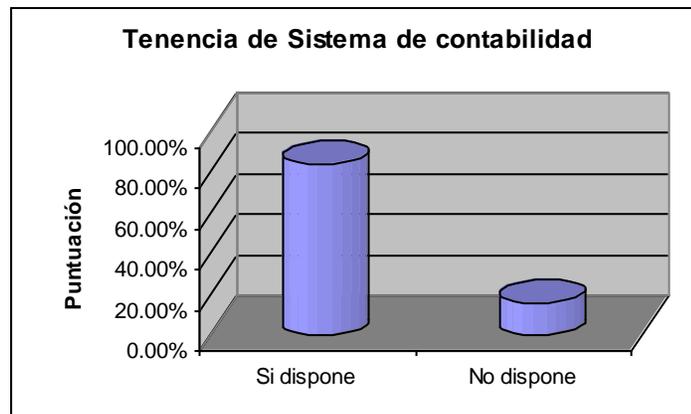
Objetivo: Conocer si existen programas de capacitación para el recurso humano de las pequeñas empresas del sector confección.



Comentario: Los resultados demostraron que en un 78% de las pequeñas empresas de la confección, carecen de programas de capacitación para los empleados que laboran en ellas.

18. ¿Dispone la empresa de una contabilidad actualizada, que le permita conocer los resultados obtenidos?

Objetivo: Determinar si las empresas pequeñas del sector confección disponen de los registros de contabilidad necesarios para conocer los resultados de su operación.



Comentario: Según los resultados más del 84% de las pequeñas empresas del sector confección cuentan con registros contables, que les permiten conocer el resultado de su operación.

19 ¿Conoce los márgenes de ganancias de sus productos?

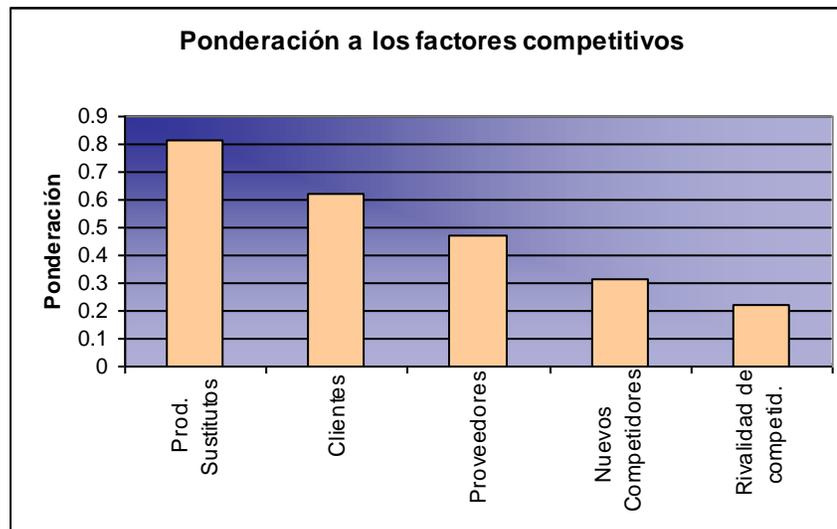
Objetivo: determinar que tan informados están los empresarios respecto a las ganancias o perdidas de los productos que elaboran.



Comentario: Existe por lo menos un 40% de pequeñas empresas de la confección que desconocen sus márgenes de ganancias.

20. Califique del 1 al 10 las fuerzas más influyentes en el sector de su negocio.

Objetivo: Conocer la importancia de los factores competitivos en la pequeña industria de la confección.



Comentario: Aproximadamente un 49% de los empresarios calificaron como el factor más influyente en su sector de mercado, la existencia de productos sustitutos; seguidamente por los clientes, luego los proveedores, los nuevos competidores y la rivalidad de los competidores; en orden de prioridad.

21. ¿Aplica algún tipo de estrategia de mercado para sus productos?

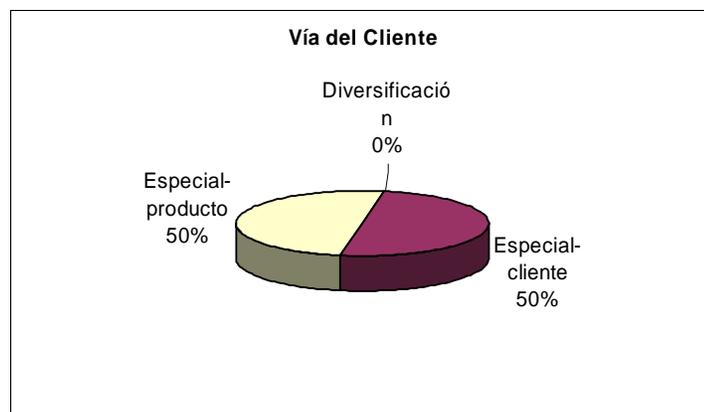
Objetivo: conocer si se aplican estrategias de mercado para la comercialización de los productos de la pequeña empresa de la confección.



Comentario: Por lo menos un 47% de los empresarios de la confección, no aplican estrategias de mercado para la comercialización de sus productos.

22. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa; ¿A cuáles de las siguientes vías de mercado se asemejan sus estrategias?.

Objetivo: Determinar el tipo de estrategia que actualmente están aplicando los empresarios de pequeña empresa de la confección, en lo referente a las vías de mercado.

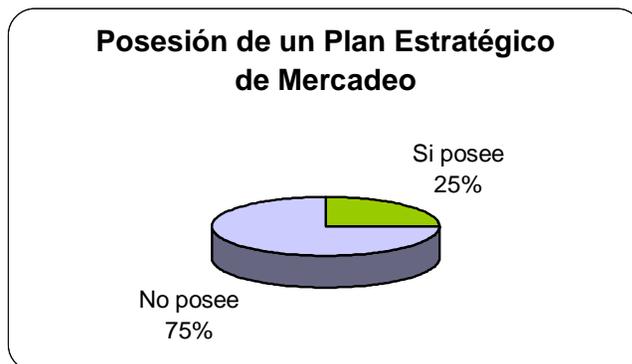




Comentario: Según los resultados las estrategias de los pequeños productores se asemejan más a las de la Vía de **la Posición competitiva** de esta la que más sobresale es la estrategia bajo el enfoque del seguidor.

23. ¿Dispone su empresa de un Plan Estratégico de mercadeo?

Objetivo: Determinar el grado en que los pequeños empresarios de la industria de la confección hacen uso de herramientas como la Planeación Estratégica para mejorar su operatividad en el sector.

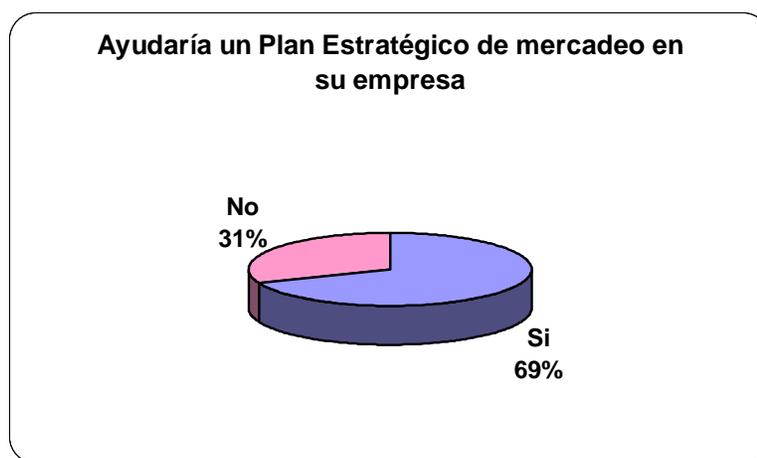


Comentario: De acuerdo a los resultados la tercera parte de los empresarios carecen de un Plan estratégico de mercadeo.

24. ¿Considera que contar con un plan estratégico de mercadeo ayudaría a la empresa a mejorar su operatividad?

Objetivo: Conocer en que medida la implementación de un Plan Estratégico de mercadeo beneficiaria a las pequeñas empresas del sector confección, de acuerdo a la opinión de sus propietarios.

Comentario: Conforme a los resultados obtenidos, el 70% de los empresarios de la pequeña empresa de la industria de la confección están convencidos de que la implementación de un Plan Estratégico de mercadeo, ayudaría a mejorar la operatividad del negocio, (ver gráfico siguiente).



Resultados de la entrevista dirigida a los distribuidores de camisas de punto.

Pregunta No. 1

¿Cuál es la experiencia que posee en la comercialización de camisas de punto?

Los gerentes o propietarios entrevistados manifestaron tener experiencia en la comercialización de camisas de punto así como de otras prendas de vestir relacionadas tales como la ropa casual y la de vestir.

La experiencia que poseen incluye la venta de productos en su local propio, ventas esporádicas dentro de la región centroamericana y la distribución de algunos productos a otras tiendas o almacenes.

Pregunta No. 2

¿Qué factores o circunstancias considera que representan riesgo o limitantes en el negocio de la comercialización de prendas de vestir?

Las limitantes que tienen mayor influencia son:

La competencia, representada en primer lugar por los demás establecimientos que venden ropa nueva, sea esta casual, sport o de vestir y en segundo término los locales de venta de ropa usada.

Al comercializar productos que se ven muy afectados por factores como la moda o los cambios en los gustos y

preferencias de los consumidores, se requiere de una investigación constante de estos cambios, para no caer en la obsolescencia o lo que se conoce en el ramo de la confección como "Diseño desfasados o pasados de moda".

Entre otras limitantes con que se enfrentan los distribuidores son:

El restringido acceso al financiamiento, debido a:

- Alta tasas de interés,
- Plazos muy cortos.

Pregunta No. 3

¿Cómo describiría la función de sus proveedores y cuál considera que debería de ser?

Actualmente los productos que se ofrecen cuentan con una buena calidad, precios accesibles y diseños actualizados. Los productores deben realizar de forma continua investigaciones acerca de las tendencias y gustos actuales en cuanto a la ropa se refiere, así mismo introducir nuevos diseños al mercado.

Pregunta No. 4

¿Los productos que comercializa, provienen de producción local o extranjera?

Los encargados que se entrevistaron hicieron saber que se vende tantos productos confeccionados dentro del país, como fuera de él; el objetivo es darle mejor imagen a los

establecimientos con la comercialización de prendas de vestir de marca conocida.

El producto extranjero en su mayoría proviene de los Estados Unidos de América y Costa Rica.

Pregunta No. 5

¿Qué futuro ve en la comercialización de prendas de vestir?

La clave sugerida por los entrevistados para subsistir en el mercado; es seguir la tendencia de las tiendas surtidas de productos relacionados, con el fin de que el consumidor adquiera varios productos en el mismo lugar; tal es el caso de los supermercados actuales, los cuales tienen una alta concentración de productos y servicios de distintas clases en una sola instalación. Para el caso de los agentes distribuidores de ropa, la idea es vender junto con las prendas de vestir, accesorios tales como lentes, pulseras, gorras, sombreros, música, llaveros, billeteras, cinchos entre otros.

Con el fin de proveer de una amplia gama de productos relacionados con las prendas de vestir básicas como lo es una camisa o blusa o un pantalón.