



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA, PARA EL
REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA CAJA SINDICAL
MAGISTERIAL S.C., EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.**

PRESENTA:

ELVIS VICENTE CABRERA A121334.

DIRECTORA DE TESIS

DRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ.

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; NOVIEMBRE 2022.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 10 de octubre de 2022.
Oficio No. D/CIP/TIP/326/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. ELVIS VICENTE CABRERA
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE**

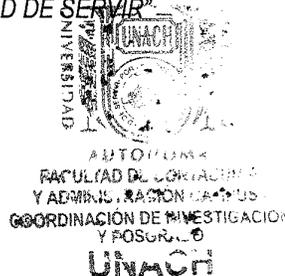
Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA, PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.** Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 23 de 2022, suscrito por la Dra. Isis Mandujano Domínguez, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Dra. Blanca Esthela Montoya Ramírez
Encargada de la Coordinación



C.c.p. Archivo Minutario
*BEMR/ssg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112
E-mail: posgradofca2018@gmail.com





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) ELVIS VICENTE CABRERA,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADOTECNIA, PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA CAJA
SINDICAL MAGISTERIAL S.C., EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS."
presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE
NEGOCIOS, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma
de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con
fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico,
tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su
contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 9 días del mes de noviembre del año 2022.

ELVIS VICENTE CABRERA

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, JESUCRISTO Y EL ESPÍRITU SANTO:

Les agradezco por un día más ¡Gracias! por la oportunidad de dejarme cumplir este logro y seguir mi misión de vida; por darme la sanidad en mi cuerpo y la gran fortaleza en mi espíritu, de mi parte, siempre daré lo mejor.

A MIS PADRES:

¡Gracias! por tanto esfuerzo y dedicación, por ser pacientes y demasiado fuertes ante las adversidades que han ocurrido en mi vida, siempre he dicho que mis grandes pilares son ustedes ¡Gracias! por estar ahí en los momentos más difíciles y en los felices, de todo corazón ¡GRACIAS! ¡MIS LOGROS SON SUYOS!

A LA DRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ:

¡Gracias! por aceptar nuevamente ser mi directora de tesis, desde la licenciatura supe que usted es una gran persona, gracias por su paciencia, inteligencia y gran conocimiento; sin duda, es de los catedráticos que me ha enseñado tanto; ¡gracias por todo! ¡Usted es una chingonería! y se sabe jajajaja.

A MIS AMIGOS DE LA MAESTRÍA:

¡Gracias a todos ustedes! me llevo tantas experiencias, risas y enojos jajajajaja, la vida siempre me ha premiado con los mejores y aquí están. ¡Abrazo a todos!

A TI CORAZÓN MÍO:

¡Gracias! gracias por no dejarme cuando mi mundo se venía abajo, ¡Gracias! por los regaños y presiones para poder terminar esta investigación, ¡Gracias por no soltarme! Siempre en mi corazón y mi ser. JRZ ♥, este logro también es tuyo.

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	11
1.1.- Planteamiento del problema de investigación.	11
1.2.- Justificación de la investigación.	20
1.3.- Objetivos de investigación.	21
1.4.- Delimitación espacial y temporal.	22
2.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	22
2.1.- Mercadotecnia.	22
2.1.1.- Concepto de mercadotecnia.	22
2.1.2.- Importancia de la mercadotecnia.	24
2.1.3.- Objetivos de la mercadotecnia.	25
2.1.4.- Proceso administrativo de la mercadotecnia.	29
2.2.- Planeación estratégica.	33
2.3.- Planeación estratégica de mercadotecnia.	36
2.3.1.- Objetivos de la planeación estratégica de mercadotecnia.	38
2.4.- Plan estratégico de mercadotecnia.	39
2.4.1.- Análisis de la situación de la empresa.	42
2.4.1.1.- Análisis interno.	43
2.4.1.2.- Análisis externo.	44
2.4.1.3.- Análisis FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	45
2.4.1.4.- Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos).	46
2.4.1.5.- Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos).	48
2.4.1.6.- Matriz de PERFIL COMPETITIVO.	50
2.4.2.- Objetivos de mercadotecnia.	52
2.4.3.- Investigación de mercado.	53
2.4.3.1.- Segmentación del mercado.	54
2.4.3.2.- Perfil del consumidor.	57
2.4.3.3.- Análisis de la competencia.	58
2.4.3.4.- Técnica e instrumento de investigación.	59
2.4.3.5.- Determinación del tamaño de la muestra.	62
2.4.3.6.- Análisis e interpretación de los resultados.	66

2.4.4.- Posicionamiento y reposicionamiento.	67
2.4.5.- Ventaja competitiva.	80
2.4.6.- Análisis de la oferta y la demanda.	83
2.4.7.- Mezcla de mercadotecnia.	89
2.4.7.1.- Producto.	91
2.4.7.2.- Precio.	94
2.4.7.3.- Plaza.	97
2.4.7.4.- Promoción.	99
2.4.8.- Estrategias de mercadotecnia.	102
2.4.8.1.- Matriz FODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	129
2.4.8.2.- Matriz BCG (Matriz Boston Consulting Group).	132
2.4.8.3.- Matriz PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción).	134
2.4.8.4.- Matriz (IE) INTERNA – EXTERNA.	138
2.4.8.5.- Matriz de la Gran Estrategia (MGE).	140
2.4.8.6.- Matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica).	142
2.4.9.- Implementación y plan de acción.	146
2.4.10.- Presupuesto.	152
2.4.11.- Evaluación y control.	155
2.4.12.- Plan de contingencia.	164
3.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	167
3.1.- Empresa “CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.”	167
3.1.1.- Antecedentes.	167
3.1.2.- Ubicación.	168
3.1.3.- Misión y visión.	168
3.1.4.- Tipo y tamaño de la empresa.	169
3.1.5.- Valores.	174
3.1.6.- Organigrama.	175
3.1.7.- Producto.	175
4.- ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.	177
4.1.- Definición del alcance de la investigación.	177
4.2.- Formulación de la hipótesis de investigación.	178
4.3.- Selección del universo de investigación.	178

4.3.1.- Determinación de la muestra.	178
4.3.2.- Tipo de muestreo.	179
4.4.- Selección y diseño de los instrumentos de investigación.	179
4.4.1.- Cuestionario.	179
4.4.1.1.- Diseño del instrumento.	180
4.4.1.1.1.- Cuadro de desarrollo de ítems.	180
4.4.1.1.2.- Formato de cuestionario.	186
4.5.- Encuesta.	191
4.5.1.- Interpretación de resultados.	204
5.- PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	209
5.1.- PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.	209
5.1.1.- Análisis de la situación de la empresa.	209
5.1.1.1.- Análisis interno.	209
5.1.1.2.- Análisis externo.	212
5.1.1.3.- Análisis FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	214
5.1.1.4.- Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos).	215
5.1.1.5.- Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos).	217
5.1.1.6.- Matriz de PERFIL COMPETITIVO.	218
5.1.2.- Objetivos de mercadotecnia.	220
5.1.3.- Investigación de mercado.	222
5.1.3.1.- Segmentación del mercado.	222
5.1.3.2.- Perfil del consumidor.	223
5.1.3.3.- Análisis de la competencia.	223
5.1.3.4.- Técnica e instrumento de investigación.	226
5.1.3.5.- Determinación de muestra.	227
5.1.3.6.- Análisis e interpretación de los resultados.	227
5.1.4.- Posicionamiento y reposicionamiento.	227
5.1.5.- Ventaja competitiva.	228
5.1.6.- Análisis de la oferta y la demanda.	229
5.1.7.- Mezcla de mercadotecnia.	230
5.1.7.1.- Producto.	230
5.1.7.2.- Precio.	232
5.1.7.3.- Plaza.	232

5.1.7.4.- Promoción.	233
5.1.8.- Estrategias de mercadotecnia.	239
5.1.8.1.- Matriz FODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	239
5.1.8.2.- Matriz PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción).	240
5.1.8.3.- Matriz (IE) INTERNA – EXTERNA.	242
5.1.8.4.- Matriz de la Gran Estrategia (MGE).	243
5.1.8.5.- Matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica).	243
5.1.9.- Implementación y plan de acción.	247
5.1.10.- Presupuesto.	256
5.1.11.- Evaluación y control.	257
5.1.12.- Plan de contingencia.	258
CONCLUSIÓN.	260
REFERENCIAS.	263

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación lleva como nombre “Plan estratégico de mercadotecnia, para el reposicionamiento de la empresa Caja Sindical Magisterial S.C., en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas”, esta comprende de un análisis previo de la empresa, financiera nacida en el 2010 con el objetivo de ofrecer la oportunidad de financiamiento mediante préstamos personales a trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas con descuentos vía nómina. Esta empresa a través de los años (2015 – 2021) ha presentado problemas de diferentes índoles como desatinada administración, falta de atención al cliente, disminución de las ventas, disminución de su demanda y la rentabilidad. No obstante, dicha empresa cuenta con una competencia que la han descendido en cuota de mercado a través de los años; desde el 2017 se creó un plan estratégico para poder dar solución a todas aquellas dificultades que enfrentaban en ese momento, reestructurando la fuerza de trabajo y sus puestos, mejorando e invirtiendo en personal eficiente y capacitado en servicio al cliente, posteriormente, la creación del área de mercadotecnia.

Hoy día, el plan estratégico que se ha venido analizando y cambiando año tras año, ha cumplido con un 77% de los objetivos planteados en él, recalcando que el área de mercadotecnia no cuenta con estrategias funcionales, por ende, no cuenta con planes estratégicos, tácticos y operativos.

Por lo anterior, es recomendable que Caja Sindical Magisterial S.C. realice un reposicionamiento, para poder captar más clientes en su mercado meta, y la reestructuración de las estrategias existentes en el área de mercadotecnia; todo por medio de un plan estratégico de mercadotecnia que ayude a potencializar el posicionamiento, las ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado, cumpliendo los objetivos empresariales. Las empresas que tienen un gran enfoque hacia el mercado obtienen un buen posicionamiento, trabajando en equipo para solucionar cualquier percance añadiendo valor a sus clientes. Por ende, se planteará el siguiente objetivo de investigación “desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia, para reposicionar a la financiera Caja Sindical Magisterial S.C. en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, y cambiar la perspectiva de la empresa, marca y el producto en la mente de los consumidores”. Con ayuda del reposicionamiento por medio de un plan estratégico de mercadotecnia la empresa generará direccionamiento, alcanzando sus objetivos con ayuda de todas las áreas funcionales, creando motivación en los colaboradores, creatividad y sobre todo una visión estratégica continua. La metodología para la creación del plan estratégico de

mercadotecnia se basará en el análisis de la situación de la empresa, objetivos de mercadotecnia, investigación de mercado, posicionamiento y reposicionamiento, ventaja competitiva, análisis de la oferta y la demanda, mezcla de mercadotecnia, estrategias de mercadotecnia, implementación y plan de acción, presupuesto, evaluación y control, y plan de contingencia.

La población de esta investigación serán todos aquellos trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (4,321 trabajadores), la muestra será de 296 trabajadores de entre 25 a 50 años de edad y de 1 a 28 años de antigüedad o años de servicio, tendrá un tipo de muestreo probabilístico; se utilizará como instrumento de investigación un cuestionario, diseñado a través de las variables de estrategias de mercadotecnia y reposicionamiento, no obstante, se utilizarán gráficas representativas de todos los ítems contestados en la encuesta, para hacer un análisis descriptivo del comportamiento y relación de estos; los resultados obtenidos tendrán como finalidad de dar soporte y dirección al plan estratégico de mercadotecnia, así como, poder crear, diseñar y seleccionar las óptimas estrategias para cumplir con el objetivo e importancia de esta investigación.

1.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Una de las áreas funcionales de las empresas es la mercadotecnia, siendo de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de ellas y así ser competitivas.

Kotler (2001) menciona que “la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (p. 7), podemos contemplar que la mercadotecnia forma parte importante de la administración de una empresa y la interacción de ella con su mercado meta, por ello para llegar a obtener una buena administración mercadológica, autores como Kotler expresan que es indispensable la implementación de planes estratégicos en las organizaciones y por ende en el área de mercadotecnia no es la excepción.

La planeación estratégica de mercadotecnia de acuerdo a López (2000) “es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes en el mercado”. (p. 20) Es importante mencionar que de la planeación estratégica de la empresa se deriva la planeación estratégica de mercadotecnia.

La planeación estratégica de mercadotecnia define la dirección que debe seguir una empresa y tiene un papel importante en la consecución de los objetivos de largo plazo, que de acuerdo con Muñiz (2014) son el posicionamiento en el mercado, aumento en las ventas, aumento de la rentabilidad y cuota de mercado, siendo estos básicos para un plan estratégico de mercadotecnia cumpliéndose por medio de estrategias. (Objetivos básicos de un plan de marketing, párrafo 1)

Por otra parte, Stanton *et al.* (2007) describen que “una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia”. (p. 163), aunado a esto, los mismos autores expresan que el posicionamiento “es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia”. (p. 163)

Sin embargo, cuando el posicionamiento de una empresa se deteriora y está queriendo reintegrar su atracción es adecuado la aplicación del reposicionamiento.

De acuerdo con Trout y Rivkin (2009, como se citó en RESUMIDO.COM, 2010) en su análisis del libro Reposicionamiento: Marketing en una era de competencia, cambio y crisis mencionan que “el posicionamiento es la manera en que nos diferenciamos en la mente de nuestros posibles clientes. En cambio, el reposicionamiento tiene que ver con ajustar estas percepciones para lograr que la estrategia de mercadotecnia funciones mejor”. (p. 1) Las empresas se deben reposicionar continuamente debido a que existen factores como la competencia, el cambio y la crisis que controlan al mercado hoy en día.

Fernández (2005) plasma que el reposicionamiento “significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado”. (párr. 8) Esto nos permite seguir estando con nuestros consumidores y suscribir a nuevos a nuestra empresa obteniendo información por medio de una investigación de mercado.

Por ello, las empresas deben estar vigilantes para descubrir indicadores que pudieran hacer daño en el producto, los ingresos y la imagen como: cambio en el mercado, actualización de la empresa, enfoque de la empresa, producto, marca, servicio, el incremento de la competencia, entre otros.

Caso de esto le ocurre a la financiera CAJA SINDICAL MAGISTERIA S.C. (CASIMA) iniciando operaciones en el año de 2010 en Tuxtla Gutiérrez Chiapas, con el objetivo de ofrecer la oportunidad de financiamiento mediante préstamos personales a Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas con descuentos vía nómina.

CASIMA ha presentado problemas a través de los años de diferentes índoles como desatinada administración, falta de atención al cliente y disminución de las ventas.

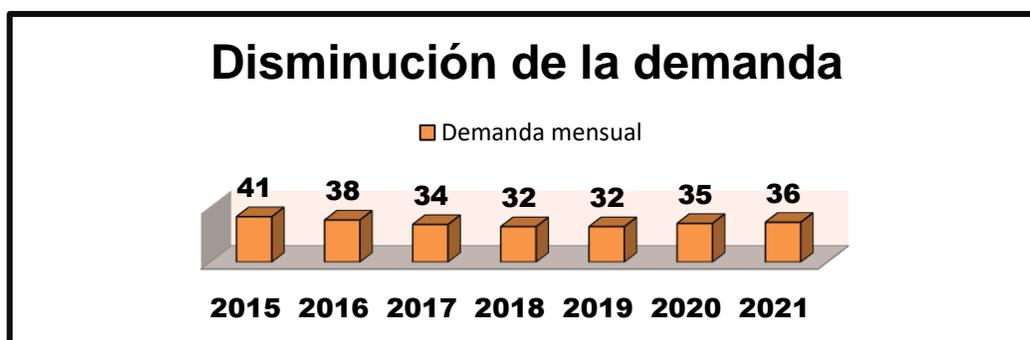
De acuerdo a la base de datos de la financiera Caja Sindical Magisterial S.C. (CASIMA, 2021a) y del Sistema Educativo Federalizado del Estado de Chiapas (SEF, 2021a), la totalidad de trabajadores de la SEF en el Estado de Chiapas es de 45,506; la empresa cuenta con una cantidad de 2,281 clientes, representando el 5.01% de la población total de trabajadores. Tan solo en el municipio de Tuxtla Gutiérrez (abarcando las localidades: Tierra Colorada, El Jobo,

Copoya y Tuxtla Gutiérrez) se tiene un total de 4,321 trabajadores del Sistema Educativo Federalizado de los cuales 522 se encuentran como clientes en la financiera, representando el 1.14% de todos los trabajadores de la SEF en el Estado de Chiapas y el 12.08% en Tuxtla Gutiérrez.

La empresa actualmente cuenta con una demanda promedio de 36 clientes por mes a comparación de años anteriores, presentando un pequeño aumento demostrado en la figura 1.

Figura 1.

Disminución de la demanda.



Nota: Se muestra la demanda promedio anual del 2015 al 2021.

Crédito: Elaboración propia con base en la base de datos de CASIMA (2021a).

Es notorio que la demanda ha disminuido progresivamente, en el 2015 se tenía un aproximado de 41 clientes por mes, a diferencia del 2018 y 2019 teniendo en ambos años un promedio de 32 clientes por mes, en el 2020 se obtuvo un promedio de 35 prestatarios por mes, esto por el aprovechamiento de la crisis de la pandemia COVID-19 y en el 2021 se obtuvo un promedio de 36 prestatarios por mes, notando un aumento lento.

Aunado, los datos reflejan que en el 2021 han ingresado como clientes nuevos el 25% (equivalente a 570 clientes) siendo un indicador preocupante para los socios debido a que del 76% restante equivalente a 1,711 clientes con renovaciones de préstamo; el 49% (equivalente a 1,117 clientes) cuentan con una edad mayor a los 47 años de edad en mujeres y 56 años en hombres, por ende en un futuro están próximos a la jubilación y causaría una disminución en la cartera de clientes (de acuerdo a los lineamientos y condiciones de venta).

En una entrevista con Gerencia general (E.C. Vicente, comunicación personal, 20 de febrero de 2020) se obtuvo lo siguiente:

La empresa cuenta con una capacidad de atención máxima de 608 clientes por mes durante las jornadas laborales de lunes a viernes de 9:00 am a 5:00 pm (1 hora de descanso/comida) y sábados de 9:00 am a 12:00 pm.

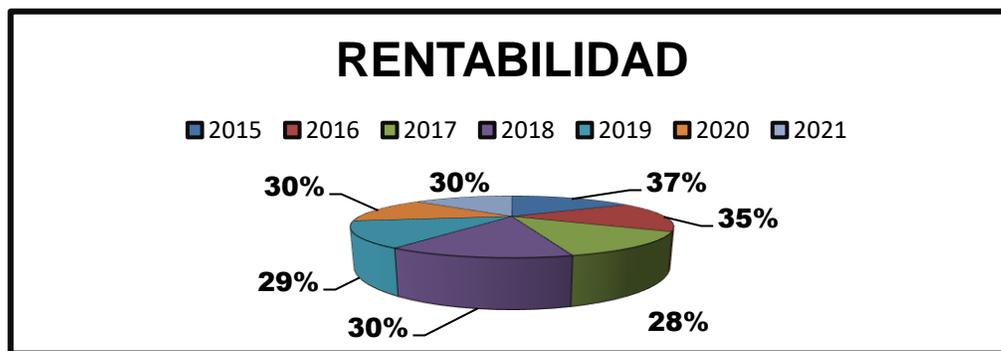
Por otra parte, la empresa actualmente puede otorgar un aproximado de 420 préstamos al mes tomando en cuenta las diferentes cantidades de préstamos y plazos puede aumentar esa cifra.

Gerencia general puntualizó que la financiera cuenta con la infraestructura, personal, sistema y equipo óptimo adecuado para la atención y funcionamiento de las actividades.

En la misma entrevista con ayuda de la base de datos de CASIMA (2021a), se obtuvo lo siguiente (figura 2):

Figura 2.

Rentabilidad.



Nota: Se muestra la rentabilidad promedio anual del 2015 al 2021.

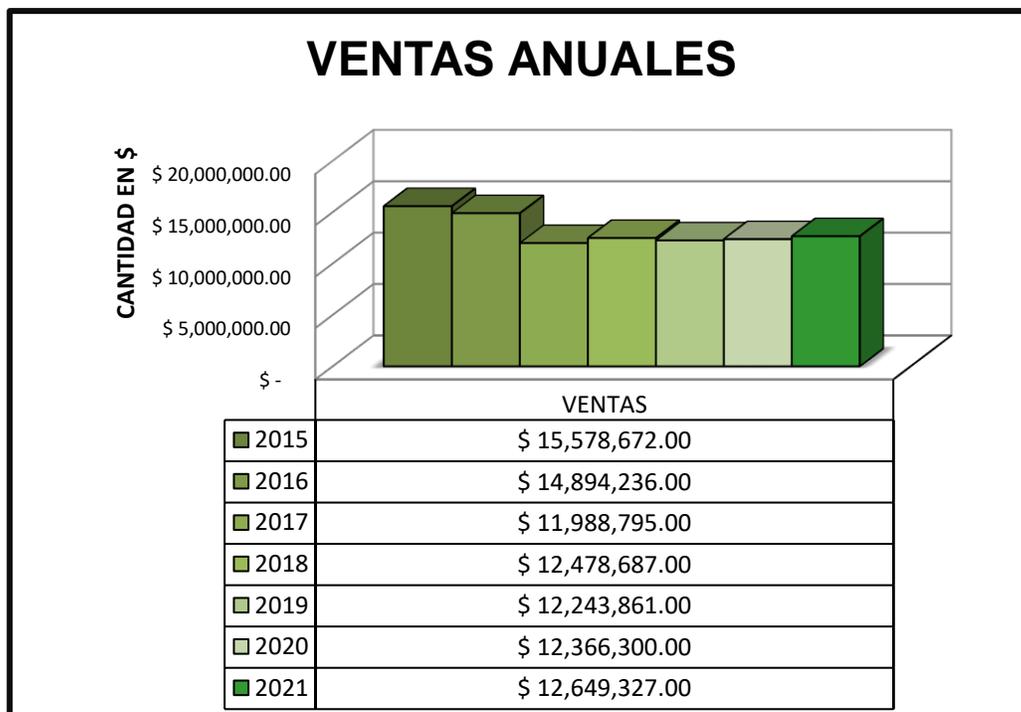
Crédito: Elaboración propia con base en la base de datos de CASIMA (2021a).

La rentabilidad de la financiera ha disminuido con el paso de los años del 2015 al 2018 un 7%, a pesar de contar con rentabilidad y que existe un aumento del 2% entre 2017 y 2018, aunque en el 2019 se ve una disminución de 1% a diferencia del 2018, entendiendo que no se está alcanzando el objetivo de rentabilidad; sin embargo, por la crisis de la pandemia COVID-19, hubo un aumento de 1% de rentabilidad y se mantuvo en 2021.

Gerencia general explicó que las ventas y la rentabilidad de la financiera iban en crecimiento a comparación de años anteriores al 2015, casi al finalizar ese año se realizó una auditoría interna teniendo como resultado una fuerte cantidad de clientes deudores debido a la mala administración de ventas, se percataron que la antigua Coordinación de ventas no seguía los lineamiento de la financiera ni sus condiciones de venta, solo realizando ventas a cualquier trabajador del Sistema Educativo Federalizado en Chiapas, sin pensar en las consecuencias que traería en el futuro de no seguir las condiciones de venta: también el servicio que se le brindaba a los clientes era muy pésimo, contaba con personal no capacitado en atención al cliente al igual que en el manejo de los archivos e información.

Los socios en el 2016 - 2017 decidieron reestructurar la fuerza de trabajo y los puestos de la financiera, mejorando e invirtiendo en personal eficiente capacitándolos en servicio al cliente, manejo de información e implementación y seguimiento de los lineamientos y condiciones de venta establecidos para un óptimo funcionamiento. Al finalizar el año, la rentabilidad disminuyó el 2% y las ventas un 4.40% a comparación del 2015.

Figura 3.
Ventas anuales.



Nota: Se muestra la venta promedio anual del 2015 al 2021.

Crédito: Elaboración propia con base en la base de datos de CASIMA (2021a).

De acuerdo a la base de datos de CASIMA (2021a), la comparación en ventas con años anteriores, apreciándose en la figura 3, resultó que existe una disminución del 22.05% del 2015 al 2017 y un aumento del 4% del 2017 al 2018, en el 2019 se tienen ventas por \$12'243,861.00 a comparación del 2018 siendo de \$12'478,687.00 existiendo una disminución aproximada del 1.5%; sin embargo, en el 2020 existe un aumento del 1% en las ventas en comparación con el 2019, actualmente en el 2021 se incrementaron las ventas un 2.2% a comparación del 2020.

Para el año 2017 se realizó un plan estratégico en la financiera, posteriormente se analiza y reestructura en cada informe de resultados, trabajando así hasta hoy en día, por otra parte, se estudia la situación actual de la empresa en busca del mejoramiento en las ventas y la rentabilidad planeado los siguientes objetivos.

Desde entonces, cada año se va analizando, evaluando y rediseñando el plan estratégico de la financiera.

A continuación, se presenta un extracto del plan estratégico de Caja Sindical Magisterial (CASIMA, 2022) donde se destacan los objetivos de la financiera:

OBJETIVO GENERAL:

Lograr brindarles préstamos con descuento vía nómina a Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Chiapas de manera rápida y eficaz, alcanzando un buen posicionamiento y rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Lograr un aumento del 15% de posicionamiento en el mercado de trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Chiapas, por medio de estrategias de promoción y publicidad más efectivas.
- Realizar una inversión en estrategias para generar un aumento en las ventas y posicionamiento en el mercado meta.
- Aumentar la fuerza de trabajo en ventas, para ser más eficiente la capacidad de atención al cliente.
- Capacitar a nuestra fuerza de trabajo en ventas en atención al cliente y manejo de los préstamos, para poder alcanzar un aumento del 25% en las ventas, equivalente a más de \$15'000,000.00 al año.

- Obtener un aumento de la rentabilidad del 8% anual de acuerdo a la inversión. (p. 25)

En el mismo plan estratégico CASIMA (2022) identificaron sus competidores semejantes, que, de acuerdo al Sistema Educativo Federalizado en Chiapas son la cantidad de 23 empresas con convenio para otorgar préstamos a trabajadores de la SEF, los cuales, se enlistan en orden por cuota de mercado y posición en la tabla 1.

Tabla 1.

Cuota de mercado y posición, empresas en convenio con el Sistema Educativo Federalizado.

CUOTA DE MERCADO Y POSICIÓN	
EMPRESAS EN CONVENIO CON EL SISTEMA EDUCATIVO FEDERALIZADO	
POSICIÓN	EMPRESAS
1	KONDINERO – DIRECTODO MEXICO, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.
2	FINNOVAL – INNODI SURESTE, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
3	PRIMERO DINERO – GRUPO BLJ, S.A. de C.V.
4	CRÉDITO MAESTRO – FINANCIERA MAESTRA S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
5	ALFIN – ALIANZA FINANCIERA SOCIAL, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
6	PRETMEX – PRETMEX, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
7	CRÉFIEL – PUBLISEG, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.
8	DINERITOXTRA – DINERITO AUDAZ S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.
9	APRECIA FINANCIERA – FOMEPADE, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.
10	CREDIAMIGO – PRESTACIONES FINMART, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.
11	FAMA – FONDO DE AHORRO MAGISTERIAL (SECCIÓN 7).
12	MÁS NÓMINA – FISOFO, S.A. de C.V., SOFOM, E.R.
13	OPCIPRES – OPCIPRES, S.A. de C.V., SOFOM, E.R.
14	TOTALCREDIT – AETERNAM, S.A.P.I. de C.V.
15	CASIMA – CAJA SINDICAL MAGISTERIAL, S.C.
16	PRÉSTAMOS VIVA – WAC DE MEXICO, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
17	CRÉDIAPOYO – BARACAF, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.
18	CONSUPAGO – CONSUPAGO, S.A. de C.V., SOFOM, E.R.
19	CREDIAXIS – CREDIAXIS, S.A. de C.V.

20	PRÉSTAMO ISSSTE – INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.
21	CREDIGANAS – PROFINANCE, S.A. de C.V.
22	PRESTACIÓN – PRESTACION, S.A. de C.V.
23	MÁSCREDITO – FONDEADORA GRUPO GUERSALA, S.A.P.I. de C.V.

Nota: Los datos se obtienen de la base de datos de la SEF. Tomado de *Empresas con convenio. Sistema SEF., 2021*, Sistema Educativo Federalizado del Estado de Chiapas.

Crédito: Elaboración propia con base en datos de SEF (2021b).

En su análisis competitivo encontraron que KONDINERO, FINNOVAL, PRIMERO DINERO, CRÉDITO MAESTRO Y ALFIN, cuentan con el mayor posicionamiento, ventaja competitiva ante sus competidores, así como cuota de mercado.

En el factor de precio, CASIMA, FINNOVAL y ALFIN tienen una ventaja competitiva ante sus competidores, esto por tener una tasa de interés baja de entre 3 a 3.5%, a diferencia de las empresas CREDIAMIGO, PRETMEX, DINERITOXTRA, APRECIA FINANCIERA, MÁSCREDITO, PRESTACIÓN, PRÉSTAMO ISSSTE, CRÉDITO MAESTRO y KONDINERO, que cuentan con una casa de interés de entre 6 a 9.3%.

De acuerdo al personal capacitado, las empresas CREDIAMIGO, DINERITOXTRA, APRECIA FINANCIERA, CRÉDITO MAESTRO, KONDINERO y FAMA cuentan con una ventaja mayor a sus rivales, siendo estas las empresas con una mayor capacitación al personal, adecuada atención al cliente y seguimientos en los préstamos, a comparación de MÁSCREDITO, PRESTACIÓN, CREDIGANAS, CREDIAXIS y CONSUPAGO contando un puntaje bajo debido lo tardío de las atenciones, difícil y complicado contacto con los vendedores.

Por otra parte, CREDIAMIGO, KONDINERO y FAMA son las empresas que cuentan con mayor posicionamiento en el mercado, de acuerdo a sus estrategias de promoción y publicidad; sin embargo, PRESTACIÓN, PRESTAMOS VIVA, CREDIGANAS, CREDIAXIS y CONSUPAGO, tienen problemas con sus estrategias para posicionarse en la mente del cliente.

Empresas como PRETMEX, DINERITOXTRA, CRÉDITO MAESTRO y KONDINERO tienen un alto nivel tanto en cartera de clientes, efectividad publicitaria y fuerza financiera; y en el factor

de lealtad y satisfacción de los clientes los acompañan APRECIA FINANCIERA, MÁSCREDITO, CASIMA, PRIMERO DINERO, FINNOVAL, ALFIN y FAMA, contando con una buena atención en cualquier problemática que surja con el cliente y la seguridad en la gestión, proceso y culminación de cualquier servicio financiero.

Con todo lo anterior, CASIMA cuenta con una competencia fuerte, teniendo la oportunidad de potencializar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades para poder disminuir sus debilidades y amenazas, esto por medio de estrategias que potencialicen sus ventas y posicionamiento.

Aunando, se muestra la posición que tiene CASIMA ante todas las empresas que tienen convenio con ellos referente a la captación de préstamos con descuento vía nómina, obteniendo como respuesta que Caja Sindical Magisterial S.C. se encuentra en el lugar 15 de 23 empresas o dependencias filiadas a este tipo de actividades en la SEF con un porcentaje del 4.94%.

Hoy en día de acuerdo a datos proporcionados por Gerencia general, es que del plan estratégico solo se ha cumplido un 77% de los objetivos planteados, menciona que las acciones del área de mercadotecnia no están cumpliendo con los objetivos y no existe una planeación formal en él.

En una entrevista con el encargado de mercadotecnia (E.C. Vicente, comunicación personal, 15 de abril de 2020), se obtuvo que la mayoría de sus informes de visitas a plasmado que los trabajadores con los que ha interactuado durante las visitas a los centros de trabajo de la SEF, le dan indicado que no conocen la financiera, al igual que, es muy buena opción para solicitar un préstamo por la facilidad de obtención. El encargado de mercadotecnia reitera que no se cuenta con un plan estratégico de mercadotecnia establecido para poder implementar planes tácticos y operativos.

Por todo lo anterior, es recomendable que Caja Sindical Magisterial S.C. realice un reposicionamiento, para poder captar más clientes en el segmento meta, y la reestructuración de las estrategias existentes en el área de mercadotecnia; todo esto por medio de un plan estratégico de mercadotecnia que ayude a potencializar el posicionamiento, las ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado, así cumpliendo con los objetivos empresariales.

Por ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿EN QUÉ MEDIDA UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA, CONTRIBUIRÁ AL REPOSICIONAMIENTO EN LA EMPRESA CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.?

1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Se sabe que después de la planeación estratégica de la empresa, la alta dirección necesita perfilar planes y estrategias para cada departamento o área de la organización. Tomando en cuenta que la planeación de cada área debe estar guiada por la planeación estratégica empresarial.

Un plan estratégico de mercadotecnia es un instrumento que indica la forma en que los objetivos estratégicos de la empresa se lograrán por medio de estrategias y tácticas de mercadotecnia, siendo el cliente el punto referencial.

Por otro lado, es necesario un plan estratégico de marketing (mercadotecnia) en las empresas, que otorgue dirección y orientación a la marca, producto o compañía. Con un plan bien estructurado, cualquier empresa estará mejor preparada para lanzar nuevos productos o aumentar las ventas de productos existentes por medio del posicionamiento.

No obstante, al realizar un plan estratégico de mercadotecnia es parte de un enfoque proactivo hacia el mercado. Las empresas que tienen un gran enfoque hacia el mercado obtienen un buen posicionamiento, trabajando en equipo para solucionar cualquier percance añadiendo valor a sus clientes. No sólo es importante la ejecución de un plan estratégico de mercadotecnia sino también la manera de elaborarlo.

Por ello, es significativo manejar herramientas como la planeación estratégica de mercadotecnia, para lograr que las empresas se repositionen en su mercado meta, así se cumplirán los objetivos primordiales de las mismas, como el posicionamiento, aumento de las ventas, la rentabilidad y cuota de mercado.

El posicionamiento hace la diferencia entre el producto, sus características y los deseos del mercado meta; para lograrlo es necesario una visión real sobre la percepción de los consumidores ante la empresa y lo que se oferta, también, conocer la manera de atraer a los consumidores por medio de nuestros atributos o ventajas competitivas.

Por lo anterior y el análisis efectuado en la financiera Caja Sindical Magisterial S.C. es conveniente que realice una planeación estratégica de mercadotecnia para reposicionarse; debido a que cuenta con una disminución en su posicionamiento, ventas, rentabilidad y cuota de mercado.

Con ayuda del reposicionamiento por medio de un plan estratégico de mercadotecnia la empresa generará direccionamiento, alzando sus objetivos con ayuda de todas las áreas, creando motivación ante los colaboradores, creatividad y sobre todo una visión estratégica continua. Obteniendo beneficios por medio del mejoramiento de la atención del cliente, manejo de la información, campaña publicitaria, reestructuración del mix marketing (mezcla de mercadotecnia) y la implementación de nuevas estrategias. Todo esto para proporcionarles la mejor atención y un buen producto a sus clientes.

1.3.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

A continuación, se describe el objetivo general y los específicos de la investigación.

GENERAL:

- Desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia, para reposicionar la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., y cambiar la perspectiva de la empresa, marca y el producto en la mente de los consumidores.

ESPECIFICOS:

- Identificar la metodología de un plan estratégico de mercadotecnia, para poder desarrollarlo y lograr el reposicionamiento de Caja Sindical Magisterial S.C.
- Efectuar un estudio de mercado al segmento meta, para conocer información relevante de los consumidores, la competencia y el posicionamiento actual de la empresa Caja Sindical Magisterial S.C.

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., para poder conocer su situación actual.
- Formular estrategias mercadológicas con ayuda de matrices de formulación de estrategias, para lograr reposicionar a la financiera Caja Sindical Magisterial S.C.

1.4.- DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.

La investigación se llevará a cabo con el análisis de la situación de la empresa, el comportamiento del consumidor e investigación de mercado, para desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia para el reposicionamiento de la empresa Caja Sindical Magisterial S.C. ubicado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

En cuanto al tiempo de observación y análisis, ésta se realizará durante el 2021 y en el primer semestre del 2022.

2.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

A continuación, se desglosan conceptos propios para un plan estratégico de mercadotecnia; desde la conceptualización de mercadotecnia, la planeación estratégica de mercadotecnia y los componentes de un plan estratégico de mercadotecnia, esto, con el fin de definir los diferentes elementos que se manejan en esta investigación, dando una idea y brindando comprensión sobre los temas a tratar al lector.

2.1.- Mercadotecnia.

2.1.1.- Concepto de mercadotecnia.

Según Mullins *et al.* (2007) expresan que el marketing (mercadotecnia) “es un proceso social que comprende las actividades necesarias para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y desean a través de intercambios con otros y para desarrollar relaciones de intercambio actuales”. (p. 5)

Por otro lado, Lamb *et al.* (2011, citando a la American Marketing Association, AMA, 2007), el marketing (mercadotecnia) “es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para

crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general". (p. 3)

Kotler y Keller (2012) mencionan que el marketing "es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos". (p. 5)

Sin embargo, Kotler y Armstrong (2008) definen que el marketing es el "proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes" (p.5). Los mismos autores sostienen que "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos". (p. 5)

Aunado a lo anterior, Lamb *et al.* (2011, citando a Packard, 2008) plasman que "el marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing". (p. 3), por tanto, los mismos autores plantean lo siguiente:

El marketing abarca los procesos que se concentran en proporcionar a los clientes beneficios y valor, y no sólo en vender bienes, servicios o ideas. Emplea estrategias de comunicación, distribución y precio para proporcionar a los clientes, y a otros grupos de interés, los bienes, servicios, ideas, valores y beneficios que desean, en el momento y el lugar requeridos. Abarca el establecimiento de relaciones a largo plazo cuando éstas benefician a todas las partes interesadas. [...] también el entendimiento de que las organizaciones se componen de numerosos "socios" en grupos de interés conectados, que incluyen empleados, proveedores, accionistas, distribuidores y a la sociedad en general. (p. 3)

Con todo lo anterior, la mercadotecnia también ejerce una función en el contexto más general de la economía mundial; ayuda a facilitar relaciones de intercambio entre pueblos, empresas y naciones. Mercadotecnia, no solo es otra área funcional, si no, se encarga de conocer muy bien al cliente, siendo el administrador rentable de las necesidades y deseos de los consumidores a la par de la relación de la empresa con estos; consiste en captar clientes

nuevos, dándoles una importancia mayor, manteniendo y conservando a los ya captados al satisfacer sus necesidades.

Por tanto, el concepto de mercadotecnia incluye, orientarse en el deseo y necesidad del cliente, distinguiendo nuestros productos de los competidores; integrando todas las actividades de la empresa, satisfaciendo ese deseo; por último, lograr las metas a largo plazo para la empresa, con el objetivo de satisfacer la necesidad del cliente de forma legal, correcta y responsable.

2.1.2.- Importancia de la mercadotecnia.

Kotler y Koller (2012) mencionan lo siguiente:

La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables. (p. 4)

Por otra parte, Lamb *et al.* (2011), plasman que:

Los objetivos fundamentales de casi todas las empresas son sobrevivir, obtener utilidades y crecer. El marketing contribuye de forma directa al logro de estos objetivos e incluye las siguientes actividades, que son vitales para las organizaciones de negocios: evaluar los deseos y satisfacciones de los clientes actuales y potenciales, diseñar y manejar ofertas de productos, determinar precios y políticas de fijación de precios, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales. [...] El marketing no es sólo un trabajo realizado por las personas en un departamento de marketing, también forma parte del trabajo de los empleados de una organización. (p. 15)

Aunado a lo anterior, la mercadotecnia satisface las necesidades de los clientes finales y, brinda rendimientos a la empresa, ayudando a la supervivencia de esta y también a la economía.

De acuerdo con Reyes (2017), la importancia de la mercadotecnia para el desarrollo de las empresas, contiene tres aspectos:

- *La economía.* Sin mercadotecnia no hay utilidades porque no hay ventas suficientes y no se llega a los objetivos.
- *El mejoramiento de estándar de vida.* La empresa prospera con la venta de productos/servicios y como consecuencia los empleados también prosperan.
- *En la creación de empresas más competitivas.* La mercadotecnia permite conocer la competencia de las empresas, la calidad de sus productos/servicios, la lealtad de los consumidores, ofrecer mejores cosas que la competencia, mejor servicio, entre otros. [...] impulsa a las empresas a enfocar su atención en el cliente para producir aquello que su mercado meta necesita, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su oferta y a través de los canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso. (Importancia de la mercadotecnia, párrafo 3)

Las características más importantes del marketing (mercadotecnia) como función de negocio es concentrarse en sus clientes y en las necesidades de éstos. Éste es el interés que todos y no sólo los vendedores, necesitan proteger para asegurar que las empresas puedan establecer y sostener metas sanas.

2.1.3.- Objetivos de la mercadotecnia.

De acuerdo con Thompson (2007), describe que la mercadotecnia tiene una variedad de objetivos, estos se dividen en dos bloques:

- 1.- *Objetivos primarios o generales:* dentro de esta categoría superior de objetivos se encuentran aquellos que benefician a la empresa en su conjunto, como:

- *Identificar oportunidades de mercadotecnia:* detectar aquellas situaciones en las que existe posibilidades de que la empresa obtenga una utilidad o beneficio al satisfacer una o más necesidades y/o deseos.
- *Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible:* luego de identificar las oportunidades de mercadotecnia, la mercadotecnia tiene como objetivo identificar mercados que por sus características (tamaño, ubicación, predisposición a satisfacer sus necesidades y/o deseos, capacidad económica, número de competidores, entre otros) tengan altas probabilidades de ser rentables para la empresa, pero, considerando que la incursión y la permanencia sea factible, dependiendo de la capacidad financiera, producción, distribución, entre otras.
- *Lograr una buena participación en el mercado:* conseguir una buena “tajada del pastel”, y en lo posible, lograr la “tajada más grande” o el liderazgo en el mercado. Ayuda a lograr buenos volúmenes de venta y de consolidarse en el mercado, lograr una buena reputación ante los ojos de clientes, proveedores, socios, inversores, competidores, entre otros, porque se transmite una imagen de que “algo se está haciendo bien” como para lograr que buena parte del mercado esté adquiriendo el producto de la empresa en vez de otros de la competencia.
- *Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto:* uno de los principales objetivos de la mercadotecnia es lograr crecimiento sostenido en las ventas (en unidades y valores). Lograr que la empresa venda más unidades y obtenga más ingresos económicos con relación a un periodo de tiempo anterior. Este objetivo guarda la estrecha relación con la realidad del mercado y el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por lo que es recomendable comparar el crecimiento obtenido o que se desea obtener con el crecimiento real del mercado.
- *Lograr utilidades o beneficios para la empresa:* esta es un objetivo crucial de la mercadotecnia porque todos los anteriores objetivos, si bien son importantes, no son suficientes como para olvidar que la empresa existe para obtener una utilidad o beneficio. Por tanto, los mercadólogos deben estar conscientes de que todos los objetivos que se puedan lograr, están condicionados al hecho de conseguir utilidades para la empresa, caso contrario, no habría un éxito real, sino un fracaso.

2.- *Objetivos específicos*: para lograr los objetivos primarios o generales, se necesitan lograr una serie de objetivos específicos, entre los que se encuentran:

- *Obtener información actualizada y fidedigna*: se refiere al hecho de adquirir conocimientos actualizados y precisos acerca de lo que está sucediendo en el mercado, el entorno, entre otros, de tal manera, que se puedan tomar decisiones con la menor incertidumbre posible. Para ello, la mercadotecnia debe realizar constantemente una actividad fundamental que se conoce como: investigación de mercados.
- *Conceptualizar productos y/o servicios que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes*: la mercadotecnia tiene el objetivo de lograr que los productos que la empresa produce, distribuyen y pone a la venta, no sean fruto de la casualidad o el capricho de alguien, sino que estén diseñados y elaborados para satisfacer necesidades y/o deseos del mercado meta.
- *Lograr una óptima distribución del producto y/o servicio*: es decir, que se debe lograr que el producto y/o servicio estén en las cantidades y condiciones adecuadas, y en los lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesitan o desean.
- *Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo*: este es un objetivo clave porque como se recordará, el precio es la única herramienta de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos. Por ello, este objetivo tiene su enorme complejidad, especialmente al momento de fijar un precio que sea aceptado por el mercado meta y que al mismo tiempo produzca una determinada utilidad o beneficio para la empresa.
- *Lograr que las actividades de promoción cumplan con sus objetivos de informar, persuadir y/o recordar*: luego de que se tiene conceptualizado un producto y/o servicio, con un precio aceptado por el mercado y que está disponible en los lugares y momentos precisos, es el momento de enfocarse en lograr que el público objetivo o clientes meta, conozcan la existencia del producto, sus características, ventajas y beneficios, el dónde lo pueden adquirir y por qué deben hacerlo. Para ello, las herramientas de la promoción (publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) deben cumplir al menos con tres objetivos básicos: informar, persuadir y recordar.

- *Ingresar exitosamente en los mercados: esto significa que la mercadotecnia tiene el importante objetivo de introducir en el mercado productos y/o servicios que:* 1) han sido conceptualizados conforme a las necesidades y/o deseos de los clientes, 2) se les ha fijado un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y puedan hacerlo, 3) se ha logrado que estén en las cantidades adecuadas y en el lugar y momento en que los clientes lo necesitan y/o desean, y 4) se los ha promocionado de forma tal que los clientes recuerden su marca, sus principales características, ventajas y/o beneficios, y además, sienten la necesidad y/o deseo de adquirirlo.
- *Captar nuevos clientes:* se entiende por captación de nuevos clientes al acto de lograr que aquellos clientes que nunca compraron un determinado producto o servicio, lo hagan en un momento determinado. Cabe señalar, que este objetivo es muy importante para que una empresa incremente sus volúmenes de venta y sus beneficios.
- *Fidelizar a los clientes actuales:* se refiere a lograr la simpatía y la preferencia de los clientes actuales para que elijan las marcas de la empresa en lugar de otras de la competencia.
- *Lograr la satisfacción de los clientes:* es decir, lograr que las expectativas de los clientes sean cubiertas e incluso superadas con el producto y/o servicio.
- *Lograr que el servicio a los clientes sea excelente:* uno de los objetivos más importantes de la mercadotecnia es el de lograr que los clientes tengan una experiencia positiva con el producto y/o servicio, con la finalidad de que éstos vuelvan a adquirirlo en un futuro cercano y/o lo recomienden a sus familiares, amigos y conocidos. Por ello, es el deber del departamento de mercadotecnia el planificar, implementar y monitorear las diferentes acciones que se realizan en la empresa para servir como excelencia a los clientes.
- *Entregar valor a los clientes en lugar de productos:* este objetivo está muy relacionado con la concepción del producto y/o servicio y la fijación de precios, debido a que el valor está relacionado con todos los beneficios que obtiene el cliente con el producto y/o servicio versus el precio a todos los costos que implica su adquisición. (Principales objetivos de la mercadotecnia, párrafo 1)

El objetivo de la mercadotecnia es colocar el producto lo más cerca de los clientes. Para lograrlo, se requieren diferentes elementos como: recurso humano, presupuesto e instrumentos a disposición de la empresa. Sin la creación de objetivos es improbable alcanzar lo que requerimos, por ello, un plan estratégico de mercadotecnia ayuda a formular, analizar y alcanzar las metas y objetivos.

2.1.4.- Proceso administrativo de la mercadotecnia.

Hernández (2002) dice:

Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede proveer su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad. (p. 192)

Lo primero en sistematizar es el comportamiento gerencial y percibir que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos directivos hasta el nivel operacional. Concluyendo que la administración de una compañía demanda responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar, siendo estas las etapas de proceso administrativo, constituyendo la parte central de la administración. (Candelas *et al.*, 2012, pp. 183-185)

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) describe el proceso administrativo de la siguiente manera:

Planeación. Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
Organización. Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
Dirección. Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

Control. Consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. (p. 9)

Cada uno de los puntos anteriores (planeación, organización, dirección y control) consiguen alcanzar los objetivos establecidos en la empresa.

Por otra parte, Candelas *et al.* (2012) plasma la percepción del proceso administrativo de diferentes autores tales como:

Henry Fayol.

Sostiene que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Funciones que a su vez engloban los elementos de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

- *Previsión-planeación.* Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- *Organización.* Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- *Dirección-coordinación.* En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- *Control.* Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Harold Koontz.

Lo define como un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración. Sus elementos son los siguientes:

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Organización.*
- 3.- *Integración.*
- 4.- *Dirección.*
- 5.- *Control.*

George R. Terry.

Afirma que este proceso es el núcleo esencial de la administración, con las siguientes funciones (“medios por los cuales administra un gerente”):

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Organización.*
- 3.- *Ejecución.*
- 4.- *Control.*

David R. Hampton.

Lo entiende como un proceso gerencial que, cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización. Presenta los siguientes elementos:

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Organización.*
- 3.- *Dirección.*
- 4.- *Control.*

James A.F. Stoner.

Lo define como una serie de partes separadas o funciones que constituyen un proceso total. Sus componentes son:

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Organización.*
- 3.- *Dirección.*
- 4.- *Control.*

Stephen P. Robbins.

Lo comprende como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar las siguientes actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos:

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Organización.*
- 3.- *Dirección.*
- 4.- *Control.*

Agustín Reyes Ponce.

Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: ¿qué puede hacerse?, ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿con qué se va a hacer?, ¿se ha hecho?, ¿cómo se ha realizado?

- 1.- *Previsión.*
- 2.- *Planeación.*
- 3.- *Organización.*
- 4.- *Integración.*
- 5.- *Dirección.*
- 6.- *Control.*

José Antonio Fernández Arena.

Lo concibe como un proceso racional de trabajo en donde se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va a hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados. Acciones que se concretan en estos elementos:

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Implementación.*
- 3.- *Control.*

Francisco Laris Casillas.

Lo entiende como la “administración en marcha”, donde cada etapa es dinámica, porque la administración siempre está en constante movimiento. Considera los siguientes elementos:

- 1.- *Planeación.*
- 2.- *Organización.*
- 3.- *Integración.*
- 4.- *Dirección.*
- 5.- *Control.*

Sergio Hernández y Rodríguez.

Incluye los siguientes elementos en el proceso administrativo:

- 1.- *Previsión.*
- 2.- *Planeación.*
- 3.- *Organización.*
- 4.- *Integración.*

5.- *Dirección.*

6.- *Control.*

Jorge Barajas Medina.

Afirma que el proceso administrativo se compone de los elementos siguientes:

1.- *Planeación.*

2.- *Organización.*

3.- *Integración.*

4.- *Dirección.*

5.- *Control.* (pp. 189 – 193)

Por tanto, se concluye que el proceso administrativo refiere de planeación y organización de las áreas y puestos de una empresa; dirección y control de las acciones, tareas y actividades que se realicen. Todos estos elementos marcan la pauta para el trabajo de la empresa, integrando y relacionándose para optimizar el desarrollo de las actividades de la misma, estableciendo condicionales para la función empresarial.

Aunando, Cano (2017) menciona que “el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeado acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas”. (p. 24)

2.2.- Planeación estratégica.

Fischer y Espejo (2011) definen que la planeación estratégica es el “proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes”. (p. 250)

Lamb *et al.* (2011), puntualizan que la planeación estratégica “es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución”. (p. 35) La planeación estratégica tiene como meta la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2007) mencionan que la planeación estratégica “implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales”. (p. 39)

Sin embargo, Monferrer (2013) expresa que:

La planeación estratégica se define como el proceso de mantenimiento de ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (p. 29)

La planeación estratégica es única, se determina con base en el producto, el tipo de empresa y la rama industrial a la que se enfoca. Su utilidad es suministrar alternativas de acción que creen decisiones más eficientes para el beneficio de la empresa, estas alternativas provenientes del análisis de la empresa y su medio; siempre sujeto al cambio.

Fischer y Espejo (2011) describen las etapas de la planeación estratégica:

Para elaborar una correcta planeación es necesario analizar diferentes aspectos. La siguiente clasificación comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas que son:

A) Etapa primaria o de preparación.

Está diseñada para establecer las bases sobre las cuales puede partir la empresa, se subdivide en:

- *Definición de la misión.*
- *Análisis de posición de la empresa.*
- *Creación de escenarios.*
- *Definición de los objetivos estratégicos.*

Cada uno de estos puntos debe resolverse antes de poder elaborar el siguiente; además, en esta etapa la planeación estratégica no sólo se enfoca a la cuestión mercadológica,

sino que también se utiliza para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, entre otros.

B) Etapa secundaria o de operación.

Aquí la empresa estará en condiciones de proseguir con el plan que más le ajuste; para ello deben considerarse los siguientes puntos:

- a) *Establecimiento de las metas de ventas deseadas por la empresa.*
- b) *Elaboración y asignación del presupuesto total.*
- c) *Diseño de la orientación estratégica, que comprende:*
 - *Estrategia de crecimiento.*
 - *Estrategias competitivas.*
 - *Estrategias de mercadotecnia, producción, recursos humanos, entre otros.*
 - *Estrategias de desarrollo.*
 - *Medidas de control para el plan.*
 - *Medidas de evaluación y control. (pp. 250 – 251)*

Sin embargo, Kotler y Keller (2012) puntualizan que en todas las sedes corporativas se llevan a cabo cuatro actividades de planificación:

- 1.- *Definir la misión corporativa.*
- 2.- *Establecer unidades estratégicas de negocios.*
- 3.- *Asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios.*
- 4.- *Evaluar las oportunidades de crecimiento. (p. 37)*

Por otra parte, Stanton et al. (2007) plasman que la planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

- 1.- *Definir la misión de la organización.*
- 2.- *Analizar la situación.*
- 3.- *Plantear los objetivos de la organización.*
- 4.- *Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos. (p. 600)*

Es bueno recalcar que, la planeación estratégica forma la base para toda la planeación en la empresa. Estas suelen elaborar planes anuales de largo alcance y estratégicos, los planes estratégicos implican adaptar a la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que existan en su entorno cambiante, estos planes pueden ser en producción, mercadotecnia, recursos humanos, entre otros.

2.3.- Planeación estratégica de mercadotecnia.

Stanton *et al.* (2007) describen que la planeación estratégica de marketing (mercadotecnia) se crea cuando “los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planeación de toda la compañía”. (p. 600)

Después de realizar una planeación empresarial en conjunto, la dirección pretende proyectar un plan estratégico para cada una de las áreas de la empresa, incluyendo mercadotecnia, guiándose de la misión y los objetivos de toda la empresa.

Por otra parte, Best (2007) expresa que:

La planificación estratégica de mercadeo marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos a largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. [...] el proceso de planificación estratégica de mercado se valora cada área de negocio en relación con su atractivo y la posesión de ventajas competitivas por parte de la empresa. (p. 337)

Con lo anterior, Jaramillo *et al.* (2018) explica que es el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia y en que consiste de la siguiente manera:

La planeación estratégica de marketing es un documento escrito que incluye una estructura, los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización. El proceso de la planificación estratégica de marketing se desarrolla de acuerdo con el esquema expuesto en la figura 4. [...]

Figura 4.

Proceso de la planificación estratégica de marketing.



Nota: En el esquema se observan los elementos de la planificación estratégica de marketing. Tomado de *Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas.* (p. 32), por Jaramillo et al. 2018, <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3372/3/document%20%2822%29.pdf>

Crédito: Jaramillo et al. (2018).

Dicho proceso de la planeación estratégica de marketing podría resumirse en cuatro interrogantes clave:

- *¿Quiénes somos?* / Definición de la misión de la empresa.
- *¿Dónde nos encontramos?* / Análisis de la situación.
- *¿A dónde queremos llegar?* / Establecimiento de los objetivos de marketing.
- *¿Cómo lo conseguiremos?* / Formulación de las estrategias de marketing. (pp. 31-32)

Dado que, en las empresas, los recursos son siempre limitados, se necesita de la planeación estratégica de mercadotecnia el cual indique las posiciones deseadas en el futuro, el crecimiento de las ventas y los beneficios esperados; también establece la dirección a seguir y fija directrices de los recursos.

Por otra parte, la planeación estratégica de mercadotecnia concreta direcciones estratégicas y un destino eficiente de sus recursos a corto y largo plazo, esto con el requerimiento de una estrategia de marketing mix (mezcla de mercadotecnia – producto, precio, plaza y promoción)

por ende, el desarrollo de un plan de acción para darle rumbo a la posición que se desea alcanzar.

2.3.1.- Objetivos de la planeación estratégica de mercadotecnia.

Según Muñiz (2014), los objetivos de un plan estratégico de mercadotecnia son: aumentar el posicionamiento, las ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado de una empresa. (Objetivos básicos de un plan de marketing, párrafo 1)

Por otra parte, Best (2007) puntualiza que:

Un plan estratégico de mercado es crear una dirección estratégica y establecer unos objetivos en relación con tres aspectos fundamentales:

- a) *Participación en el mercado*: ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a la cuota de mercado y a la ventaja competitiva?
- b) *Crecimiento de las ventas*: ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá al crecimiento de las ventas de la empresa?
- c) *Rentabilidad*: ¿En qué medida el plan estratégico contribuirá a los beneficios a corto y largo plazo y al valor percibido por los accionistas? (p. 344)

Recalcando que, si se cumple con el aumento en el posicionamiento del mercado, esto nos atraerá a un aumento en las ventas, rentabilidad y cuota de mercado.

De acuerdo con León (2015) define al posicionamiento “como el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto a una marca”. (párr. 2), este posicionamiento no solo puede ser sobre la marca, también sobre el producto / servicio o la imagen de la empresa.

Thompson (2016) menciona que las ventas son “las actividades más pretendidas por las empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta”. (párr. 1)

ANDBANK (2012) describe que la rentabilidad “es el beneficio obtenido de una inversión. En concreto, se mide como la ratio de ganancias o pérdidas obtenidas sobre la cantidad invertida. Normalmente se expresa en porcentaje”. (párr. 1)

Un negocio o empresa es rentable cuando su cantidad de ingresos es mayor que sus egresos, un cliente es rentable cuando su cantidad de ingresos es mayor que sus gastos, un departamento de una compañía resulta ser beneficioso cuando son superiores sus ingresos que sus costos. (DF Consultores, s.f., párr. 4)

Riquelme (2021a) plasma que:

La cuota de mercado es la fracción o proporción de demandantes que específicamente consumen los productos o servicios de determinada empresa. Entendiendo que existe un mercado general que se encuentra fraccionado por la participación de diferentes empresas y consumidores, el área o fracción que abarca cada empresa según sus ventas es la que se conoce como su cuota de mercado. (párr. 1)

2.4.- Plan estratégico de mercadotecnia.

Thompson (2006) describe que:

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura, [...] se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, entre otros. Se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual se parte para definir las metas a corto plazo. Este plan se analiza y revisa cada año debido al ambiente cambiante. (párr. 1 – 3)

Varios autores definen su propia metodología para realizar un plan estratégico de mercadotecnia y para objetivo de esta investigación se retomarán varios puntos de estos autores que se describen a continuación en la tabla 2:

Tabla 2.

Estructura del plan estratégico de mercadotecnia.

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA	
AUTORES	ELEMENTOS
Fischer y Espejo (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definición de la misión.</i> • <i>Análisis de posición de la empresa.</i> • <i>Creación de escenarios.</i> • <i>Definición de los objetivos estratégicos.</i> • <i>Establecimiento de las metas de venta destacadas por la empresa.</i> • <i>Diseño de la orientación estratégica, que comprenden:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategias de crecimiento.</i> • <i>Estrategias de mercadotecnia.</i> • <i>Estrategias de desarrollo.</i> • <i>Medidas de control para el plan de mercadotecnia.</i> • <i>Medidas de evaluación y control.</i>
Monferrer (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Misión.</i> • <i>Análisis del entorno externo.</i> • <i>Análisis del entorno interno.</i> • <i>Formulación de objetivos.</i> • <i>Formulación de estrategias.</i> • <i>Formulación de programa de acción.</i> • <i>Gestión.</i> • <i>Control.</i>
Kotler y Keller (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Misión de las unidades de negocio.</i> • <i>Ambiente externo (análisis de oportunidades y amenazas).</i> • <i>Ambiente interno (análisis de fortalezas y debilidades).</i> • <i>Formulación de objetivos.</i> • <i>Formulación de estrategias.</i> • <i>Formulación de programas.</i> • <i>Ejecución.</i> • <i>Retroalimentación y control.</i>
Kotler y Armstrong	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resumen ejecutivo.</i>

(2008)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Situación actual de marketing.</i> • <i>Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.</i> • <i>Objetivos y cuestiones claves.</i> • <i>Estrategia de marketing.</i> • <i>Programas de acción.</i> • <i>Presupuestos.</i> • <i>Controles.</i>
Stanton et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizar un análisis de la situación.</i> • <i>Establecer objetivos de marketing.</i> • <i>Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.</i> • <i>Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.</i> • <i>Diseñar una mezcla estratégica de marketing.</i>
Lamb et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Determinación de la misión de negocios.</i> • <i>Análisis de situación o FODA.</i> • <i>Objetivos.</i> • <i>Estrategias de marketing.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategia de mercado meta.</i> • <i>Mezcla de marketing.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Producto.</i> • <i>Precio.</i> • <i>Plaza.</i> • <i>Promoción.</i> • <i>Control de evaluación de la implementación.</i>

Nota: Esta tabla contiene diferentes enfoques sobre la estructura de un plan estratégico de mercadotecnia, para esta investigación se tomarán varios puntos de diferentes autores. Tomado de *Mercadotecnia*. (pp. 250 – 251), por Fischer, V.L.E. y Espejo, C.J., 2011, 4ª. Edición. Mc Graw Hill.; *Fundamentos de marketing*. (p. 34), por Monferrer, T.D., 2013, UNIVERSITAT JAUME-I.; *Dirección de marketing*. (p. 48), por Kotler, P. y Keller, K.L., 2012, 14ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.; *Fundamentos de marketing*. (p. 56), por Kotler, P. y Armstrong, G., 2008, 8ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.; *Fundamentos de Marketing*. (p.

601), por Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J., 2007, 14ª Edición. McGraw-Hill Interamericana, y *Marketing*. (p. 36), por Lamb, C.W., Hair, J.J.F. y McDaniel, C., 2011, 11ª Edición. CENGAGE Learning.

Crédito: Elaboración propia con base en datos de Fischer y Espejo (2011), Monferrer (2013); Kotler y Keller (2012); Kotler y Armstrong (2008); Stanton *et al.* (2007) y Lamb *et al.* (2011).

2.4.1.- Análisis de la situación de la empresa.

De acuerdo con Stanton *et al.* (2007), el análisis de la situación es:

El primer paso de la planeación estratégica de marketing [...], que consiste en examinar dónde ha estado el programa de marketing de la compañía, como ha funcionado y qué es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la compañía.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos aparte del marketing. (p. 602)

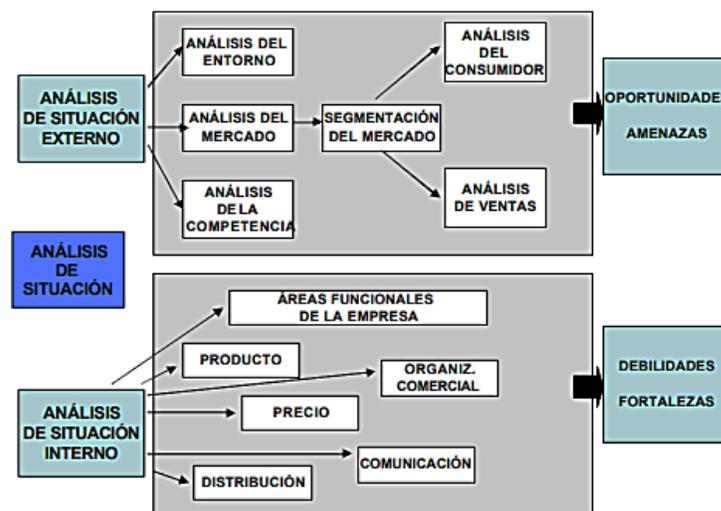
Quiroa (2020) señala que el análisis de la situación “es un estudio que se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, para ello se analiza el entorno interno y externo en el que se desenvuelve”. (párr. 1)

El concepto análisis de la situación es tener una percepción y entendimiento limpio del entorno, de las fortalezas, debilidades y las posteriores mejoras que se adoptaran para tener un mejoramiento constante. El análisis situacional consiste en estar al tanto de la situación de la empresa actualmente y cuáles son las decisiones que se toman o tomarán para seguir aumentando y creciendo su participación en el mercado y establecer estrategias óptimas, poniéndolas en práctica.

A continuación, se muestra una representación esquemática del análisis de la situación en la figura 5.

Figura 5.

Análisis de la situación.



Nota: En el esquema se presentan los componentes y el proceso para realizar el análisis de la situación. Tomado de *Planificación estratégica de marketing*. (p. 5), por Universidad de Jaén - UJAEN, s.f., <http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>

Crédito: UJAEN (s.f.)

2.4.1.1.- Análisis interno.

Curay (2008), plasma que el análisis interno “es el estudio de las variables propias de las empresas sobre las cuales se puede ejercer control ya que su manejo permite mejorar la situación de las organizaciones” (p.50) el mismo autor describe que los puntos a analizar son: la capacidad administrativa, de producción, financiera, talento humano y de comercialización.

Tabares (2017) explica el propósito del análisis interno, siendo este el de:

Reconocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en su interior con el fin de corregir las debilidades y potenciar las fortalezas y con ello, enriquecer tanto los procesos internos de la organización como su proyección al exterior conociendo su situación actual real a todo nivel y sus capacidades para llevarla al mayor potencial de su ventaja competitiva.

Dentro de los aspectos en este punto están, por ejemplo:

- Clasificación de la empresa.
- Ubicación geográfica.

- Recursos.
- Activos fijos.
- Reputación en el mercado.
- Tecnologías y desarrollo tecnológico.
- Capital humano, entre otras. (Análisis interno, párrafo 1)

2.4.1.2.- Análisis externo.

Curay (2008), explica que el análisis externo:

La mayoría de las empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación, a fin de manejar datos ambientales que a menudo son ambiguos por lo que se necesita un análisis del ambiente, ya que uno de los objetivos más importantes de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas.

1. *Macroambiente*: Se definen los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades, pero no tienen influencia directa con la empresa.

Estos son:

- *Factor Económico.*
- *Factor Político y Legal.*
- *Factor Social.*
- *Factor Tecnológico.*
- *Factor Ambiental.*

2.- *Microambiente*: Es el ambiente inmediato que rodea a la organización.

Siendo estos:

- *Proveedores.*
- *Clientes.*
- *Competencia*
- *Organismos de Control.* (p. 16)

Tabares (2017) explica el propósito del análisis externo:

Este consiste en reconocer y evaluar todos los factores sectoriales, regionales, departamentales, nacionales e internacionales según tenga influencia la empresa y los cuales tengan impacto sobre la misma aún sin esta tener ningún tipo de impacto en estos, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la organización con ello maximizar las primeras y minimizar las segundas.

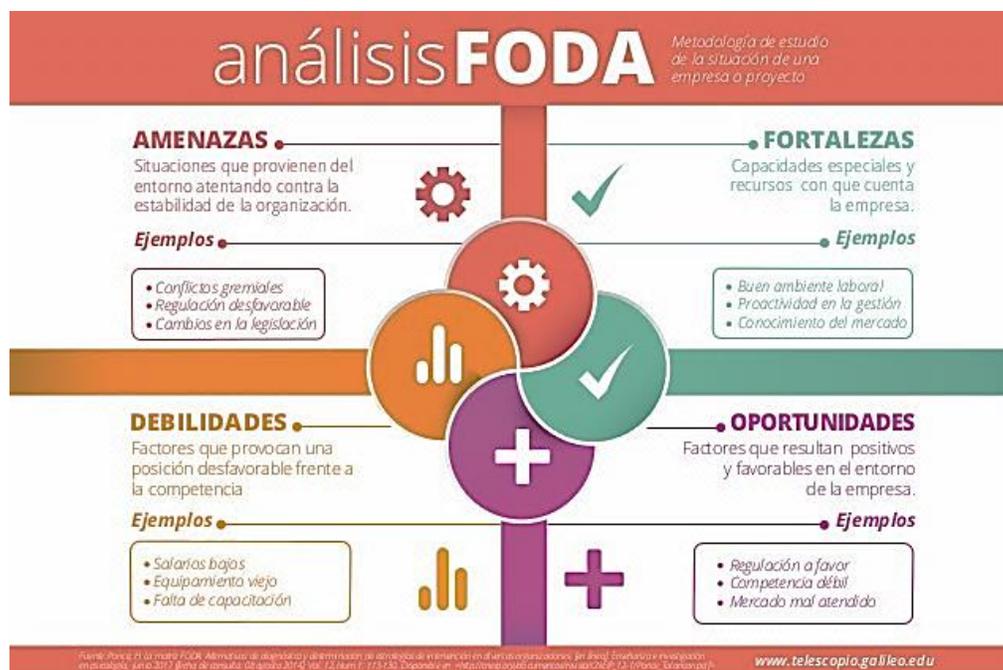
Entre estos factores pueden encontrarse algunos como, por ejemplo:

- Los clientes potenciales.
- Posibles proveedores.
- Empresas de la misma categoría o similar producción.
- Tecnologías de aplicación a la empresa.
- Zonas de comercialización, entre otros. (Análisis externo, párrafo 1)

2.4.1.3.- Análisis FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Figura 6.

Análisis FODA.



Nota: Se describen los componentes de un análisis FODA. Tomando de *¿Qué es un análisis FODA y cómo se hace?* (Para qué sirve el análisis FODA, párrafo 3), por M. Vargas, 2017, <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Crédito: Vargas (2017).

Vargas (2017) escribe que se llama análisis FODA al conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de igual manera puede ser llamado DAFO o SWOT pero en inglés, y consiste de una presentación, teniendo como punto medio lo que se busca alcanzar y en cuatro ejes fundamentales que lo envuelve para lograrlo, los cuales se describen con ejemplos en la figura 6. (párr. 2)

Este análisis surge con base del análisis interno y externo de la organización; consistiendo en hacer una evaluación de los elementos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), así diagnosticando la situación de la empresa.

2.4.1.4.- Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos).

Muente (2019), responde a la interrogante *¿Qué es la matriz EFI?* de la siguiente manera:

La matriz EFI, conocida también como MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales. Antes de realizar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades. De esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde.

Para realizar una buena evaluación de los factores internos solamente es necesario seguir los pasos para la creación de la matriz EFI siendo bastante detallistas y específicos. Al realizar la matriz, ya estamos haciendo una reflexión y descubriendo más profundamente la empresa, ya que algunas veces por la rutina diaria, muchas cosas pasan desapercibidas. (párr. 6)

Ponce (2007) explica lo siguiente:

Una vez elaborada el análisis FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- 1.- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0*
- 2.- Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.*
- 3.- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.*
- 4.- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.*

Por último, se realiza el análisis de los resultados obtenidos. (pp. 117 – 118)

La MEFI es una herramienta que proporciona comprensión de la situación actual de una organización, percibiendo sus fortalezas y debilidades. Realizar una auditoría interna es esencial para tener un panorama más amplio de la organización. Siendo esto primordial antes de crear planes estratégicos.

Para seleccionar estrategias en mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos, contabilidad o cualquiera de las otras áreas de la empresa que existan, involucra conocer la situación actual de la empresa, así que es necesario conocer los puntos fuertes y débiles, por ende, este instrumento (MEFI) es necesario; por ello, a continuación, se muestra un ejemplo de la matriz MEFI en la figura 7.

Figura 7.

Muestra de la matriz de evaluación del factor interno.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
Debilidades internas			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Nota: Ejemplo de una matriz de evaluación del factor interno sobre un casino llamado Mandalay Bay en Estados Unidos de América. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 151) por F.R. David, 2003, 9ª. Edición, PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2003).

2.4.1.5.- Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos).

Ruiz (2021), responde la interrogante ¿Qué es la Matriz EFE? a continuación:

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos).

La matriz MEFE permitir evaluar y resumir la información política, financiera, tecnológica, ambiental, social, cultural, demográfica, jurídica, gubernamental, competitiva, entre otras. (¿Qué es la matriz MEFE y para qué sirve?, párrafo 2)

Según Ponce (2006), describe la forma en cómo desarrollar la Matriz MEFE:

Una vez elaborada el análisis FODA, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Esta matriz es de evaluación de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento (figura 5):

1.- *Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.*

2.- *Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más pesos que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.*

3.- *Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 respuesta mala.*

4.- *Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.*

5.- *Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.*

Por último, se realiza un análisis de los resultados obtenidos. (p. 6)

La diferencia de la MEFI y la MEFE es que, esta herramienta (MEFE) da a entender, anticipar y saber el ambiente en el que se desenvuelve nuestra empresa. También identifica las rutas de operación enfocadas a crecer la probabilidad de éxito.

El propósito de identificar la oportunidad y la amenaza es el de llevar ventaja y minimizar el peligro de las amenazas. Analizar el entorno, aumenta la probabilidad de lograr nuestros objetivos y llegar al éxito; a continuación, se presenta un ejemplo de la Matriz de evaluación del factor externo en la figura 8.

Figura 8.

Muestra de la matriz de evaluación del factor externo.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	<u>-.20</u>	1	<u>-.20</u>
TOTAL	1.00		2.10

Nota: Ejemplo de una matriz de evaluación del factor externo sobre una empresa productora de tabaco sin humo UST, Inc. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 111), por F. David, 2003, 9ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2003).

2.4.1.6.- Matriz de PERFIL COMPETITIVO.

Ariza *et al.* (2013) plasma que:

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que como su nombre lo indica permite hacer una comparación entre las condiciones o factores claves identificados en un segmento del mercado a empresa, esta permite según la ponderación establecida que a través de una fórmula matemática se calcule una calificación que indica el estado en que se encuentra la empresa o mercado analizado. (p. 39)

Por otra parte, Salazar y Terán (2015) “la matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica”. (p. 13)

Tamayo (2008), explica lo siguiente:

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) no es más que la comparación de la organización con sus principales competidores basados en parámetros denominados factores críticos para el éxito que son factores tanto internos como externos.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC encierran razones internas y externas que significan los factores críticos para el éxito. (p. 66)

Castillo y Hernández (2018, citando a Ponce, 2007) expresa el procedimiento del MPC, como también se muestra un ejemplo en la figura 9:

- 1.- *Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.*
- 2.- *Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.*
- 3.- *Se asigna un peso a cada uno de los factores.*
- 4.- *A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.*
- 5.- *Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.*
- 6.- *Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados. (p. 26)*

La MPC es una herramienta que compara a la empresa y su competencia, poniendo en juicio sus fortalezas y debilidades. Para el análisis del factor externo y la competencia de una compañía, las empresas pueden manejar la MPC, identificando a la principal competencia de la organización, cotejándose con los factores de éxito. En el análisis se revelan las fortalezas y debilidades de la competencia, por lo tanto, se sabrá cuales áreas se deben reestructurar y cuales preservar.

Figura 9.

Muestra de la matriz de perfil competitivo.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE		
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Nota: Se muestra un ejemplo del procedimiento para la matriz de perfil competitivo en Avon, L'oreal y Procter & Gamble. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 112), por F.R. David, 2003, 9ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2003).

2.4.2.- Objetivos de mercadotecnia.

De los datos obtenidos del análisis y diagnóstico de la empresa se basa para crear los objetivos para un plan estratégico de mercadotecnia.

Mullins *et al.* (2007), mencionan que hay que especificar dos clases de objetivos.

Los objetivos financieros dan las metas del rendimiento general de la marca y deben reflejar los objetivos de la unidad estratégica de negocios en conjunto y su estrategia competitiva. Estas metas económicas deben convertirse en objetivos de marketing que especifiquen los cambios en los hábitos de los consumidores y el rendimiento esperado de los elementos del programa de marketing necesarios para alcanzar los objetivos económicos del producto. (p. 470)

Se sabe que la planeación estratégica necesita reunir los recursos de la empresa con sus oportunidades fuertes de mercado. Cada objetivo de mercadotecnia debe tener un grado de importancia de acuerdo con su urgencia y necesidad, el beneficio en el área y en la organización. (Stanton *et al.*, 2007, p. 602)

“Un objetivo de mercadotecnia es una declaración de lo que debe lograrse a través de las actividades de mercadotecnia”. (Lamb *et al.*, 2006, p. 39) Estos deben ser consistentes con los objetivos organizacionales, deben ser medibles y especificar el marco de tiempo durante el cual debe alcanzarse. Los objetivos de mercadotecnia deben ser congruentes con los organizacionales cumpliendo con las características de que deben ser medibles, alcanzables, realizables dentro de un periodo de tiempo. (Lamb *et al.*, 2006)

2.4.3.- Investigación de mercado.

Benassini (2009) puntualiza que la investigación de mercado:

Es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing, en el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social. (p. 6)

Por otra parte, Malhotra (2008) lo define como la “identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing” (p. 7).

La investigación de mercados contribuye datos puntuales que reflejan la situación real de una empresa, es meramente objetiva y debe realizarse de forma imparcial; no debe contar con percepciones particulares o de índole político por parte del investigador o de la administración de la empresa. La investigación de mercados incluye identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información, siendo cada uno de estos procesos muy importante, identificando o definiendo el problema u oportunidad de la investigación.

Malhotra (2008) clasifica la investigación de mercado por dos razones fundamentales:

La primera es identificar y el segundo resolver problemas de mercadotecnia. La investigación para la identificación del problema, llevándose a cabo para ayudar a identificar los problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro (incluye estudios de potencial de mercado, participación de mercado, imagen de una marca o compañía, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos a corto y largo plazo y tendencias comerciales) y la investigación para la solución del problema, realizándose para ayudar a resolver problemas de mercadotecnia más específicos (incluye investigaciones sobre segmentación, producto, asignación de precios, promoción y distribución). (p. 8)

Respecto a la clasificación anterior de Malhotra, todos los estudios van de la mano y pueden combinarse para un proyecto de investigación de mercados.

2.4.3.1.- Segmentación del mercado.

La segmentación de mercado de acuerdo con Kotler y Armstrong (2007), “es la división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia”. (p. 198)

Sin embargo, Stanton *et al.* (2007) explica que es:

La división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda, un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. (p. 149)

La segmentación de mercados es el proceso donde se selecciona a un grupo del mercado (consumidores o clientes), es decir, se toma una parte del mercado total, tomando en cuenta los deseos de compra y necesidades de esa parte.

Actualmente las empresas son conscientes que no pueden abarcar todo el mercado total, Existe un gran número de consumidores, están largamente dispersos, tienen prácticas, necesidades y deseos de compra diferentes. Una empresa debe identificar los elementos del mercado a las que podría atender con mayor efectividad y obtener mayores utilidades, para

ello, necesita diseñar estrategias que desarrollen conexiones correctas con los compradores correctos.

Por otra parte, retomando información de diferentes se describen a continuación en la siguiente tabla 3, los tipos de segmentos de mercado:

Tabla 3.

Tipos de segmentos de mercado.

TIPOS DE SEGMENTOS DE MERCADO	
AUTORES	SEGMENTO
Kotler y Armstrong (2007)	<i>Segmentación geográfica.</i> Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regionales, municipios, ciudades o vecindarios. Sus variables son: región del mundo o país, región del país, tamaño de la ciudad o zona metropolitana, densidad y clima.
	<i>Segmentación demográfica.</i> Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Sus variables son: edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.
	<i>Segmentación psicográfica.</i> Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes. Sus variables son: clase social, estilo de vida y personalidad.
	<i>Segmentación conductual.</i> Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado. Sus variables son: ocasiones, beneficios, situación del usuario, frecuencia de uso, situación de lealtad, etapa de preparación y actitud hacia el producto.

Stanton et al. (2007)	<i>Segmentación geográfica.</i> Es subdividir los mercados en segmentos por su localización (las regiones, países, ciudades y pueblos en donde vive y trabaja la gente). La razón es que los deseos de los consumidores y el uso de los productos suelen relacionarse con una o varias de estas subcategorías. Sus variables son: región, tamaño de ciudad o zona metropolitana, urbana o rural y clima.
	<i>Segmentación demográfica.</i> Los datos demográficos también proporcionan una base común para segmentar los mercados de consumidores. Se aprovechan con frecuencia porque guardan una relación estrecha con la demanda y se mide con relativa facilidad. Sus variables son: ingreso, edad, sexo, ciclo vital de la familia, clase social, educación, ocupación y origen étnico.
	<i>Segmento psicográfico.</i> Consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. A menudo se incluyen en la segmentación psicográfica dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de consumidores.
	<i>Segmentación por comportamiento.</i> Algunos vendedores tratan regularmente de segmentar sus mercados sobre la base del comportamiento. Sus variables son: beneficios deseados y tasa de uso.

Nota: Esta tabla contiene dos enfoques distintos respecto al tipo de segmento de mercado. Tomado de *Marketing versión para Latinoamérica*. (pp. 199 - 208), por Kotler, P. y Armstrong, G., 2007, 11ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN, y *Fundamentos de Marketing*. (pp. 152 - 157), por Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J., 2007, 14ª Edición. McGraw-Hill Interamericana.
Crédito: Elaboración propia con base en datos de Kotler y Armstrong (2007) y Stanton et al. (2007).

2.4.3.2.- Perfil del consumidor.

Las investigaciones de mercado permiten que las empresas identifiquen oportunidades, disminuir riesgos y evaluar el impacto causado en el mercado, siendo fundamental conocer el perfil del consumidor, que de acuerdo con Mendoza (2013) lo define como “el conjunto de

características demográficas, sociales y de mentalidad que distinguen a los consumidores de una marca, clientes de un establecimiento y usuarios de un servicio”. (párr. 1)

Para detectar al cliente objetivo, son necesarias las características que los aglomeran en un segmento precisando el perfil de estos, dividiendo el mercado en números más pequeños de subgrupos teniendo semejanza en relación a su conducta, necesidades, motivaciones, entre otros., seleccionando el más adecuado para la compañía.

Mendoza (2013) muestra las características de los diferentes perfiles a continuación:

Perfil demográfico. El consumidor es descrito en función a sus características físicas (edad, sexo, entre otros), sociales (estado civil, clase social, entre otros) o económicas (ingresos, educación, empleo, entre otros)

- *Edad: Menos de 12, 12 -17, 18 -34, entre otros.*
- *Sexo: Masculino, Femenino.*
- *Nivel socioeconómico: Menos de 25000, 26000 – 30000, entre otros.*
- *Ocupación: Profesional, Licenciado, Ingeniero, Obrero, entre otras.*
- *Nacionalidad: mexicano, español, argentino, entre otras.*

Perfil psicográfico. Los motivos por el cual el cliente adquiere un servicio; en cuanto a la personalidad se refieren a las tendencias perdurables de la reacción de un individuo.

- *Necesidades: Vivienda, seguridad, tranquilidad, entre otros.*
- *Personalidad: Extrovertidos, agresivos, entre otros.*
- *Percepción: Riesgo bajo, riesgo moderado, riesgo alto.*
- *Actitudes: Positiva o negativa.*

Perfil conductual. En estas características respecto a su comportamiento se tiene en cuenta las cantidades de producto consumidas, así como los hábitos de consumo o de utilización.

- *Expectativas: ¿Qué busca?, ¿qué requiere?, entre otros.*
- *Valores: Superficial, honesto, dadivoso, entre otras.*
- *Creencias: Religión, espiritual, entre otros.*

Perfil estilo de vida. Se refiere a las características generales del individuo, situándose a nivel más profundo. El estilo de vida, de actuar, de utilizar el tiempo y de gastar el dinero.

- *Actividades: Deportista, lector, entre otras.*
- *Intereses: Autos, viajes, ropa, entre otros. (párr. 5)*

2.4.3.3.- Análisis de la competencia.

El análisis de la competencia consiste en técnicas cuyo objetivo es inspeccionar lo que sucede en el mercado meta de una empresa, enfocándose en lo que hacen o venden las marcas o la competencia.

Socatelli (2013) expresa que el análisis de la competencia consiste en:

Examinar las características de los eventuales rivales existentes o los que se habrá de enfrentar, así como las particularidades de los productos o servicios que éstos ofrecen, [...] constituye un elemento fundamental para poder determinar la viabilidad comercial de un nuevo negocio o emprendimiento.

Identificar las características del entorno de competencia, va más allá de hacer el estudio y análisis de los competidores, para posteriormente tomar las decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos. Evaluar a los competidores, sus productos o servicios y las relaciones entre ellos, busca analizar los aspectos específicos de dónde y cómo se venden éstos, tales como: estructura de la distribución, el potencial de mercado, las tendencias, las fuerzas o elementos externos que influyen o pueden influir en el ámbito de competitividad. (p. 1)

El mismo autor describe los elementos de un análisis de competencia en la figura 10.

Figura 10.

Análisis de la competencia.



Nota: En la figura se muestran las interrogantes para comprender los componentes del análisis de la competencia. Tomado de *Fundamentos para emprendimientos turísticos sostenibles, la formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles*. (p. 2), por M.A. Socatelli, 2013, Intermark S.A. Consultores turísticos.

Crédito: Socatelli (2013).

Sin embargo, también para realizar y evaluar un análisis de la competencia, se puede requerir de una Matriz de Perfil competitivo, según Riquelme (2021b) “es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas”. (párr. 1)

Esta matriz (MPC) es parte del análisis y diagnóstico de la empresa, consiste en detectar claramente a la competencia de la misma, a través de elementos como las fortalezas y debilidades.

2.4.3.4.- Técnica e instrumento de investigación.

Es primordial la importancia que tienen las técnicas e instrumentos que se utilizan en una investigación. En ocasiones se comienza un proyecto sin conocer el tipo de investigación e información que se necesita, por tanto, tampoco se conoce donde conseguirlo; causando contratiempos, e incluso, iniciar una nueva investigación. Por ello, es fundamental definir las técnicas de captación de información a utilizar, al igual que el tipo de investigación y las fuentes para consultar.

Existen diferentes tipos de investigación de mercados que se pueden utilizar, pero depende del tipo de información queremos conseguir, los recursos que dispongamos, la estrategia y del mercado al que queremos abarcar.

De acuerdo a Pacheco (2021a):

Dentro de las diferentes técnicas de investigación de mercado que se pueden encontrar podemos desarrollarlas en dos grandes puntos bastantes específicos:

A) INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: Trata de conocer lo más profundo del consumido, sus pensamientos, sus sentimientos y su cultura. Para este tipo de investigación se utiliza métodos como grupos focales, que, en la reunión de varias personas con características similares para conversar de diversos temas, además de las entrevistas y encuestas.

B) INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: Con este tipo de investigación se puede recoger datos que pueden ser fácilmente medibles y cuantificables, como, donde compras, cuando compras, cuantas veces compras determinado producto, para esto se utilizan métodos como la encuesta y la observación entre otros. (párr. 5)

Aunado a lo anterior Nuño (2017) expresa que;

Entre las principales técnicas de recolección de información encontramos:

A) TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO (la finalidad de las técnicas cuantitativas es clasificar, agrupar en categorías y medir los datos obtenidos).

1.- *Entrevista personal.* Entrevista cara a cara entre 2 o más personas con una serie de preguntas y respuestas, y que está enfocada a directivos, profesionales, entre otros.

2.- *Entrevista telefónica.* Método de investigación de mercado por el que se hacen al entrevistado una serie de preguntas tasadas y predefinidas para obtener datos concretos de personas específicas.

3.- *Encuesta en postal.* Consiste en el envío de un cuestionario, que se pide que rellenen y lo remitan a la empresa en cuestión. Hoy es día, este tipo de cuestionarios se envían a través de correo electrónico.

4.- *Encuesta en internet*. Consiste en colocar un cuestionario en una página web. Es una técnica de investigación de mercado muy popularizada, debido a su bajo costo y a su amplia cobertura de mercado.

5.- *Compra fingida (mystery shopping)*. Técnica que consiste en la falsa compra con el fin de detectar y valorar el comportamiento del empleado, su atención al público, deficiencias durante el proceso de compra, entre otros. El mystery shopper acude al establecimiento y finge ser uno más.

B) *TECNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVAS* (analizan el estrato social, justificar y encontrar el porqué de la realidad).

1.- *Entrevista en profundidad*. Técnica de investigación de mercado basada en un juego conversacional. Se trata de un diálogo entre entrevistador y entrevistados donde cada uno de ellos debe teatralizar y asumir su rol.

2.- *Focus grupo*. El focus group consiste en reunir un pequeño grupo de personas (normalmente entre 6-12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un tema concreto, un producto, un servicio, una publicidad, entre otros. De esta manera, el investigador observa y obtiene la información y feedback (retroalimentación) necesarios para extraer sus conclusiones.

3.- *Grupos de discusión*. Es una técnica cualitativa que capacita al investigador para alinearse con los participantes y descubrir cómo conocen ven la realidad. El grupo de discusión ofrece un entorno en el cual se induce a amplificar una discusión en la que previamente ya se conocen las respuestas.

4.- *Entrevista semi-estructurada*. Debate o charla que sigue unas indicaciones básicas que irá marcando el entrevistador, pero no tiene porqué ceñirse especialmente a ellas y se puede alterar un poco el orden. Sí que hay unos puntos de referencia de paso obligatorio. La ventaja es que el entrevistador cuenta con mucho margen para recopilar la información necesaria.

5.- *Entrevista no estructurada*. Aquí hay un discurso continuo, sin cortes y sin preguntas previamente preparadas. Lo malo es que la información que se recoge no es de gran calidad. (párr. 3)

Estas son algunas de las formas convencionales que más se utilizan en los estudios de mercado, a pesar del avance de la tecnología, el dominio del Internet y el mundo digital han transformando la forma en que se aplican estas técnicas.

2.4.3.5.- Determinación del tamaño de la muestra.

De los diferentes problemas que se presentan al iniciar una investigación es conocer a las personas o sujetos que serán parte del estudio: aspectos relevantes a tomar del segmento a estudiar, el tamaño de la muestra y qué técnica de muestreo se elegirá para que entren a formar parte del estudio.

En la metodología de la investigación, es importante calcular la cantidad de personas o sujetos que se analizarán en el estudio. Esto les facilita a los investigadores conocer cuántas personas necesitan ser analizados y estudiados, para obtener una estimación definitiva con el grado de confianza deseado para la investigación.

Con lo anterior, Lugo (2020) “población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio”. (párr. 1)

También, La Universidad Continental (2016) mencionan que:

Población es el conjunto mayor o colección completa de todos los elementos (puntajes, personas, mediciones, entre otros) que posee al menos una característica común observable, cuyo estudio nos interesa o acerca de los cuales se desea información. [...] la población puede ser según su tamaño de dos tipos: *A. Población finita*: cuando se tiene un número determinado de elementos. *B. Población infinita*: cuando el número de elementos es indeterminado, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos. (p. 7)

Por otra parte, Díaz (2017) expresa que muestra “es un subconjunto de la población de estudio, es el grupo de personas que realmente se estudiarán. Debe ser representativa de la población y [...] tener bien definido los criterios de inclusión y exclusión, así como la realización de una buena técnica de muestreo”. (p. 5)

Aunado a eso, La Universidad Continental (2016) define a la muestra como:

Subconjunto de la población a la cual se le efectúa la medición con el fin de estudiar las propiedades de la población de la cual es obtenida.

Una muestra debe ser representativa, [...] guarda las mismas características de la población de donde fue seleccionada y debe ser adecuada en cuanto a la cantidad de elementos que debe tener con respecto a la población.

Existen diversos métodos para calcular el tamaño de la muestra y también para seleccionar los elementos que la conforman. (p. 8)

García *et al.* (2013) expresan “El cálculo del tamaño de la muestra es una función matemática que expresa la relación entre las variables, cantidad de participantes y poder estadístico”. (p. 1)

Con lo anterior, Fernández (2001) describe que:

Para determinar el tamaño muestral de un estudio, debemos considerar diferentes situaciones.

A. *Estudios para determinar parámetros.* Es decir, pretendemos hacer inferencias a valores poblacionales (proporciones, medias) a partir de una muestra. [...]

Con estos estudios pretendemos hacer inferencias a valores poblacionales (proporciones, medias) a partir de una muestra.

A.1. *Estimar una proporción:*

Si deseamos estimar una proporción, debemos saber:

a) *El nivel de confianza o seguridad ($1 = \alpha$).* El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_α). Para una seguridad del 95% = 1.96, para una seguridad del 99% = 2.58.

b) *La precisión que deseamos para nuestro estudio.*

c) *Una idea de valor aproximado del parámetro que queremos medir* (en este caso una proporción). [...] En caso de no tener dicha información utilizaremos el valor $p = 0.5$ (50%).

Ejemplo: ¿A cuántas personas tendríamos que estudiar para conocer la prevalencia de diabetes?

Seguridad = 95%; Precisión = 3%; Proporción esperada = asumimos que puede ser próxima al 5%; si no tuviese ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor $p = 0.5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral:

$$n = \frac{Z_\alpha^2 * p * q}{d^2}$$

Donde:

- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (ya que la seguridad es del 95%)
- $p =$ proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- $d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05^2 * 0.95}{0.03^2} = 203$$

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- $N =$ Total de la población.
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- $p =$ proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- $d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%)

¿A cuántas personas tendría que estudiar de una población de 15,000 habitantes para conocer la prevalencia de diabetes?

Seguridad = 95%; Precisión = 3%; Proporción esperada = asumamos que puede ser próxima al 5%; si no tuviese ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor $p = 0.5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral.

$$n = \frac{15,000 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2(15,000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 200$$

(pp. 1 – 2)

Una vez determinado el tamaño la muestra, se analiza que tipo de muestreo se tomará para aplicar el o los instrumentos de investigación.

Benassini (2009) expresa que:

El muestreo es la parte de la estadística que nos ayuda a minimizar el costo y el tiempo de una investigación de mercados mediante la selección de algunas de las partes de la

población para ser entrevistadas, en lugar de tener que aplicar los cuestionarios al total de la población.

Una muestra es adecuada en la medida en que es representativa de la población. [...] Existen dos tipos básicos de muestreo: *el probabilístico y el no probabilístico*. El primero, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad [...] de ser incluidos en la muestra. En el segundo no se da esta condición. El tipo de muestreo que utilizemos dependerá en gran medida del tipo y la importancia de la decisión que vayamos a tomar. Para decidir entre uno y otro tenemos que evaluar situaciones de tiempo y costo.

El muestreo probabilístico puede ser aleatorio simple, estratificado, sistemático y por conglomerados. El muestreo no probabilístico puede ser por cuotas, por juicio o de conveniencia. (p. 198)

Por otra parte, Malhotra (2008) explica la clasificación de las técnicas de muestreo:

Las técnicas de muestreo pueden clasificarse en general como probabilístico y no probabilístico. [...]

- *MUESTREO NO PROBABILÍSTICO*, técnicas de muestreo que no usan procedimientos de selección al azar, sino que se basa en el juicio personal del investigador. [...] Las técnicas de muestreo no probabilístico más comunes incluyen el muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuotas y muestreo de bola de nieve.

- *MUESTREO PROBABILÍSTICO*, procedimiento de muestreo donde cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra. [...] Las técnicas de muestreo probabilístico se clasifican con base en: muestreo por elemento o por conglomerados, probabilidad igual de la unidad o probabilidad desiguales, selección no estratificada o estratificada, selección aleatoria o sistemática, técnicas de una sola etapa o de etapas múltiples. (pp. 340 – 341)

Sin embargo, cuando hablamos del muestreo no probabilístico no se realiza ninguna operación estadística para obtener el tamaño de la muestra de una población (todos tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra), es decir, todos serán parte de la muestra; pero cuando nuestro muestreo es probabilístico, se requiere el uso de alguna operación estadística para determinar el tamaño de su muestra.

2.4.3.6.- Análisis e interpretación de los resultados.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procede a la realización del análisis y luego la interpretación de los mismos.

De acuerdo a Figueroa (2016) “el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación”. (párr. 2)

El análisis reside en proporcionar resultados a los objetivos e hipótesis fijados a partir de las medidas efectuadas y los datos obtenidos.

Figueroa (2016) menciona que “la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada”. (párr. 2)

La interpretación, a comparación del análisis, tiene un componente más pensador y definible. Su cometido es encontrar un sentido al resultado del análisis, su correlación con aquello que sabemos del problema, aportando un valor a lo encontrado en el análisis, ratificando, cambiando o creando nuevos datos a la hipótesis antepuesta sobre ese problema.

Freixas (2015) expresa que:

El análisis de los datos supone examinar de manera sistemática el conjunto de los elementos informativos con los que se cuenta para delimitar las partes y establecer relaciones entre estas, [...] de esa manera, lo que persigue es alcanzar un mayor conocimiento sobre el fenómeno estudiado, [...]. (pp. 1 - 2)

Ramírez (2013, citando a Hurtado, 2010) plasma que el análisis e interpretación de los resultados “son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. (párr. 1)

También, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se realizó en base a la teoría del análisis cualitativo. Es decir, haciendo un proceso de conocimiento de las realidades percibidas por los sujetos entrevistados; para discriminar sus componentes, establecer sus relaciones y resumir los elementos. (Báez y De Tudela, 2009)

2.4.4.- Posicionamiento y reposicionamiento.

El posicionamiento, según Kotler y Keller (2016), “se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distinto en la mente de los consumidores del mercado meta”. (p. 275)

Los mismos autores mencionan que:

El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio y demuestra que se logran de una forma única. [...] Un buen posicionamiento tiene un pie en el presente y otro en el futuro. Debe ser, hasta cierto punto, aspiracional para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. Un posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión a futuro, pero, al mismo tiempo, un posicionamiento no puede alejarse demasiado de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. El verdadero truco reside en encontrar el equilibrio correcto entre lo que la marca es y lo que podría ser. (p. 276)

Por otra parte, la agencia de publicidad y comunicación V3RTICE (s.f.) define que:

El posicionamiento es la fase inicial del lanzamiento de nuestra marca o producto. [...] la clave está en identificar lo que nos diferencia de la competencia, lo que va a permanecer en la mente del consumidor por encima de la competencia. No es suficiente crear un producto o servicio y ponerle nombre, es necesario que el consumidor lo conozca y lo tenga en mente de una manera positiva. (párr. 5)

Marín y Grisales (2010, citando a Ries y Trout, 2000), plasman que “posicionamiento es todo aquello que haga, o diga una persona o una empresa, que llegue a la mente, al alma, a la vida y a los corazones de sus competidores, usuarios y clientes”. (p. 41)

El objetivo no es crear algo nuevo, no es crear algo diferente, es conectar tu empresa, marca, producto o servicio con la mente, con las percepciones de los clientes. Adaptar nuestro producto a las percepciones que ya existen en la mente de nuestros clientes.

Pacheco (2021b), expresa que el posicionamiento de mercado:

Consiste en indicar la posición en que se encuentra el producto o servicio de una determinada empresa en comparación con otras que tienen productos similares en el mercado. Un adecuado posicionamiento permite que el producto se considere como único, lo que ayuda a que el usuario lo utilice para beneficiarse.

Un correspondiente posicionamiento de mercado permite que un producto o marca pueda resaltar ante los demás, especialmente donde existen otros productos parecidos que ofrezcan ciertas características similares. [...] También se debe tener en cuenta, que este posicionamiento consigue que una empresa o producto pueda fácilmente superar las épocas difíciles de ventas y al mismo tiempo, proporcionar mucha más flexibilidad ante las modificaciones, publicidad, distribución y extensiones. (párr. 1)

De acuerdo con Galeano (2020), menciona los tipos de posicionamiento del mercado:

Puedes pensar que tratar de desarrollar más de un tipo de posicionamiento será ideal para tu marca, la realidad es que es mejor enfocar tus esfuerzos en aquella opción en la que tengas más oportunidades de éxito.

Los diferentes tipos de posicionamiento de mercado que puedes elegir son:

- *Diferenciación*: destacar la característica que hace única a tu marca o producto, su diseño, composición o servicio que resalta por encima de la competencia.
- *Beneficio*: si tu marca o producto ofrece un valor adicional al producto o servicio en sí mismo, beneficiando al consumidor.
- *Competitivo*: en este tipo de posicionamiento de marca basarás la comparación con tus competidores, es decir, que haces lo mismo... pero lo haces mejor.
- *Nicho de mercado*: si tu producto o servicio ha nacido con el fin de satisfacer las necesidades específicas de un mercado, te será más fácil promoverlo como algo exclusivo o especial.

- *Estratégico*: las marcas sumamente reconocidas y con gran posicionamiento de mercado ofrecen más que su calidad y precio, al brindar un estatus o prestigio a quienes las adquieren y las usan.
- *Uso específico*: bien sea una bebida, prenda de vestir u otra categoría, se puede dar a un producto o servicio una aplicación concreta basándose en cómo y dónde se utiliza. [...]
- *Calidad y precio*: esta estrategia es seguida por marcas para relacionarse con atributos como exclusividad y lujo por esto basan su posicionamiento en la calidad del producto y su precio. Este es muy usado por marcas de joyas, perfumes y moda elegante [...]
- *Estilo de vida*: consiste en posicionarse según el estilo de vida del consumidor objetivo, es decir, mostrar el producto como la alternativa para personas que viven de cierta forma. Esta técnica es empleada en el sector automotriz y en algunos estilos de moda. [...]
- *Posicionamiento social de la empresa*: sin duda un rasgo distintivo de muchas empresas es su compromiso social o respeto por el medio ambiente y basan su posicionamiento en aspectos como ser ecoamigable o contribuir en un estilo de vida saludable para dar a conocer sus productos.
- *En función de un particular seleccionado*: el posicionamiento es libre según lo que se quiera destacar y se puede centrar en algo tan específico como el precio más barato del mercado o el único que llega a tal lugar; sin embargo, esto implica riesgos porque sea como sea tiene que mantenerse o en el futuro se tiene que cambiar y esto generaría doble inversión. (Claves para implementar o mejorar tu posicionamiento de mercado, párrafos 2 – 22)

Sin embargo, Castaño y García (2017, citando a Kotler, 2006) expresan que:

En la actualidad, debido a las diferentes necesidades en las que se ven inmersos los mercados por factores como la saturación publicitaria, desarrollo tecnológico, globalización, entre otros., se ha dado la necesidad de conceptualizar diversos tipos de posicionamiento en función a factores que se adaptan a las tendencias actuales. [...] Las tipologías principales y más relevantes:

- *Posicionamiento por beneficio*: trata de resaltar los beneficios diferenciadores de los productos y/o servicios, resaltando los problemas que soluciona de la mejor manera. [...]
- *Posicionamiento en función de la competencia*: intenta lograr factores diferenciadores positivos en comparación a la competencia, es decir, afirmar que se es mejor que la competencia en uno o más factores. [...]
- *Posicionamiento en función del consumidor*: busca generar una conexión directa con el tipo de consumidores que tiene el producto o servicio, es decir, estilo de vida y en ocasiones en que se consume la marca, cómo y dónde lo utiliza. Empiezan a utilizar entonces publicidad en espacios donde los consumidores usualmente consumen la marca, diferentes situaciones, colores y formas que hagan que el cliente se sienta identificado con la marca en vez de la competencia.
- *Posicionamiento por uso o aplicación*: el producto se posiciona como el mejor en términos de funcionalidades, usos y aplicaciones dentro de su categoría.
- *Posicionamiento por atributos*: este tipo de posicionamiento se enfoca en resaltar ciertas características de los productos y/o servicios que brillan por encima de la competencia y que tienden a darles mucho más beneficio a los clientes. Por ejemplo, el precio, un empaque innovador y práctico, calidad, tamaño, olores, entre otros. (pp. 18 – 19)

Lograr una buena posición en el mercado meta no es nada sencillo. Aún más cuando nos referimos a posicionar la compañía, bien o servicio, en un entorno más globalizado y competitivo. Así, para lograr ese posicionamiento de mercado se debe seguir un proceso o etapas, estos al ser correctamente ejecutados, pueden lograr alcanzar nuestro objetivo.

Con lo descrito, Coll (2020) enlista los pasos que debemos dar para el proceso de posicionamiento de mercado de la manera siguiente:

- *Análisis interno y externo del mercado al que nos referimos.*
- *Definir el posicionamiento que buscamos y perseguimos.*
- *Definir el producto o servicio que ofrecemos.*
- *Escoger el posicionamiento que queremos lograr.*
- *Seleccionar la mejor estrategia de posicionamiento que queremos seguir.*

- *Desarrollar la estrategia de marketing mix.*

Además de estas, debemos tener en cuenta algunos aspectos clave para posicionar bien nuestro producto o servicio en el mercado:

- *El análisis del valor añadido que ofrece nuestro producto o servicio.*
- *El proceso de desarrollo de nuestro producto o servicio.*
- *El diseño de nuestro producto o servicio.* (Etapas del posicionamiento de mercado, párrafos 2 – 5)

El posicionamiento no está enfocado en la parte del marketing, no está enfocado en nosotros, ni está enfocado en lo que nosotros tenemos que hacer, no está enfocado en los materiales, en la forma en que estructuramos los anuncios; el posicionamiento se enfoca en esa parte de la comunicación que esta al final, esa parte de la comunicación es el cliente, es el receptor, en las percepciones mentales de la persona y cómo van a pensar, en que van a pensar cuando lean nuestros materiales publicitarios, en eso se debe estar enfocado, en la mente de nuestros clientes.

En la era del posicionamiento, las empresas deben de colocarse en la mente de sus clientes, algo que los haga ser conocidos en la mente del cliente y las estrategias de posicionamiento que sean efectiva tiene que tomar en cuenta quienes son sus competidores, que es lo que piensa una persona actualmente de tu empresa, de tus fortalezas, de tus debilidades, de lo que espera que tu producto haga, de lo que no espera también.

Parte clave para que tenga éxito un producto o servicio en su posicionamiento según Ramos (2019, mencionando a Ries y Trout, 1981), “la clave principal es el nombre que le asignes a tu producto, cómo vayas a llamar a tu producto”. (16m55s)

Un nombre que no sea apropiado puede ser que no reciban nuestros clientes comunicaciones futuras, porque se bloquea y dice que no es para él.

Ramos (2019, mencionando a Ries y Trout, 1981), expresa que antes de realizar una estrategia de posicionamiento debemos hacernos estas 6 preguntas:

- *¿Qué posición tenemos actualmente en la mente de nuestros clientes?*
- *¿Qué posición quieres ganarte?*
- *¿Quiénes serán tus competidores?*
- *¿Tienes los recursos suficientes?*
- *¿Vas a poder mantenerlo?*
- *¿Estás alineado con tu posicionamiento? (25m44s)*

Por otro lado, Morales (2013, referenciando a Ries y Trout, 2001), plasma lo siguiente:

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, si no manipular lo que ya está en la mente. La realidad que verdaderamente cuenta es la que está en la mente del consumidor. Debido a que somos una sociedad sobre comunicada se necesita desarrollar un nuevo enfoque en publicidad y marketing, ya que el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en los objetivos, y la segmentación.

El posicionamiento es la manera en que nos diferenciamos en la mente de los consumidores o posibles clientes, mientras que el reposicionamiento tiene que ver con ajustar estas percepciones para lograr que la estrategia de marketing funcione mejor.

En una era de constante cambio tecnológico como el actual, el reposicionamiento constituye una estrategia fundamental. De hecho, debemos valernos del posicionamiento una y otra vez para poder sostener el cambio y asegurarnos de que la firma siga siendo relevante y viable. Se debe reposicionar la compañía todo el tiempo. De lo contrario, se estancará y morirá en el mercado. La compañía prosperará sólo si nos volvemos adeptos al reposicionamiento. (p. 33)

Belch y Belch (2005) consideran que el reposicionamiento de un producto por lo general “ocurre a causa de las ventas decrecientes o estancadas, así como de oportunidades previstas en otras posiciones del mercado. Es frecuente que sea difícil el reposicionamiento dadas las percepciones y actividades profundamente enraizadas hacia el producto o marca”. (p. 128)

Así mismo, Ferrell y Hartline (2012) afirman que:

En ocasiones la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. En esos casos, una nueva posición puede ser la mejor respuesta, ya que fortalecer la actual puede más bien acelerar la recesión en el desempeño. El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos. (p. 214)

Cabrera y Díaz (2019, citando a Calderón, 2004) define que:

El reposicionamiento surge como un siguiente paso luego de haber posicionado una marca o producto y que este, por diversas razones, no haya funcionado. Independientemente de si este posicionamiento ha sido o no inducido por la empresa o a través de los medios de comunicación se debe tener en cuenta que, [...] en ocasiones un producto o servicio necesita ser reposicionado pues cambian los gusto y preferencias de los consumidores o porque, simplemente, las ventas no son las esperadas y es necesario actuar. (p. 20)

También, Castro y Orellana (2010), plasmas que:

El posicionamiento es que una marca o producto llegue a ocupar una parte muy importante en el mente del consumidor respecto de otros, entonces se puede indicar que el reposicionamiento es encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto de lo mencionado anteriormente, pero que esto vaya enlazado a el tiempo y la circunstancia actual del mercado, el reposicionamiento en tanto permite a una empresa a seguir manteniéndose cerca de los clientes habituales y acceder a la vez a una mayor cantidad de nuevos clientes. (p. 169)

Podemos entender que reposicionar es ajustar o afinar las percepciones que tiene la gente de una empresa, marca, producto o servicio, ¿Por qué reposicionar? Se reposiciona debido a que cada vez más la competencia es dura, más difícil y si se quiere que la estrategia de mercadotecnia funcione, es decir, generar la imagen de que el producto o servicio de nuestra empresa sea el necesario para los clientes. Entonces se tiene que trabajar en el reposicionamiento.

El reposicionamiento es algo que debemos hacer desde el principio de una marca. El reposicionamiento se tiene que estar haciendo todo el tiempo; es el resultado inevitable si se mantiene viva la empresa, producto o servicio durante mucho tiempo, porque si nos estancamos el final es morir. Ajustar el producto o servicio, marca o empresa de manera lógica es la manera más fácil de entrar en la mente del consumidor.

El posicionamiento y reposicionamiento son importantes, ya que se tendrá que estar ajustando las percepciones para destacar; borrando o diluyendo lo que hace la competencia.

Ramos (2020, mencionando a Trout y Rivkin, 2009), explica que hay que analizar el ambiente o mercado cambiante que debilita la percepción de la empresa ante los consumidores, por ello, para poder trabajar con el reposicionamiento existe 3 factores externos que forman parte de las reglas del reposicionamiento, los cuales son la competencia, el cambio y la crisis (3Cs).

Competencia: siempre tener en mente a la competencia y no hacer lo que uno quiera, si no, lo que la competencia te vaya a dejar a hacer, salvo a tener un producto o servicio nuevo e innovador.

En caso de que haya mucha competencia lo que podríamos pensar es colgarle a la competencia una etiqueta negativa y a nosotros una etiqueta positiva, pero lo que sería mucho mejor, es realizar una de estas 3 claves:

1. Encontrar una debilidad en la fortaleza de tu competencia.
2. Si vamos a lanzar ataques, que estas resuenen, que sean fáciles de entender y que además generen una diferenciación. Diciendo cosas que tengan sentido y que no requieran de ninguna explicación.
3. Enfocarse en fortalezas y no en el precio, no entender el precio como un factor diferencial; se tiene que hablar de lo que nos hace únicos.

Reposicionamiento, se trata de crear una diferenciación, una propuesta única de venta, que es aquello que nos hace diferentes al resto.

¿Cómo definir nuestra propuesta?

1. Ser mejores.
2. Darle un personaje.
3. Generar términos nuevos que estén asociados a nuestros productos.
4. Reposicionar una categoría.

Cambio: es un problema que tiene que ver mucho con la tecnología y la evolución constante y mejora que tenemos hoy en día con ella.

Las tecnologías disruptivas son tecnologías que van llegando y que rompen los estándares de como un mercado se estaba comportando. Esto implica que las empresas se les haga difícil reaccionar a los cambios (nueva realidad) y se quedan estancadas.

Hay que tomar en cuenta cuando hay cambios en el entorno, se tiene que ver cómo podemos aplicarlo en nuestra idea, producto, en nuestro servicio, así adaptarnos a las nuevas preferencias del mercado.

¿Cómo podemos adaptarnos al cambio?

- 1.- Cambiar el nombre de nuestra empresa a algo que sea más descriptivo. Para que la gente tenga más claro lo que hacemos.
- 2.- Crear nuevos usos o hallar nuevos usos para nuestros productos.
- 3.- Apuntar un poco más abajo. Intentar buscar clientes que a lo mejor no pueden adquirir productos tradicionales o de alto nivel y/o apuntar a un segmento del mercado que a lo mejor no este obteniendo acceso a un determinado grupo de productos.
- 4.- Apuntar más alto. Reposicionar un segmento más alto, un segmento que no esté siendo servido, pero es un segmento de alto nivel.
- 5.- Decidir en realizar cambios en la distribución.
- 6.- El producto puede convertirse en otra cosa que en lo que principalmente se creó.

Crisis: Existen dos tipos de crisis.

- Las macrocrisis, son crisis financieras que afectan al mundo completo.

- Las microcrisis, no afectan normalmente al planeta completo; crisis que puede afectar a empresas completas porque a lo mejor las condiciones del mercado hayan cambiado.

Podemos realizar estos aspectos para estar atentos a las crisis:

1.- Cada vez que creamos un plan de marketing que estemos planificando la imagen, el posicionamiento, el mensaje que queremos tener en la mente de las personas, siempre vamos a hacer ese plan de marketing teniendo en cuenta a nuestra competencia, de esa manera evitamos sus fortalezas, explotamos sus debilidades y centramos en él no se trata de lo que quieres hacer, si no, de lo que tu competencia te deje hacer, utilizar el posicionamiento o el reposicionamiento entendiendo que nuestra competencia está ocupando un espacio en el mercado y que nosotros vamos a buscar un espacio completamente diferente, un espacio libre; buscando sus debilidades y haciéndolas nuestras fortalezas.

2.- Pensar que esto de analizar la competencia y explotar sus debilidades es algo que nos funciona pero que no podemos vivir de ello para siempre. Porque la competencia va a reaccionar. Así, que no podemos aprovecharnos de nuestra competencia para siempre, por ello, se tiene que estar reposicionando continuamente.

Cuando se esté hablando de reposicionamiento frente a la competencia, siempre hay que hablar de valor y no tanto del precio. El valor es el agente diferencial, lo que la gente obtiene y valora.

El reposicionamiento tiene que ser una batalla de ideas y percepciones, el valor está ahí especialmente en las épocas difíciles. Buscar siempre posicionarse mediante algo que signifique valor para el cliente final y si se hace correctamente lo que hace es que tu competencia no tenga otra cosa que hablar del precio.

Para reposicionarse hay 4 reglas que hay que seguir:

1.- Necesita mucho tiempo. Y de mucha gente para que se realice el cambio.

2.- Deberás ser agresivo. Poner a alguien a cargo que en verdad quiera que el cambio suceda para el reposicionamiento. Un líder que se meta en la confusión del mercado y al ver que hay un problema, lo detecte y busque el cambio, querer ese cambio y para hacer ese cambio tendrá que ser agresivo.

3.- Para que suceda el reposicionamiento no solo necesitamos a un líder, no solo una idea atrevida, necesitamos involucrar al director de la empresa, siendo este el único que va a hacer que el cambio suceda, debido a los temas económicos.

4.- Hacer aquello que es obvio. Hacer pequeños cambios obvios, en vez de soluciones exóticas. Se tiene la idea errónea de que si te presentan algo obvio o simple no debes aceptarlo, ya que se piensa que tiene que ser complejo. Tenemos la tendencia a evitar aquello que es obvio como un cambio demasiado pequeño, como para ser efectivo.
(13m30s)

No obstante, la agencia de publicidad V3RTICE (s.f.), menciona que podemos encontrar distintos tipos de reposicionamiento:

- *Cambio en el mercado:* cuando la percepción que tiene el consumidor sobre nuestros productos o servicios ha cambiado. Su actitud ya no es la misma debido a distintas razones que pueden ser tecnológicas, ideológicas o por un cambio en sus hábitos, entre otros.
- *Renovación de marca o empresa:* existen circunstancias económicas o financieras que pueden llevar a las empresas a desatender sus productos y posicionamiento. Esto lleva a dichos productos se acaben alejando de las tendencias del mercado.
- *Foco del producto, marca, servicio o empresa:* cuando extendemos la marca a distintos productos podemos provocar confusión en la mente del consumidor y hacer el concepto de marca no sea claro. Si esto pasa, debemos replantearnos la estrategia que estamos siguiendo con ayuda de expertos como una agencia de comunicación, y así reforzar el concepto primario de la marca. (Tipos de reposicionamiento, párrafos 3 – 8)

Cabrera y Díaz (2019, citando a Jobber y Fahy, 2007) expresan que para llegar a crear “una idea de reposicionamiento que logre transmitir la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores, será necesario desarrollar una estrategia de reposicionamiento”. (párr. 2)

Por ello, Morales (2013, citando a Ries y Trout, 2001) una estrategia de reposicionamiento muestra las fortalezas y ventajas de nuestra marca con el objetivo de construir el éxito en cinco pasos:

- *Re-pensar en el mercado actual.*
- *Re-orientar a su consumidor.*
- *Evaluar las fortalezas de su empresa.*
- *Reposicionar su identidad corporativa.*
- *Recuperar su ventaja competitiva. (p. 34)*

También, Sigwas (2020, citando a Jobber y Fahy, 2007), se tiene que tomar en cuenta tres aspectos fundamentales para el desarrollo de una estrategia de reposicionamiento:

- *Los consumidores:* se tiene que analizar qué aspectos son relevantes e importantes para nuestro público objetivo, es decir que es lo que realmente necesitan satisfacer, que buscan y que valorarían de una empresa.
- *Los competidores:* debido a que en algunos mercados ya hay competencia, lo ideal es concebir una idea que sea diferente, nueva y que sobre todo sea difícil de imitar.
- *La propia empresa:* analizar los recursos que puedan ayudar a obtener una ventaja competitiva que sea exclusiva de la empresa, pues así aumentará la probabilidad de que se pueda mantener la ventaja conseguida. (pp. 9 – 11)

Hay que tener en cuenta estos tres aspectos a la hora de diseñar el reposicionamiento, esto, por medio del estudio de mercado, así, comprobar cómo se adaptan la competencia o los clientes a la nueva situación. Con la información recabada se será capaz de reposicionar y diseñar una nueva estrategia alcanzable, diferenciada, competitiva y que sea válida a largo plazo.

Continuando, Cabrera y Díaz (2019, referenciando a Kotler y Armstrong, 2010):

Una vez reconocidas las posibles ventajas competitivas se deben seleccionar las ventajas competitivas correctas, es en ellas que se basa el reposicionamiento, para esto será necesario hacer las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuántas diferencias hay que promover? En este punto la empresa tiene dos posiciones encontradas; por un lado, hay investigadores los cuales aseguran que aseguran que las marcas se deben posicionar con una sola variable diferencial, con el beneficio de poder llegar a tener mejor recordación o de ser conocida como “el número uno” con esa cualidad. Otra opción, es la de posicionarse con más de un concepto diferenciador, será necesario cuando dos o más empresas apelan a un mismo concepto.

2.- ¿Qué diferencias promover? Para esto se debe tener en cuenta que la diferencia debe proporcionar a los compradores meta un beneficio altamente valorado; debe ser distintiva, es decir, que los competidores no ofrezcan la diferencia; también tiene que ser superior a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio; ser fácil de comunicar; ser exclusiva y difícil de copiar. (pp. 20 – 21)

Una vez teniendo la ventaja competitiva optima, se tendrá que buscar la manera de informar el posicionamiento deseado a los clientes.

Martínez *et al.* (2005, citado en Cabrera y Díaz, 2019), explican su modelo de estrategia de reposicionamiento, donde se adaptan los pasos para lograr el reposicionamiento, los cuales se describen a continuación:

- *Hecho clave.* Se describe generalmente a la marca o se habla del objetivo que tiene como empresa para sus clientes o consumidores.
- *Objetivo de la comunicación.* Detallar lo que se quiere lograr con la comunicación del servicio, que se pretende corregir o establecer de acuerdo a la meta de la empresa.
- *Target.* También llamado clientes específicos. Se describe el mercado objetivo.
- *Posicionamiento actual.* Se describe la idea del posicionamiento que tienen los clientes en el presente de acuerdo a los resultados de los estudios.
- *Posicionamiento deseado.* Se describe la idea del posicionamiento que se desea alcanzar y que los clientes quieren percibir en el futuro de acuerdo a los resultados

de los estudios realizados; generando una nueva imagen de los servicios en la mente del cliente.

- *Ventaja competitiva.* Ser resaltada de forma general la ventaja competitiva que se pretende plantear.
- *Idea del servicio propuesto.* Aquí se detalla lo que se planteó como ventaja competitiva. Se usa de base los resultados estudiados realizados para poder plantear una idea a futuro de lo que será el nuevo posicionamiento de la empresa. (pp. 21 – 22)

2.4.5.- Ventaja competitiva.

El posicionamiento para la ventaja competitiva, son cualidades, atributos o beneficios que tiene una compañía ante su competencia, permitiéndole destacar o resaltar, obteniendo un posicionamiento competitivo. Estas ventajas competitivas pueden darse en diferentes aspectos de una empresa (producto, marca, servicio al cliente, costos, tecnología, personal, logística, infraestructura, entre otros).

Stanton *et al.* (2007), explican que el posicionamiento y ventaja diferencial para la planeación estratégica de marketing abarca dos decisiones adicionales:

Cómo posicionar un producto en el mercado y cómo distinguirlo de sus competidores. [...], el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. [...] Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia. (pp. 602 – 603)

También, Velasco (2020), expresa que:

Cuando hablamos de ventajas competitivas nos referimos a aquellas características que hacen que un producto o un servicio se diferencie de sus competidores o sustitutos y [...] les hacen ser una mejor opción ante estos. Dicho de otra forma, estamos hablando de aquellos atributos que te hacen único en el mercado, [...] para hacer este análisis,

cualquier empresa [...] debe tener un profundo conocimiento de su mercado, de su posicionamiento (cuál va a ser su forma de competir), del cliente (perfil de consumo, productos que actualmente utiliza...), de sus competidores y [...] tener muy claro qué le ofrece sus clientes, es decir, su propuesto de valor.

Dicho de otra forma, el posicionamiento y las ventajas competitivas se apoyan en:

- *Nuestra propuesta de valor: qué le ofrezco al cliente y cómo*
- *Cuáles son las características por las que me voy a distinguir de mis competidores.* (párr. 2 – 4)

Aunado a lo anterior, Garcés y Paneca (2019) mencionan que:

Las ventajas competitivas son el resultado del entendimiento de las fuerzas tanto externas como internas que afectan a la unidad de negocio y es esto lo que da sentido al concepto de competitividad empresarial. Su generación y mantenimiento constituye el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, donde los mercados se han tornado altamente exigentes. El éxito de una empresa se manifiesta en la obtención de una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que llevan a un desempeño financiero superior y sustentable. La competencia determina las características de las actividades de una empresa, por tanto, la implementación de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitivas de la misma. (párr. 1)

Díaz (2015) describe que:

La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa. [...] este cambio puede tener su origen en los cambios que se producen constantemente en el entorno empresarial, o bien puede ser impulsado desde la propia empresa.

Posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción de producto y su imagen cuando se compara con el resto de productos o marcas y productos que existen en el mercado. Además, indica lo que los consumidores piensan sobre marcas y productos

que existen en el mercado. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor.

Siguiendo a Porter, hay los siguientes tipos de ventaja competitiva:

- 1.- *Liderazgo en Costos*: significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo de su industria. El problema es que, si más de una compañía del sector intenta alcanzar el liderazgo de costos, suele ser desastroso.
- 2.- *Diferenciación*: es cuando una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son muy apreciadas por los compradores.
- 3.- *Enfoque*: significa que una compañía fijó ser la mejor en su segmento o grupo de segmentos. (pp. 4 – 10)

Salón (2018), explica los diferentes tipos de ventaja competitiva de acuerdo a Michael Porter, de la siguiente manera:

- 1.- *Ventaja competitiva por diferenciación*: en estos casos, la marca en cuestión adquiere una posición competitiva gracias a su especialización del producto. Por lo general, son producto de alta calidad y muy exclusivos, que hacen sentir al cliente que es afortunado por poder comprarlo (suele tener precios altos, marcando aún más esa diferenciación).
- 2.- *Ventaja competitiva por liderazgo en costos*: la empresa que disfruta de esta ventaja competitiva, produce a un costo más bajo sus productos. Cuando varias empresas tratan de ostentar esta ventaja, los resultados en el mercado suelen ser nefastos (por ello, no son tantas las empresas que destacan por su liderazgo en costos).
- 3.- *Ventaja competitivas por enfoque*: la estrategia competitiva de una empresa que busca la ventaja por enfoque, se basa en un sector concreto (buscan un mercado específico y se especializan en ser la mejor de ese segmento, bien por área geográfica, por tipo de producto, entre otros). (Principales tipos de ventajas competitivas, párrafos 2 – 12)

La ventaja competitiva consiste en un distintivo único de una empresa, manteniéndose en el tiempo y que la competencia no lo tenga; marcando un posicionamiento prospero para la compañía al ser único.

La empresa tiene una ventaja competitiva cuando existe una o varias peculiaridades que marcan la diferencia en comparación con la competencia, así, alcanzando los objetivos y rendimientos mayores a los competidores, sostenible en el transcurso del tiempo.

La ventaja competitiva, puede surgir de la imagen que proyectamos como empresa, la manera de presentar el producto, una ubicación óptima o de una ventaja en precios de venta ante la competencia; con esto, otorgando una posición parcial favorable, no siendo diferente, si no, ser los mejores en esa ventaja y que los consumidores lo validen. Si una ventaja competitiva no se percibe o no se valora por los consumidores, no se considera una ventaja competitiva.

2.4.6.- Análisis de la oferta y la demanda.

Con el análisis de la oferta y la demanda se procura saber sobre la composición del mercado en el que se relacionan los clientes viables de la empresa. Es uno de los trabajos de toda empresa, saber qué ofrecer, a quién y a qué precio.

Freire y González (2009) plasman como concepto de oferta y demanda lo siguiente: “Son las fuerzas que hacen que las economías de mercado o capitalistas funciones. La oferta y la demanda determinan la cantidad que se produce de cada bien o servicio y el precio al que debe venderse”. (p. 17)

Álvarez *et al.* (2013), definen a la demanda y a la oferta como:

La demanda, cantidad demandada es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar, es decir, que desean y pueden comprar, en un período de tiempo determinado. [...]

La oferta, cantidad ofrecida es la cantidad de un bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender, es decir, que desean y pueden vender, en un período de tiempo determinado. (pp. 8 y 26)

Con lo anterior, Orjuela y Sandoval (2002) determinan a la oferta y a la demanda de la siguiente manera:

La demanda, es la cantidad de bienes y servicios que el mercado está dispuesto a adquirir para satisfacer la exteriorización de sus necesidades y deseos específicos. Además, está condicionada por los recursos disponibles del consumidor o usuario, precio del producto, gustos y preferencias de los clientes, estímulos de marketing recibidos,

área geográfica y disponibilidad de productos por parte de la competencia, entre otros factores. [...]

La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. (p. 60 y 137)

También IONOS by 1&1 (2019), expresan que “la oferta es la cantidad total de bienes y servicios disponibles en el mercado libre. La demanda, en cambio, en la cantidad total de bienes y servicios disponibles necesarios para cubrir la necesidad real en el mercado libre”. (párr. 3)

Sin embargo, Padilla (2014), desglosa que:

El análisis de demanda consiste en identificar y proyectar a lo largo del horizonte de evaluación. A partir de la población demandante, se calcula la cantidad demandada del servicio que se desea brindar. [...]

El análisis de oferta radica en identificar y proyectar la capacidad con la que se cuenta actualmente para brindar los servicios deseados. El análisis se realiza sobre la base de la oferta optimizada.

La oferta optimizada es la capacidad de oferta de la que se puede disponer óptimamente con los recursos disponibles. (pp. 10 y 57)

Nina (2010), detalla los conceptos y aspectos que debe de existir en el análisis de la oferta y la demanda:

Tabla 4.

Análisis de la demanda y la oferta.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA	
CONCEPTO	El estudio de la demanda se dirige a calcular, con la mayor precisión posible, las cantidades reales y potenciales de consumo de determinando bien o servicio. Desde luego, se tiene que identificar: grupos sociales, niveles de consumo, lugares o regiones geográficas que pueden disponer de recursos para adquirir dicho producto. Estos elementos permiten delimitar un

	<p>área geográfica o zona de influencia, en la que se destinará el producto. A partir del conocimiento de los consumidores y de ubicar el área de influencia, se procede a obtener y procesar los datos que permitan calcular su respectiva proyección, para lo que se recurre a información estadística poblacional.</p>
ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA	
Perfil de los beneficiarios o consumidores	<p>Para conocer al consumidor es necesario conocer las circunstancias que lo rodean y las variables que influirán sobre su comportamiento en el mediano y largo plazo. La clave es pensar como el consumidor y para lograrlo, hay que tener contacto cercano con su mente y ponerse, en sus zapatos pues ellos son la razón de nuestro proyecto.</p>
Mercado meta	<p>Un mercado meta es básicamente el total de posibles compradores de nuestro producto. Los objetivos del análisis de mercado meta, debe ser muy específicos: volumen de ventas por marca, participación de mercado, participación en el segmento y utilidades.</p>
Tamaño y valor del mercado	<p>Determinar el tamaño y valor del mercado se refiere al total de productos o servicios que se demandan por toda la población o región en la que nos encontramos, dependerá del perfil del consumidor, y cuanta población exista con este perfil en la región. Otra forma de calcularlo es sumar las ventas en unidades y el valor de todas las empresas de una categoría, eso nos da el tamaño y valor del mercado.</p>
Segmentación de mercados	<p>Es un grupo, sector o área del mercado meta, que muestra necesidades o características de consumo similares, y constituye la meta o el blanco del esfuerzo de una organización para un producto o servicio determinando; podemos tener para cada producto o para varios, un segmento específico. Existen variables para considerar la segmentación:</p> <p>Geografía: continentes, países, ciudades, pueblos.</p> <p>Clientes: tipo de cliente, necesidades, costumbres, deseos, entorno.</p>

	Producto: grupo de productos, necesidades o circunstancia específicas.
Nicho de mercado	Un nicho de mercado se le llama a un determinado perfil de consumidores, al cual no se le ha resuelto o no se le ha ofrecido una solución a sus necesidades o deseos específicos y normalmente representa un porcentaje de nuestra segmentación de mercados, convirtiéndose en nuestro objetivo o mercado meta más específico, claro, si es que nuestra empresa está en posibilidades de atender esa necesidad y, si es que resulta rentable atenderlo. La estrategia de nicho enfoca los productos o servicios a un determinado grupo de consumidores con características en común muy específicas. La clave de los nichos, está en identificar el mayor número de estos que representen un porcentaje atractivo para aumentar la participación en el mercado, porque una de sus ventajas, es que, los beneficiarios o consumidores se sienten atendidos y tomados en cuenta, por tanto, suelen ser leales a la marca y son de los no que compran una sola vez, si no que sus comprar son recurrentes, incluso es muy probable que nos recomienden.
ANÁLISIS DE LA OFERTA	
CONCEPTO	<p>El estudio de la oferta, consiste en conocer los volúmenes de producción y venta de un determinado producto o servicio, así como saber, el mayor número de características de las empresas que los generan. Durante el proceso de recolección de datos, es frecuente que las organizaciones eviten dar información sobre sí mismos, por lo que hay necesidad de prever ciertos procedimientos o técnicas para obtener los datos o información que se requiere. Por ello, lo primero es determinar el número de productores y oferentes que intervienen en el área de influencia, es decir, nuestra competencia.</p> <p>Si existe sólo un productor, se trata de una especie de monopolio que posiblemente tenga asegurada su venta y, en estas condiciones, poco se puede hacer, ya que la solución</p>

	<p>probablemente reviste un mayor carácter político que técnico. Pero, si es el caso contrario, porque hay muchas empresas que compiten, entonces los datos más importantes a obtener serán en torno a los costos de producción, niveles de calidad y servicios que se agregan al producto. Si son pocos los oferentes, se debe buscar información, por ejemplo: capacidad instalada, producción real y potencial, programas de expansión, posicionamiento, entre otro. Los aspectos a considerar pueden ser: prestigio de la marca, políticas de expansión, costos de producción, niveles de competencia, distancias con los centros de consumo, tipos y costos de transporte y períodos y motivos por los que se eleva o baja la producción.</p>
ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA OFERTA	
<p>Evaluación del negocio</p>	<p>Es importante conocer y especializarnos en lo que estamos haciendo o vamos a hacer, porque de lo contrario estamos en desventaja con los competidores. La experiencia que se puede tener es muy valiosa para poder evaluar nuestro negocio. Hay que considerar los siguientes elementos: conocer la situación general de la rama o actividad económica durante los últimos años y las características de la rama, la experiencia de todos los involucrados en el negocio, cómo podemos mantenernos actualizados y a la vanguardia tecnológicamente, cómo podemos mejorar o complementar nuestro producto o servicio con beneficios adicionales, entre otros.</p>
<p>Situación financiera</p>	<p>La posición y la estabilidad financiera se fortalece entre sí. Una compañía bien ubicada puede obtener nuevos fondos más fácilmente. De forma recíproca, a una compañía financieramente fuerte le resulta mucho más fácil situar sus productos en el mercado. Es importante tomar en cuenta que siempre es mejor no tener deudas y menos al comenzar un negocio, pero si tenemos clara nuestra situación financiera, podemos planear cuándo y cómo invertir, aprovechar oportunidades y tener una mejor visión de largo plazo.</p>

Aspectos legales	Al hablar del entorno legal nos referimos a todas las leyes y reglamentos que norman la operación de una compañía o de un producto en el mercado. Así, por ejemplo, los permisos, el registro de marcas, la ley de invenciones y marcas, de derechos de autor, las patentes, el derecho mercantil, la ley general de protección al consumidor, la ley general de sociedades cooperativas, entre otros.
Análisis de la competencia	La competencia es como un mal necesario, la observación de mercados, la cual puede proporcionar una gran cantidad de información útil, y quizá vital, para nuestro negocio. Posiblemente lo que nosotros estamos pretendiendo hacer, ya lo está haciendo la competencia y esto lo podemos aprovechar para tratar de adelantarnos y tal vez mejorar los productos débiles. Es recomendable abrir un ficha o expediente para cada competidor y entre más conozcamos de ellos, estaremos en mejores posibilidades de estar en la misma competencia.
Evaluación del producto o servicio	La información y conocimiento que se tenga sobre el producto o servicio será vital en el momento de que se requiera asociar con alguna estrategia de comercialización. Lo que en términos generales se debe conocer del producto es: el producto en sí, con sus atributos físicos y tangibles, la marca, accesorios, instalaciones y estética; los productos se clasifican en bienes de consumo y bienes industriales. En el caso de los servicios es lo mismo, sólo que estos no tienen atributos tangibles y en ambos casos también es necesario saber en qué etapa de su ciclo de vida se encuentran estos: introducción, crecimiento, madurez o declinación.
Posicionamiento	El posicionamiento es el lugar que ocupa una marca (que representa un producto o un servicio) en la mente de los consumidores o beneficiarios. Este es el resultado de toda nuestra estrategia de mercadotecnia, porque en la medida en que nos mantengamos en la mente de las personas, esto determinará la decisión del consumidor a la hora de la decisión de compra. El análisis regular de la posición puede proporcionar indicadores

	para superar debilidades o forjar barreras a la competencia.
--	--

Nota: Se muestra el desglose de elementos del análisis de la demanda y oferta. Tomado de *Plan estratégico de mercado*. (p. 2), por Nina, H.E.M., 2010, <https://www.monografias.com/trabajos79/plan-estrategico-mercado/plan-estrategico-mercado2.shtml>

Crédito: Elaboración propia con base en datos de Nina (2010).

La oferta y la demanda tiene un lugar significativo en la planeación a largo plazo de una empresa, ya sea para el lanzamiento de un producto o servicio o la creación de un plan estratégico para una reciente compañía, marcando el éxito o caer en el fracaso son las necesidades del mercado definido como la demanda y el escenario en el que se encuentre la empresa para poder ofertar.

2.4.7.- Mezcla de mercadotecnia.

Borragini (2017), define a “la mezcla de mercadotecnia, también llamadas las 4p’s del marketing o Marketing Mix, representan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: producto, precio, plaza y promoción”. (párr. 17)

El éxito es justamente el equilibrio de las 4p’s, fortaleciendo la marca ante el mercado objetivo.

También, Coll (2020), define que:

La mezcla de mercadotecnia, conocida en todo el mundo como marketing mix, hace referencia a aquellas herramientas de marketing con las que cuenta una compañía para cumplir con los objetivos que esta persigue.

La mezcla de mercadotecnia, [...] es el conjunto de variables, el conjunto de herramientas, con las que cuenta una empresa, o un responsable de marketing, para lograr los objetivos que previamente se plantearon. [...] hace referencia a ese conjunto de variables que componen la estrategia de marketing de la compañía. Por esta razón, va muy ligada con el plan de marketing. (párr. 1 y 2)

Por ello, Espinosa (2014) precisa que “es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí”. (párr. 3)

Con todo lo anterior, la relación que existe en la mezcla de mercadotecnia o marketing mix, tendrá que ser analizada desde todos sus puntos de vista y así poder cumplir con un conjunto sólido entre las 4p's, tal como se muestra en la siguiente imagen (figura 8).

Figura 11.

Marketing mix.



Nota: Se presentan los elementos que conforma el marketing mix o mezcla de mercadotecnia. Tomado de *Marketing mix*, (párr. 4), por R. Espinosa, <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>

Crédito: Espinosa (2014).

La cualidad de la mezcla de mercadotecnia es enfocarse en la producción y venta del servicio o producto apropiado para el mercado meta, a un precio atractivo, en el lugar adecuado y en la oportunidad justa. Parece simple, pero no es así, puesto que debe haber coherencia entre las 4p's (elementos de la mezcla de mercadotecnia), por eso, debe existir una planeación y ejecución óptima y efectiva.

También su objetivo principal es el análisis del comportamiento del mercado y cliente objetivo, así generando estrategias que motiven al consumidor a ser fiel y satisfacer su necesidad y deseo.

2.4.7.1.- Producto.

Para conocer la definición de producto; a continuación, se muestran diferentes autores.

Coll (2020), expone como producto, “aquí se explica la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, los cuales mejoran y añaden valor al producto”. (párr. 9)

Por otra parte, Espinosa (2014) define que:

El producto es la variable por excelencia del marketing mix, [...] engloba tanto los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. [...] El producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características. [...]

Dentro del producto encontramos aspectos [...] a trabajar como la imagen, la marca, el packaging (embalaje) o los servicios posventa. El director de marketing [...] debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos. (párr. 6 y 7)

Complementando, Collado (2012), expresa lo siguiente:

Producto o servicio: es el conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser el bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. [...] En esencia el público compra, mucho más que una simple serie de atributos físicos cuando adquiere un producto. Está comprando la satisfacción de sus necesidades en forma de beneficios que espera recibir del producto.

Las fases del ciclo de vida de un producto son:

- 1.- *Lanzamiento.*
- 2.- *Crecimiento.*
- 3.- *Madurez.*
- 4.- *Declive.* (párr. 7 y 8)

Sin embargo, Hotmart (2021), muestra que:

El primer pilar del marketing mix se refiere al producto. Es decir, a lo que tú o tu marca le ofrece al público.

[...] Este [...] no hace referencia sólo al producto físico o al servicio en sí, sino que sirve para entender el valor agregado que les ofrece a los consumidores. [...] Más que brindar algo de calidad, con los mejores recursos y tecnologías, es fundamental que el producto o servicio resuelva los problemas de quienes los usan.

Cuando defines las características del producto, es más fácil elaborar estrategias atractivas y dirigidas al público adecuado.

Por ello, sigue el check list a continuación para que identifiques:

- *La (s) demanda (s) que tu producto logra atender;*
- *Cómo lo hace (sus funciones, beneficios, entre otros);*
- *Cómo pueden y deben usarlo las personas;*
- *Sus características, como nombre, descripción y formato;*
- *Lo que lo diferencia de la competencia. (Producto, párrafos 1 – 5)*

También, Borragini (2017) revela en que consiste el enfoque del producto:

Una empresa necesita ofrecer algo. El producto [...], debe englobar servicios ofrecidos por un negocio.

Pero este no es el enfoque principal de este pilar.

El producto sirve para que tu equipo entienda y defina cuáles atributos y características tiene lo que se está ofreciendo. Para facilitarte saber información sobre tu producto, responde las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son las necesidades y/o deseos que tu producto/servicio debe satisfacer de la clientela?*
- *¿Cuáles son las funciones que debe desarrollar para llegarles lo que necesitan?*
- *¿Cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente?*
- *¿Cómo es físicamente?*
- *¿Qué nombre tiene?*
- *¿Cuál es la marca?*
- *¿Cómo se diferencia de otros productos y servicios ya existentes en el mercado?*

Este es, también, el momento de entender el ciclo de vida de un producto o servicio. [...] A partir del momento en que logras visualizar el ciclo de vida de tu producto, te quedará más fácil comprender cuál es tu momento y [...] poder escoger las mejores estrategias para el futuro. (P de producto, párrafos 1 – 9)

Por último, Olivier (s.f.), explica lo referente a un producto.

Un producto es un artículo que se construye para satisfacer las necesidades de determinado grupo de personas. El producto puede ser intangible o tangible, ya que puede ser en forma de servicios o bienes.

Debes asegurarte de tener el tipo correcto de producto que está en la demanda de tu mercado. Así que, durante la fase de desarrollo del producto, el vendedor debe hacer una investigación exhaustiva sobre el ciclo de vida del producto que está creando.

Un producto tiene un ciclo de vida que incluye la fase de crecimiento, [...] madurez y [...] declive de las ventas.

Es importante para los vendedores reinventar sus productos para estimular más demanda una vez que alcanza la fase de declinación de las ventas. Los vendedores deben [...] crear la mezcla correcta del producto. Puede ser aconsejable aplicar tu actual combinación de productos mediante la diversificación y el aumento de la profundidad de tu línea de productos. [...] Los vendedores deben hacerse la pregunta: ¿Qué puede hacer para ofrecer un producto mejor a este grupo de personas que mis competidores?

En el desarrollo del producto adecuado, tendrás que responder las siguientes preguntas:

- *¿Qué quiere el cliente del servicio o producto?*
- *¿Cómo lo usará el cliente?*
- *¿Dónde lo usará el cliente?*
- *¿Qué características debe tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente?*
- *¿Hay alguna característica necesaria que te perdiste?*
- *¿Estás creando características que el cliente no necesita?*
- *¿Cuál es el nombre del producto?*
- *¿Tiene un nombre pegadizo?*
- *¿Cuáles son los tamaños o colores disponibles?*

- *¿Cómo es el producto diferente de los productos de tus competidores?*
- *¿Cómo se ve el producto?* (Producto, párrafos 1 – 10)

2.4.7.2.- Precio.

Para conocer la definición de precio; a continuación, se muestran diferentes autores.

Coll (2020), expresa que “precio: es la variable que ayuda a entender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación justifican el precio elegido”. (párr. 8)

Espinosa (2014), define que:

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costos, competencia, entre otros. [...] El consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precio no es tarea fácil, [...] todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con tal coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que, si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen. (párr. 8 y 9)

El precio de acuerdo con Collado (2012):

Es la cantidad de dinero y otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. El precio es un factor significativo en la economía, la mente del consumidor y en las empresas individuales. El precio influye en la asignación de los recursos y constituye un factor muy importante para alcanzar el éxito en marketing. (párr. 9)

Hotmart (2021), describe el precio de la siguiente manera:

El precio, es uno de los más importantes para tu estrategia. No solo por estar vinculado a los ingresos y a la capacidad de inversión del negocio, sino por ser el responsable de la manera como el público ve tu producto. Durante el proceso de fijación de precio, es importante definir uno que sea lucrativo y que, al mismo tiempo, esté de acuerdo con el mercado.

Sin embargo, es válido destacar que, [...] a los consumidores no les importa pagar más caro por un producto o servicio si tiene valor agregado y ventajas significativas.

Llegar a un equilibrio justo para ambas partes es una forma de garantizar la permanencia de tu negocio en el mercado. Para hacer que esto ocurra, considera:

- *Tus costos de producción;*
- *Cuánto el cliente está dispuesto a pagar por lo que ofreces;*
- *Cuánto están cobrando tus competidores;*
- *Cuáles son los factores que pueden cambiar el precio de tu producto (épocas festivas, clientes especiales, áreas de distribución, entre otros). (Precio, párrafos 1 – 5)*

Borragini (2017), explica que el precio:

Es [...] el valor que será cobrado por la solución que ofreces a tus clientes. Este pilar indicará el futuro de tu empresa, ya que es a partir de la circulación del dinero que será posible pagar funcionarios, proveedores, realizar inversiones y sacar tu merecido lucro.

Algunas preguntas deben ser respondidas:

- *¿Cuál es el valor de tu producto o servicio para el comprador?*
- *¿Cuáles son el rango de precio para los productos y servicios en cada área de distribución?*
- *¿Cuál es el comportamiento del cliente en relación al precio?*
- *¿Cuánto está dispuesto a pagar por lo que ofreces? ¿Cuál es el límite de precio?*
- *¿Existe la necesidad de crear acciones de precio específicas para segmentos de público (personas jurídicas, clientes fieles)?*

- *¿Cómo se compara tu precio con el de la competencia? (P de precio, párrafos 1 – 4)*

Con todo lo anterior, Olivier (s.f.), plasma lo siguiente:

El precio del producto es básicamente la cantidad que un cliente paga para disfrutarlo. El precio es un componente muy importante de la definición de marketing mix. También es un componente muy importante de un plan de marketing, ya que determina el beneficio de tu empresa y la supervivencia.

Ajustar el precio del producto tiene un gran impacto en toda la estrategia de marketing, así como en gran medida las ventas y la demanda del producto. [...] Si una empresa es nueva en el mercado y no ha hecho un nombre para sí mismo todavía, es poco probable que tu mercado objetivo esté dispuesto a pagar un alto precio. Aunque pueden estar dispuestos, en el futuro, a entregar grandes sumas de dinero, es inevitablemente más difícil conseguir que lo hagan durante el nacimiento de un negocio.

Los precios siempre ayudan a dar forma a la percepción de tu producto en los ojos de los consumidores. Recuerda siempre que un precio bajo generalmente significa un bien inferior a los ojos de los consumidores, ya que comparan su bien con un competidor. En consecuencia, los precios demasiado altos harán que los costos superen los beneficios a los ojos de los clientes, por lo tanto, valorará su dinero sobre tu producto. Asegúrate de examinar los precios de los competidores y el precio en consecuencia.

Al establecer el precio del producto, los vendedores deben considerar el valor percibido que el producto ofrece. Existen tres estrategias principales de precios y estas son:

- *Penetración de mercado.*
- *Mercado.*
- *Neutros.*

Aquí están algunas de las preguntas importantes que deberías hacerte cuando estás fijando el precio del producto:

- *¿Cuánto te costó producir el producto?*
- *¿Cuál es el valor del producto percibido por los clientes?*

- *¿Crees que la ligera disminución de los precios podría aumentar significativamente tu cuota de mercado?*
- *¿Puede el precio actual del producto mantenerse al día con el precio de los competidores del producto? (Precio, párrafos 1 – 12)*

2.4.7.3.- Plaza.

Para conocer la definición de plaza o distribución; a continuación, se muestran diferentes autores.

De acuerdo con la definición de plaza de Coll (2020), “engloba las fases y canales que atraviesa el producto hasta que llega al consumidor; es decir, desde su producción hasta su almacenaje y transporte”. (párr. 11)

También, Espinosa (2014), plasma en que consiste la distribución:

Consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedido, entre otros. (párr. 10 y 11)

Por otra parte, Hotmart (2021), explica como tercer pilar del marketing mix al punto de venta:

Es el responsable por la forma de como el cliente llega a tu marca o a tus productos. O sea, está directamente relacionado a los canales de distribución y venta.

Definir el punto de venta es mucho más complejo que abrir una tienda virtual o física. Este proceso incluye identificar dónde están las personas que pueden interesarse por tus

productos para ofrecerlos donde tengan visibilidad, sean deseados y, por supuesto comprados.

El primero paso para definir los canales de distribución es descubrir si tus clientes buscan los productos que ofreces en las redes sociales, ecommerce (comercio electrónico) o puntos de venta físicos. Después, debes establecer la logística necesaria para atender la demanda.

Aquí tienes algunas preguntas que pueden ayudarte en esta tarea:

- *¿Será necesario aumentar mi equipo para conseguir todos los puntos?*
- *¿Qué herramientas necesito para distribuir en los mejores lugares?*
- *¿Qué necesito personalizar en cada canal para tener resultados positivos?*

En el caso de los negocios online, es interesante que inviertas en anuncios, para que los clientes potenciales tengan contacto con tu marca cuando estén buscando el tipo de producto que ofreces. (Punto de venta, párrafos 1 – 5)

Sin embargo, Borragini (2017), menciona que:

Algunas personas tienen dudas sobre este pilar. [...] el nombre no es muy claro. En ingles, Plaza, es Placement, que en una libre traducción [...], puede entenderse como colocación en el mercado. La cuestión es que este es el responsable, [...] por cómo el cliente llega hacia ti, a tus productos y servicios (canales de distribución).

Las preguntas para que definas de la mejor forma posible la plaza, son:

- *¿Dónde suele tu público buscar tus productos y servicios?*
- *En el caso de los establecimientos físicos (punto de venta), ¿cuáles son los tipos específicos?*
- *En el caso de los establecimientos virtuales y online, ¿cuáles (e-commerce, catálogo, redes sociales)?*
- *¿Cómo tu empresa puede ingresar a los mejores y más efectivos canales de distribución?*

Estas respuestas, junto al estudio de otros pilares, te ayudarán a definir dónde y cómo tu empresa debe ser accesible a los consumidores.

Algunas veces pensamos que esta parte es menos complicada, principalmente por la facilidad de montar una tienda virtual. Pero es necesario entender que no vale de nada tener una linda vitrina si no hay público en frente de ella o, peor aún, si ese no es el público que, de hecho, efectúa las compras. (P de plaza, párrafos 1 – 8)

Con todo lo anterior, Olivier (s.f.), expone su concepto de plaza o lugar de la siguiente manera:

El aplazamiento o distribución es una parte muy importante de la definición de la mezcla de productos. Tienes que colocar y distribuir el producto en el lugar que sea accesible a los compradores potenciales. Esto viene con una comprensión profunda de tu mercado objetivo. Entiéndelos de adentro hacia afuera y descubrirás los canales de posicionamiento y distribución más eficientes que hablan directamente con tu mercado.

Hay muchas estrategias de distribución, incluyendo:

- *Distribución intensiva.*
- *Distribución exclusiva.*
- *Distribución selectiva.*
- *Franquiciamiento.*

Estas son algunas de las preguntas que debes responder al desarrollar tu estrategia de distribución:

- *¿Dónde buscan tus clientes tu servicio o producto?*
- *¿A qué tipo de tiendas se dirigen los clientes potenciales? ¿compran en el centro comercial, en una tienda regular, en el supermercado, o en línea?*
- *¿Cómo se accede a los diferentes canales de distribución?*
- *¿Cómo difiere tu estrategia de distribución de tus competidores?*
- *¿Necesitas una fuerte fuerza de ventas?*
- *¿Necesitas vender en una tienda en línea? (Plaza o lugar, párrafos 1 – 4)*

2.4.7.4.- Promoción.

Para conocer la definición de promoción; a continuación, se muestran diferentes autores.

De acuerdo con la definición de promoción de Coll (2020), es “la actividad que la empresa desarrollará para que su producto llegue al máximo número de cliente del amplio público, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos”. (párr. 10)

Por otro lado, Espinosa (2014), define a la promoción como comunicación describiéndola de la siguiente manera:

Gracias a la comunicación, las empresas pueden dar a conocer sus productos, y pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personas, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido. (párr. 12)

Sin embargo, Collado (2012), plasma que la promoción consiste en:

Diseño y administración del elemento de la mezcla de marketing para informar y persuadir a los clientes actuales y potenciales, y mantenerse en su mente. La promoción es básicamente un intento de influir en el público. [...] La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir, y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario. (párr. 11)

Por otra parte, Hotmart (2021), explica el cuarto y último pilar del marketing mix:

La promoción, al contrario de lo que sugiere su nombre, no se trata de promociones o liquidaciones, sino de acciones de divulgación de una marca y sus productos. Necesitas invertir en las acciones correctas para que el cliente reconozca el potencial de tu producto y vea en él las soluciones a sus problemas.

Estos son algunos de los caminos que debes seguir para dirigir bien las acciones de promoción de tus productos y servicios:

- *Define los mejores canales de promoción, es decir, las redes sociales más usadas por tus potenciales clientes o los lugares más frecuentados;*
- *Busca los días y horarios más indicados para promover tu negocio;*
- *Verifica qué acciones tienen los mejores resultados, como el formato de los contenidos (videos, imágenes, textos) y el lenguaje;*
- *Investiga también qué están haciendo tus competidores y descubre los puntos fuertes y débiles de esas estrategias.*

Esta información te ayudará a comprender mejor el tipo de acción que impacta más a tu público objetivo.

No te olvides de prestarle atención también a las fallas de la competencia, porque puede ser una gran brecha para que suplas las necesidades no atendidas del público. (Promoción, párrafos 1 – 7)

Aunado a lo anterior, Borragini (2017), explica su concepto de promoción:

Promoción, aquí, es diferente a la idea de liquidación y ofertas que vemos en tantos centros comerciales.

[...] la promoción tiene el sentido de promover tu marca y soluciones, hacer que el mensaje de marketing de tu marca llegue a los oídos correctos.

Transformar tu empresa, [...] en posible solución a las necesidades y deseos de un cliente.

- *¿Cuándo y dónde puedes transmitir, de forma efectiva, tus mensajes de marketing acerca de tu negocio a tu público objetivo?*
- *¿Cuáles son los mejores canales (TV, radio, internet, impresos) y acciones de relaciones públicas para presentar tus soluciones a tus posibles clientes?*
- *¿Tu mercado es estacional (huevos de pascua, árboles de navidad)? ¿Cuál, entonces, debe ser el calendario para aprovechar las oportunidades y aumentar las ventas y promociones?*
- *¿Cómo hace la promoción de sus productos y servicios tu competencia? ¿cuál es la influencia de ellos sobre tus acciones?*

Estas son algunas de las preguntas que le ayudarán a tu equipo a direccionar sus esfuerzos de manera efectiva para lograr que conozcan lo que tienes que ofrecer y pasen a considerarlo en su decisión de compra. (P de promoción, párrafos 1 – 5)

2.4.8.- Estrategias de mercadotecnia.

Figura 12.

Estrategias alternativas con definiciones y ejemplos.

Estrategia	Definición	Ejemplos de 2011
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos	Integración hacia adelante: Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos	Integración hacia atrás: Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	Integración horizontal: La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme por 20 100 millones de dólares
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	Penetración de mercado: La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus (NM) lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva "editora en jefe de medios sociales" (Jean Scheidnes) para manejar las cuentas de la empresa en Twitter y otras redes sociales
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Desarrollo de mercado: Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Desarrollo de producto: Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Diversificación relacionada: Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club "Amazon Prime", la cual les ofrece —entre otros beneficios— la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Diversificación no relacionada: Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades	Reducción de costos: Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Desinversión: Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Liquidación: Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

Nota: Se definen y ejemplifican las estrategias alternativas que una empresa podría implementar. Tomado de *Concepto de administración estratégica*. (p. 137), por F. David, 2013, 14ª Edición. Pearson Educación.

Crédito: David (2013).

Una estrategia, de acuerdo con Contreras (2013, citando a Chandler, 2003), “es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. (p. 161)

Con lo anterior, Carneiro (2010) define que “la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial”. (p. 30)

La estrategia es el resultado de la creación, innovación, lógica y aplicación, que crea un conjunto de acciones conforme a los medios y tácticas. Las acciones son orientadas a conseguir que la organización logre una ventaja competitiva en el mercado, mejorando la administración.

Sin embargo, David (2013) muestra “las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación” (p. 135); con ello podemos encontrar en la figura 12 las definiciones y clasificaciones de las 11 acciones anteriores; tomando en cuenta que cada una de ellas presentan incontables variaciones.

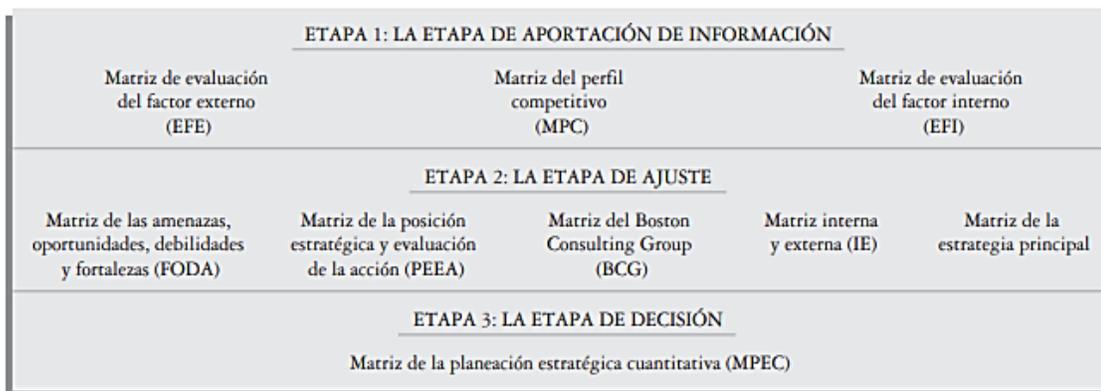
Aunado a lo anterior, David (2003) la identificación y evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de todos los niveles jerárquicos de la organización con los cuales interactúan con la visión y misión de la empresa, a la par con la auditoría externa e interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte del proceso de formulación de estrategias, buscando el beneficio de la organización. (p. 198)

El mismo autor expresa que:

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas (como se presenta en la figura 13). Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. (p. 198)

Figura 13.

Esquema analítico para la formulación de estrategias.



Nota: Se muestra el desglose de las etapas para la formulación de estrategias, recalcando que de acuerdo con las necesidades y elementos que cuente la empresa, son la selección de las matrices. Tomado de *Concepto de administración estratégica*. (p. 189), por F. David, 2003, 9ª Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Crédito: David (2003).

Por otra parte, las estrategias para las áreas funcionales de una organización, permite aumentar la productividad de los recursos con las que cuenta la organización. Por ello, deben estar de acuerdo con el enfoque competitivo y el objetivo general de la empresa. Estas áreas pueden ser producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, entre otros.

Por este motivo, y en contexto con esta investigación, se estudiará el concepto de estrategia de mercadotecnia de la siguiente manera:

Sordo (2021), explica el concepto e importancia de las estrategias de marketing de la siguiente manera:

Las estrategias de marketing son esenciales para cualquier empresa, sea cual sea el tipo de producto o servicio que ofrece, [...] son un eslabón de la cadena de valor. Aprende aquí qué son y cómo implementar las que van mejor con el negocio que manejas. No todas las organizaciones realizan estrategias de mercado de la misma manera. Así como hay diversidad de personas, hay diversidad de marcas, y cada una de ellas tiene preferencias y necesidades particulares. Elige las que mejor te funcionen y te lleven al público adecuado. [...]

Establecer una estrategia de marketing adecuada representa grandes ventajas para tu empresa. Veamos algunos de sus beneficios:

- *Venderás más y de manera constante.*
- *Harás posible el mantenimiento y el crecimiento de la empresa.*
- *Entenderás qué es lo que buscan tus clientes ideales.*
- *Satisfarás las necesidades y superarás las expectativas de los compradores.*
- *Fortalecerás la relación con el mercado meta.*
- *Construirás la marca en la mente del consumidor.*
- *Destacarás entre la competencia.*

Ya no dependerá de la suerte que concretes una compra, sino de parámetros que observarás y mejorarás con el tiempo. (párr. 1 – 7)

Aunado a lo anterior, Tomas (2020), expresa que:

Si quieres conseguir resultados con tu marketing, necesitas una estrategia coherente. Las estrategias de marketing definen cómo vamos a alcanzar los objetivos de la empresa y nos ayudan a coordinar los diferentes aspectos implicados en una campaña, desde el creativo hasta el financiero. Así, la estrategia es como el mapa que ayuda a todas las personas de la empresa a remar en la misma dirección. (párr. 1)

Las estrategias de mercadotecnia son un conjunto de tareas, operaciones y acciones que logran un objetivo de mercadotecnia, algunos de estos son: impulsar las ventas, atraer más clientes, presentar los productos y describir sus características.

Diseñar las estrategias de mercadotecnia, es una ocupación del área de mercadotecnia, para su diseño, se tiene que conocer, marcar y analizar las peculiaridades de cliente o consumidor de nuestro mercado meta, posteriormente, indicar, analizar y elegir las estrategias más optimas con relación al mercado objetivo, satisfaciendo sus necesidades aprovechando sus características.

Para lograr una eficaz administración, las estrategias de mercadotecnia se clasifican en 4 elementos: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación), cada uno con sus respectivas estrategias.

Por ello, a continuación, se muestran las diferentes estrategias de mercadotecnia, según diferentes autores.

Tabla 5.

Estrategias de mercadotecnia.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	
Lamb et al. (2011)	
CONCEPTO	Actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.
ESTRATEGIAS	<p><i>MERCADO META.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ESTRATEGIA DEL MERCADO META:</i> identifica el (los) segmento (s) del mercado en que es preciso enfocarse. Este proceso comienza con un análisis de la oportunidad del mercado, es decir, la descripción y el cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que a la empresa le interesan, así como la evaluación de los competidores clave de dichos segmentos. <p><i>MEZCLA DE MERCADOTECNIA.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO:</i> Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o fijar un precio sin conocer el producto que se comercializará. El producto incluye

no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores. Compramos las cosas no sólo por lo que hacen (beneficios), sino también por lo que significan para nosotros (estatus, calidad o reputación). Los productos pueden ser bienes tangibles, como las computadoras, ideas como las que ofrece un consultor, o servicios como el cuidado de la salud.

- *ESTRATEGIAS DE PLAZA (DISTRIBUCIÓN)*: se ocupa de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. Una parte de esta estrategia es la distribución física, que abarca todas las actividades de negocios que se ocupan de almacenar y transportar la materia prima o los productos terminados. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.
- *ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN*: la promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personas. El rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informado, educando, convenciendo y recordando los beneficios de una organización o producto. Una buena estrategia de promoción, puede incrementar en gran medida las ventas. Cada elemento de la promoción se coordina y maneja con los otros para crear una combinación o mezcla promocional.
- *ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS*: el precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez. Las empresas pueden incrementar o reducir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que pueden modificar otras variables de la mezcla de marketing. El precio es una importante arma competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa.

Ferrell y Hartline (2012)	
CONCEPTO	<p>La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro. Dicho de otra forma, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing (a veces conocida como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales.</p>
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADOS META:</i> la identificación y selección de uno o más mercados meta es el resultado de un proceso de segmentación. Los mercadólogos participan en una segmentación del mercado cuando dividen el mercado total en grupos o segmentos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares. Cuando un mercadólogo elige uno o más mercados meta, identifica uno o más segmentos de individuos, empresas o instituciones hacia los cuales se dirigirán las actividades de marketing de la empresa. <p><i>ESTRATEGIAS DE MERCADOS META:</i> una vez que la empresa ha terminado de segmentar un mercado, debe evaluar cada segmento para determinar su atractivo y se ofrece oportunidades que concuerden con sus capacidades y recursos.</p> <p>Se basan en una evaluación del atractivo de cada segmento y en si cada uno ofrece oportunidades que concuerdan con las capacidades y recursos de la empresa. Incluyen el enfoque de un solo segmento, selectivo, de mercado masivo, la especialización del producto y la especialización del mercado. También deben considerar los temas relacionados con los prospectos, como las</p>

razones por las que no compran, y encontrar formas de remover los obstáculos para que lo hagan.

- *Enfoque de un solo segmento:* las empresas lo usan cuando sus capacidades están intrínsecamente vinculadas con las necesidades de un segmento de mercado específico. Muchos consideran a las empresas que usan esta estrategia como especialistas verdaderos en una categoría de producto en particular. Las empresas que usan un enfoque de un solo segmento son exitosas porque entienden por completo las necesidades, las preferencias y los estilos de vida de sus clientes. También se esfuerzan en forma constante por optimizar la calidad y satisfacción de los clientes al mejorar de manera continua sus productos para satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores.
- *Enfoque selectivo:* las empresas que tienen múltiples capacidades en muchas categorías de productos manejan con éxito esta estrategia que tiene varias ventajas, como la diversificación del riesgo y la capacidad de la organización para elegir con cuidado sólo las oportunidades de segmento de mercado más atractivas. Una de las claves de su éxito radica en que la empresa no intenta ser todo para todos los clientes: elige en forma cuidadosa las combinaciones de producto/mercado donde sus capacidades coinciden con las necesidades de los clientes.
- *Enfoque de mercado masivo:* Sólo las empresas más grandes tienen la capacidad de ejecutar un enfoque de marketing masivo, que tiene que ver con el desarrollo de múltiples programas de marketing para atender a todos los segmentos de clientes en forma simultánea.
- *Especialización del producto:* las empresas participan en una especialización del producto cuando se expertise en una categoría puede impulsarse por medio de muchos segmentos de mercado distintos. Estas empresas adaptan las

especificaciones del producto para concordar con las diferentes necesidades de los grupos individuales de clientes.

- *Especialización del mercado*: las empresas participan en la especialización del mercado cuando su conocimiento íntimo y expertise en un mercado les permite ofrecer programas de marketing personalizados que no sólo entregan los productos necesarios, sino que también proporcionan las soluciones precisas para los problemas de los clientes.
- *ESTRATEGIA DE PRODUCTO*: reside en el corazón de cada organización en cuanto a que ésta define qué hace y porque existe. Incluye crear una oferta de producto que es una combinación de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales) diseñada para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. Se esfuerza por superar las commodities (bienes de tipo genéricos, no se tienen una diferenciación entre sí) diferenciando las ofertas de productos por medio del servicio y los elementos simbólicos de la oferta.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: se utiliza en los mercados de consumo (conveniencia, compras, especialidad y productos no buscados) y de negocios (materia prima, partes componentes, materiales de proceso, suministros de mantenimiento, reparación y operaciones, equipo accesorio, instalaciones y servicios de negocios). Se utiliza en la mayoría de las empresas debido a las ventajas de vender una variedad de productos en vez de uno solo. Consiste en un grupo de artículos estrechamente relacionados (líneas de producto) y el grupo total de productos que ofrece la empresa (mezcla de productos). Puede crear varios beneficios importantes para las empresas, como economías de escala, uniformidad de los paquetes, estandarización, eficiencia de ventas y distribución y creencias de calidad equivalente.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS: es una parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades. Considero seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos:

- *Productos nuevos para el mundo (innovaciones discontinuas)*. Incluyen un esfuerzo pionero de la empresa que lleva a la creación de un mercado completamente nuevo.
- *Nuevas líneas de productos*. Representan nuevas ofertas de la empresa introducidas en mercados establecidos.
- *Extensiones de la línea de productos*. Complementan una línea de productos existente con nuevos estilos, modelos, funciones o sabores.
- *Mejoras o revisiones de los productos existentes*. Ofrecen a los clientes un desempeño mejorado o un mayor valor percibido.
- *Reposicionamiento*. Significa orientar los productos existentes hacia nuevos mercados o segmentos.
- *Reducciones de costo*. Incluye modificar para ofrecer un desempeño similar a los de la competencia a un precio más bajo.

Depende de la capacidad de la empresa para crear una ventaja diferencial para el nuevo producto. Por lo general procede a través de cinco etapas: generación de ideas, filtración y evaluación, desarrollo, marketing de prueba y comercialización.

ESTRATEGIA DE BRANDING: incluye seleccionar la combinación correcta del nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica un producto en específico. Se integra de dos partes: el nombre de marca (palabras, letras y números) y el logotipo de marca (símbolos, figuras o diseños). No es sólo fundamental para la identificación del producto, también es el factor clave utilizado por los mercadólogos para diferenciarlo de su competencia. Para ser realmente exitoso, se debe desarrollar una marca que capture de manera sucinta la oferta del producto de un modo que responda una pregunta en la mente del consumidor. Involucra los muchos diferentes atributos que constituyen la manera en que los clientes piensan acerca de las marcas: las personas (los empleados y patrocinadores); los lugares (el país de origen y los canales); las

cosas (eventos, causas y patrocinios de terceros), y otras marcas (alianzas, ingredientes de marca, la empresa y las extensiones). Ofrece muchas ventajas, como facilitar a los clientes encontrar y comprar productos. Incluye una comparación sólida de cuatro temas clave:

- *Marcas de fabricante frente a marcas de etiqueta propia.* Estas últimas son más rentables que las primearas para los minoristas que las manejan. Sin embargo, las marcas de los fabricantes tienen una demanda incluida, un reconocimiento y lealtad del producto.
- *Lealtad a la marca.* Actitud positiva hacia una marca que propicia que los clientes tengan una preferencia consistente por ella sobre todas las marcas en competencia en una categoría de producto. Los tres niveles de lealtad incluyen el reconocimiento de la marca, la preferencia por la marca y la insistencia por la marca.
- *Brand equity.* Es el valor de la marca o el marketing y el valor financiero asociado con la posición de una marca en el mercado.
- *Alianzas de marcas.* Estrategias de branding, como las marcas conjuntas o el licenciamiento de marca, que consideran el desarrollo de relaciones cercanas con otras empresas.

También incluye tomar medidas para proteger los nombres y logotipos de las marcas de la invasión por otras empresas.

EMPAQUE Y ETIQUETADO: son consideraciones importantes en las estrategias de branding porque los empaques a menudo van de la mano con el desarrollo de un producto, sus beneficios, diferenciación e imagen. Incluye temas como color, forma, tamaño y conveniencia del paquete o contenedor del producto. Con frecuencia se usa en las mediciones de productos o el co-branding para reposicionar el producto o darle nuevas y mejores funciones. Son vitales para ayudar a los clientes a efectuar selecciones de

producto apropiadas. Pueden tener importantes consecuencias ambientales y legales.

DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO: incluye crear diferencias en la oferta de producto de la empresa que la distinguan de las propuestas de la competencia (diferenciación de producto), así como el desarrollo y mantenimiento de una posición relativa del producto en la mente del mercado meta (posicionamiento del producto). Pueden monitorearse mediante un mapeo perceptual, un despliegue visual espacial de las percepciones de los clientes sobre dos o más dimensiones clave. Se basan fundamentalmente en la marca, pero con frecuencia también en los descriptores de producto, los servicios de soporte al cliente y la imagen. Involucran estrategias de posicionamiento para fortalecer la posición actual y el reposicionamiento propio y de la competencia.

- *ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS:* es un factor clave en la generación de ingresos para una empresa. De todas las variables de marketing, es la más fácil de cambiar. Constituye una consideración importante en la inteligencia competitiva. Se reconoce como el único medio real de diferenciación en los mercados maduros plagados de commodities. Figura entre las decisiones más complejas que se deben tomar en el desarrollo de un plan de marketing.

ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN LOS SERVICIOS: es fundamental porque el precio puede ser la única señal de calidad disponible con anticipación a la experiencia de compra. Se vuelve más importante (y más difícil) cuando:

- *La calidad del servicio es difícil de detectar antes de la compra.*
- *Es complicado determinar los costos asociados con proveer el servicio.*
- *Los clientes no están familiarizados con el precio de servicio.*
- *Los nombres de marca no están bien establecidos.*
- *Los clientes pueden desempeñar el servicio por sí mismos.*

- *El servicio tiene unidades de consumo mal definidas.*
- *La publicidad dentro de una categoría de servicio es limitada.*
- *El precio total de la experiencia de servicio es difícil de expresar con anticipación.*

Con frecuencia se basa en sistema de administración del rendimiento que permiten a una empresa controlar en forma simultánea la capacidad y la demanda con el fin de maximizar los ingresos y el uso de la capacidad.

LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS incluyen:

- *Fijación de precios de introducción al mercado.* Uso de precios de descremando o fijación de precios de penetración cuando los productos se lanzan por primera vez al mercado.
- *Fijación de precios de prestigio.* Establecimiento de manera intencional de los precios en el extremo superior de todos los productos en competencia para promover una imagen exclusiva y calidad superior.
- *Fijación de precios basada en el valor (EDLP).* Establecimiento de precios razonablemente bajos, por aun así se ofrecen productos de alta calidad y servicios al cliente adecuado.
- *Igualación con la competencia.* Cobro de lo que se considera la “tasa normal” para la industria.
- *Estrategia basada en factores distintos al precio.* Construcción de un programa de marketing en torno a factores distintos de precio.

LAS ESTRATEGIAS PARA AJUSTAR O SINTONIZAR LOS PRECIOS EN LOS MERCADOS DE CONSUMO comprenden:

- *Descuentos promocionales.* Colocación de los productos en venta especiales.
- *Fijación de precios de referencia.* Comparación del precio de venta real con un precio de referencia interno o externo.

- *Fijación de precios nones/pares.* Establecimiento de los precios en números nones más que en números completos o redondos.
- *Agrupación de precios.* Reunión de dos o más productos complementarios por un solo precio.

LAS ESTRATEGIAS PARA AJUSTAR O SINTONIZAR LOS PRECIOS EN LOS MERCADOS DE NEGOCIOS incluyen:

- *Descuentos comerciales.* Reducción de los precios para ciertos intermediarios en la cadena de suministro con base en las funciones que desempeñan.
- *Descuentos y asignaciones.* Otorgamiento de descuentos de precio a los compradores, ya sea en efectivo, por cantidad o volumen o por temporada, y asignaciones comerciales por participación en la publicidad o en los programas de apoyo de ventas.
- *Fijación de precios geográfica.* Cotización de los precios con base en los costos de transportación o la distancia existente entre el vendedor y el comprador.
- *Fijación de precios de transferencia.* Ocurre cuando una unidad en una organización vende productos a otra unidad.
- *Trueque y contracomercio.* Realización de pagos completos o parciales en bienes, servicios o en acuerdos de compra más que en efectivo.
- *Discriminación de precios.* Establecimiento de diferentes precios para distintos clientes.
- *ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y DE LA CADENA DE SUMINISTRO:* figuran entre las decisiones estratégicas más importantes de muchas empresas. Fueron los componentes olvidados de la estrategia de marketing a lo largo de la mayor parte del siglo XX. Han permanecido esenciales invisibles para los clientes porque los procesos ocurren detrás del escenario. Ahora se clasifican en el primer lugar de la lista para lograr una ventaja sostenible y una diferenciación real en el mercado. Pueden

superar algunas debilidades en la fijación de precios, los productos y la promoción. Sin embargo, una estrategia de distribución inadecuada suele terminar con los esfuerzos de una empresa por comercializar un producto. Son importantes para proporcionar utilidad de tiempo, lugar y posesión al consumidor y a los compradores de negocios. Son costosas; por tanto, la estrategia de distribución debe empatar las necesidades de los clientes con las necesidades de la empresa. Consistes de dos componentes interrelacionados: los canales de marketing y la distribución física.

CANALES DE MARKETING: son sistemas organizados de las instituciones de marketing a través de los cuales los productos, recursos, información, fondos y/o propiedad de productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final. Depende de estrategias de logística que coordinen el flujo de información y los productos entre los miembros del canal, a efecto de asegurar que estén disponibles en los lugares correctos, las cantidades adecuadas, los momentos apropiados y con una manera eficiente de costos. Se pueden considerar cadenas de suministro cuando todos los miembros del canal están conectados e integrados. Incrementan la eficiencia en la medida en que reducen el número de contactos necesarios para intercambiar productos. Desempeñan una variedad de funciones: clasificación, inicio de descarga, mantenimiento de inventarios y ubicaciones convenientes, y entrega de servicios. Cada vez más son evaluados mediante dos criterios: eficacia y eficiencia. Son distintos de las cadenas de suministro, donde la principal preocupación es la porción del mercado que captura el canal completo.

LAS ESTRUCTURAS DEL CANAL DE MARKETING incluyen:

- *La distribución exclusiva*. Una empresa otorga a un comercializador o establecimiento el derecho único de vender un producto dentro de una región geográfica definida.
- *La distribución selectiva*. Una empresa confiere a varios comercializadores o establecimientos el derecho de vender un

producto en una región geográfica determinada.

- *La distribución intensiva.* Hace que un producto esté disponible en el número máximo de comercializadores o establecimientos en cada área para obtener tanta exposición y oportunidades de venta como sea posible.

CADENA DE SUMINISTRO COLABORATIVAS: se caracterizan por hacer prevalecer los poderes de recompensa y referente, con la fuente más importante de influencia que es la información. Depende de la confianza para mantener unidas las relaciones. Pueden funcionar sólo si las empresas ceden cierto control sobre las actividades de la cadena de suministro, lo que les permite cooperar por completo para desarrollar las interdependencias que llevarán a beneficios mutuos a largo plazo. Comparten los ahorros de costos derivados de la colaboración y una integración más estrecha de las actividades de la cadena de suministro. Se ejemplifican con la administración por categorías, una iniciativa altamente exitosa desarrollada originalmente por los miembros de los canales de distribución de productos alimenticios.

LAS TENDENCIAS EN LOS CANALES DE MARKETING comprenden: el crecimiento del comercio electrónico y el uso creciente de la identificación por radiofrecuencia (RFID). El cambio de poder en el canal, donde los minoristas tienen la mayor parte del control en los canales de consumo. El outsourcing (subcontratación) y el offshoring (deslocalización) de las actividades de trabajo, en particular las operaciones de tecnología de la información y las funciones de soporte. El crecimiento de la distribución directa y las ventas al detalle fuera de tienda. Además de las actividades de comercio electrónico, otros ejemplos de canales no tradicionales incluyen marketing por catálogo y directo, venta directa, redes de compra en casa, máquinas expendedoras y publicidad de respuesta inmediata. El crecimiento de la distribución dual, a medida que las empresas usan canales múltiples para llegar a diversos mercados.

- **COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING:** implican comunicar y compartir significados entre compradores y vendedores, ya sea como individuos o empresas, o entre los individuos y las empresas. Incluyen los elementos tradicionales de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. Se refieren al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales a efecto de asegurar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales de la empresa. Toman un punto de vista de 360 grados que considera cada contacto que un cliente o cliente potencial puede tener en su relación con la empresa. Pueden reducir o eliminar redundancias y el desperdicio en el programa general promocional. Han sido ampliamente adoptadas a medida que las empresas se esfuerzan por adaptarse a públicos fragmentados a través de una amplia variedad de medios tradicionales. Por lo general fijan metas y objetivos para la campaña promocional mediante el modelo AIDA: atención, interés, deseo y acción. Pueden cambiar dependiendo de si la empresa usa una estrategia de jalar (pull) o de empujar (push) en relación con su cadena de suministro. Varían en el énfasis que ponen sobre elementos promocionales específicos dependiendo de la naturaleza del producto y su etapa en el ciclo de vida del producto.

PUBLICIDAD: es uno de los componentes más visibles y claves de la promoción. Se identifica como comunicación pagada, no personal y transmitida en medios como la televisión, radio, revistas, periódicos, correo directo, exhibiciones en exteriores, Internet y dispositivos móviles. Se expande rápidamente en línea a medida que los consumidores pasan menos tiempo en los medios tradicionales. Ofrece muchos beneficios porque es extremadamente eficiente en costos cuando alcanza a un número grande de personas. Por otro lado, el desembolso inicial de la publicidad puede ser costoso. Se maneja en dos formas generales: publicidad institucional (utilizada para promover la

imagen, ideas y cultura de una empresa) o publicidad de producto (manejada para promover la imagen, características, usos, beneficios y atributos de los productos). Es posible establecer los presupuestos de publicidad mediante uno de los siguientes enfoques: método de los objetivos y las tareas, método de porcentaje de ventas, método de igualación con la competencia y método arbitrario. La eficiencia publicitaria se puede medir antes, durante o después de que la campaña se ha ejecutado. Los paneles de consumidores, las encuestas o los diseños experimentales son útiles para evaluar una campaña con base en los objetivos de comunicación.

RELACIONES PÚBLICAS: constituyen un componente de las actividades de los asuntos corporativos de la empresa. Es el elemento del programa de CIM que rastrea las actividades públicas, identifica los temas que pueden generar interés en el público y desarrolla programas para crear y mantener relaciones positivas entre una empresa y sus grupos de interés. Se pueden utilizar para promover la empresa, su personal, sus ideas e imagen, e incluso para crear una comprensión compartida interna entre los empleados. Pueden mejorar la conciencia general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas como calidad, innovación, valor o interés por los temas sociales. Con frecuencia se confunde con la publicidad no pagada (publicity); sin embargo, ésta se define en forma más estrecha con el fin de incluir las actividades de la empresa diseñadas para obtener la atención de los medios por medio de artículos, editoriales o historias de noticias. Puede involucrar el uso de una amplia variedad de métodos, como comunicados de prensa, artículos especiales, reportes informativos, conferencias de prensa, patrocinio de eventos, colocación de productos y relaciones con los empleados. Incluye la administración de relaciones públicas inesperadas y desfavorables que resultan de una investigación ética o legal, productos inseguros, accidentes o acciones cuestionables de empleados y ejecutivos.

VENTA PERSONAL: es una comunicación persona pagada que intenta informar a los clientes acerca de los productos y persuadirlos de comprarlos. Es la forma más precisa de comunicación porque asegura a las empresas que están en contacto directo con un excelente prospecto. No carece de desventajas. Las más sería el costo por contacto. Tiene metas que por lo general están asociadas con encontrar e informar a los prospectos, persuadirlos de comprar, y mantener satisfechos a los clientes mediante un servicio de seguimiento posventa. Ha evolucionado para asumir los elementos del servicio al cliente y la investigación de mercados con el fin de generar ventas reiteradas y desarrollar relaciones continuas con los clientes. Las actividades de administración de ventas incluyen el desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas para determinar su tamaño, el reclutamiento y capacitación de los vendedores y el control y evaluación de la fuerza de ventas. Ha sido impactada en gran medida por los avances tecnológicos, en especial la capacitación de ventas en línea y los sistemas de automatización que impulsan la información integrada de los clientes, de la competencia y del producto hacia el vendedor.

PROMOCIÓN DE VENTAS: incluye las actividades que crean incentivos en el comprador para adquirir un producto o agregan valor para el comprador o el comercio. Puede enfocarse hacia los consumidores, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas. Tiene una meta universal: inducir las pruebas de producto y la compra. Por lo general se utiliza para apoyar las actividades de publicidad, relaciones públicas o venta personal más que como un elemento promocional individual.

Dirigida hacia los consumidores:

- *Puede ser impulsada por cualquier miembro de la cadena de suministro, pero generalmente son los fabricantes o los minoristas quienes lo ofrecen.*
- *Representa una forma eficaz de introducir nuevos productos o impulsar marcas establecidas.*

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Puede incluir actividades como cupones, rebajas, muestras gratuitas, programas de lealtad, promoción en el punto de compra, primas, concursos y sorteos, y correo directo.</i> <p>Dirigida hacia el comercio (mercados de negocios):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se realiza para empujar productos a través del canal al incrementar las ventas y alentar un mayor esfuerzo entre los socios del canal.</i> • <i>Utiliza muchos de los métodos promocionales dirigidos a los consumidores; sin embargo, incluye varios métodos únicos, como asignaciones comerciales, mercancía gratis, ayuda de capacitación, publicidad cooperativas e incentivos de ventas que se ofrecen a la fuerza de ventas de un intermediario.</i>
Sordo (2021)	
CONCEPTO	<p>Una estrategia de marketing es el estilo y el método que se usa para crear oportunidades de venta. Sirve para comunicar y posicionar los productos y servicios de una empresa, y se traduce en líneas operativas que permiten llegar a un mercado meta por los canales idóneos. Una estrategia de marketing se compone de ciertos pasos específicos que se llevan a cabo para llegar al mismo resultado: promocionar la marca y vender. Sus tendencias contemporáneas están insertas en internet, mientras que todavía se usa la publicidad en flyers, periódicos o revistas.</p>
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN: te permite elegir a qué cliente llegarás. Puedes llegar a un público masivo, diferenciado, concentrado o hacer one to one. <ul style="list-style-type: none"> • <i>La estrategia de marketing masivo:</i> busca apelar al mercado completo, es decir, a todos los clientes posibles (en la actualidad es la menos efectiva). • <i>El marketing diferenciado:</i> busca hacer lo mismo que el masivo, solo que segmentando el mercado en diferentes tipos de clientes. Es la estrategia más usada por grandes empresas y multinacionales. • <i>En el marketing concentrado:</i> se escoge uno de los

segmentos del mercado, lo que permite concentrar de mejor manera los esfuerzos de la campaña. Es la estrategia más efectiva para las empresas en crecimiento.

- *La estrategia de marketing one to one (uno a uno) apela a los consumidores individualmente con productos o servicios personalizados.* Esta estrategia sirve para cualquier tipo de empresa, pero puede ser más costosa.
- **ESTRATEGIAS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA:** este tipo de estrategia se concentra en el aspecto competitivo. Lo principal es definir cuál es la posición que ocupas en el mercado comparada con la competencia.
 - *Si estás por encima de los rivales, mantén esa posición.*
 - *Si te encuentras por debajo de la competencia, escala de posición.*
 - *Si estás por debajo, también puedes quedarte allí, en caso de que pelear por un lugar más alto sea contraproducente.*
- **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA:** posiciona la marca para captar más la atención. Así serás la opción a la que primero se acerquen los consumidores.
Para lograr una buena estrategia de posicionamiento de marca analiza:
 - *Qué hacen los competidores y cómo te perciben los clientes en comparación.*
 - *Qué necesitan los clientes.*
 - *Qué distingue lo que ofreces.*
 - *Quiénes consumen la marca.*
 - *Cómo logras que el cliente te reconozca.*
 - *Qué tan asequibles son los precios en comparación con la calidad y el precio de la competencia.*
- **ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** estas estrategias buscan que la empresa crezca para que ofrezca más productos en más lugares sin dejar de lado las necesidades reales de los clientes. Y, por supuesto, sin crear una sobreoferta.

También lo lograrás al llegar a otros mercados, es decir, al explorar a otro tipo de consumidores y adaptar los productos. También puedes crear nuevos productos dirigidos al mercado actual.

- *ESTRATEGIAS DE CARTERA O DE ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS*: ¿Alcanzarás un mejor estado financiero al quitar elementos de la cartera? Tal vez tienes productos en los que gastas muchos recursos, pero el retorno sobre la inversión es mínimo, nulo o, incluso, negativo. Analiza cuáles productos o servicios se venden y cuáles no. Examina las necesidades de los clientes y el ambiente social respecto de los procesos de fabricación, y decide cuáles productos continuarán en el mercado.
- *ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL*: se trata de las estrategias que posicionan en internet a una empresa. Hoy en días la mayoría de los negocios hacen marketing digital, pero hace pocos años era algo que no todos contemplaban. Se puede aplicar las siguientes técnicas:
 - *Inbound Marketing, para atraer y convertir a clientes de manera orgánica, a través de contenido útil.*
 - *El mailing (enviar correos electrónicos) donde puedes establecer una comunicación segmentada.*
 - *Las redes sociales para que las publicaciones te conecten con los clientes.*
 - *Los buscadores web para que aparezcas en las primeras opciones.*
- *ESTRATEGIAS DE MARKETING DE CONTENIDOS*: se aplica, igualmente, en internet, pero se basan en la redacción de artículos, infografías e incluso ebooks (libros digitales). Generalmente se usa el marketing de contenidos en forma de blog, donde puedes:
 - *Publicar sobre las tendencias en la industria.*
 - *Informar sobre los productos.*
 - *Hacer reseñas de las novedades.*

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Educar al cliente con respecto de los productos o servicios.</i> - <i>ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN:</i> estas estrategias mantendrán a los consumidores. Evitarás que se vayan con la competencia gracias a la creatividad y a un servicio excelente, desde la venta hasta la atención al cliente. Establece relaciones cercanas con el comprador, a partir de las redes sociales, promociones y descuentos exclusivos, con tarjetas de fidelidad o al personalizar la publicidad que envías por correo electrónico. - <i>ESTRATEGIA DE MARKETING DE BOCA EN BOCA:</i> esta es una de las estrategias más buscadas por cualquier agencia o empresa, ya que el cliente se convierte en un embajador de la marca. Da un buen servicio y ofrece productos de alta calidad, junto con una excelente atención para que los consumidores recomienden lo que ofreces. Lógralo de la mano de la fidelización. - <i>ESTRATEGIAS DE MARKETING DIRECTO:</i> aquí es donde importa más el mailing porque no hay intermediarios entre la empresa y el cliente. Le hablarás, pero no a través de un mensaje genérico, sino personalizado. El cliente valora el trato directo, cosa que no ocurre con la publicidad masiva. De esta forma crearás lazos más cercanos con los compradores.
TOMAS (2020)	
CONCEPTO	Una estrategia de marketing es el proceso que permite que una empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera posible para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>INBOUND MARKETING:</i> busca que los clientes sean quienes se dirigen a la marca, en lugar de ir a buscarlos. Para ello, la marca ofrece una serie de recursos que ayudan a los usuarios a resolver una necesidad relacionada con sus productos y servicios, por ejemplo, tutoriales o guías descargables. Estos recursos sirven como incentivo para que los usuarios pasen a formar parte de la base de datos e inicien una relación con la marca que culmina en la conversión.

- *MARKETING DE CONTENIDOS*: se basa en crear valor para los usuarios a través del contenido en diferentes formatos: artículos de blog, infografías, vídeos... Estos contenidos sirven de punto de partida para dar a conocer a la marca y captar leads.
- *EMAIL MARKETING*: es una de las estrategias de marketing de mayor recorrido, y sigue siendo una de las más efectivas año tras año. El email sirve para establecer un canal de comunicación directa con los usuarios a través del cual vamos alimentando la relación con ellos. Así, podemos utilizarlo en las diferentes fases del viaje del cliente, desde el primer contacto hasta la conversión final.
- *MARKETING DE REDES SOCIALES*: se basa en llegar a los usuarios a través de los canales donde pasan más tiempo. Se aprovecha del fenómeno de la “prueba social” para incentivar la viralidad y hacer que los contenidos y las propuestas de la marca lleguen más lejos.
- *SOCIAL ADS*: los anuncios en redes sociales aprovechan este escaparate para conseguir tráfico dirigido y conversiones. Una de sus mayores ventajas es la segmentación, ya que aprovechan la información captada por las redes sociales para dirigir los anuncios al público exacto de la marca.
- *RETARGETING*: para la mayoría de las marcas, las conversiones no se consiguen con el primer impacto, sino que requieren varios puntos de contacto a lo largo del viaje del cliente. El retargeting es una estrategia de marketing que nos permite volver a contactar con usuarios que ya han interactuado con la marca para seguir alimentando la relación.
- *ACCOUNT-BASED MARKETING*: es especialmente apropiada para marcas B2B (negocio a negocio) y busca llegar al máximo nivel de segmentación. En lugar de dirigirnos a un grupo de usuarios con características comunes, el account-based marketing (marketing para cuentas clave) se enfoca directamente a los tomadores de decisiones de empresas concretas. Esto hace posible lograr un nivel de personalización mucho más alto y con

	<p>ello multiplicar las conversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>SEO (Search Engine Optimization)</i>: enfocada en mejorar el posicionamiento orgánico del sitio web de una empresa en los buscadores. Normalmente, los objetivos se definen a medio y largo plazo. El resultado es que conseguiremos una fuente de visibilidad y tráfico permanente a bajo costo. - <i>SEM (Search Engine Marketing)</i>: es una estrategia complementaria al SEO, que se basa en colocar anuncios de pago en buscadores. Esto permite conseguir resultados mucho más rápidos y orientar las campañas a la conversión. - <i>STORYTELLING</i>: usa un formato que nos resulta familiar y querido, las historias, para implicar a los consumidores a nivel emocional. En lugar de limitarnos a explicar las características de un producto, storytelling nos permite crear una historia memorable sobre quiénes somos, qué hacemos y qué problemas resolvemos. Esta historia puede presentarse en múltiples formatos, como texto, vídeo o contenidos interactivos.
ESPINOSA (2015)	
CONCEPTO	<p>Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello, es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).</p>
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - <i>ESTRATEGIA DE CARTERA</i>: no todos los productos de nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que necesitamos tomar decisiones estratégicas sobre nuestra cartera de productos, de esta forma podremos priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing que hemos fijado. - <i>ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN</i>: si queremos optimizar

nuestros presupuestos de marketing es necesario dividir el mercado en grupos que posean características y necesidades similares. De esta forma podremos ofrecer una propuesta de valor diferente y que se adapte a cada grupo objetivo. La estrategia de segmentación es una de las principales estrategias de marketing. Existen cuatro variables para segmentar el mercado:

- *Geográfica*: países, ciudades, códigos postales.
- *Psicográfica*: personalidad, clase social, estilo de vida.
- *Demográfica*: ingresos, educación, genero, edad, profesión, nacionalidad.
- *Conductual*: nivel de fidelidad, búsqueda del beneficio, frecuencia de uso.

A continuación, puedes observar las diferentes estrategias de segmentación que puedes seguir:

- *Estrategia indiferenciada*: a pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes.
- *Estrategia diferenciada*: nos dirigimos a los diferentes segmentos de mercado que hemos identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un costo mayor, nos permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.
- *Estrategia concentrada*: nos dirigiremos únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitaremos distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos.

- **ESTRATEGIAS SOBRE POSICIONAMIENTO**: el posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta cierto aspecto como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que

aspiramos y su viabilidad. Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

- *Beneficio*: esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.
 - *Calidad/Precio*: ofrece la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.
 - *Atributos*: se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.
 - *Uso/Aplicación*: otra opción es posicionarse en base al uso a la aplicación que se le puede dar al producto.
 - *Categorías*: posicónate como líder en una categoría de productos.
 - *Competidor*: comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, entre otros.
- **ESTRATEGIA FUNCIONAL**: está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, distribución y comunicación) tienen que ser totalmente coherentes entre sí y deben complementarse unas con otras. El marketing mix está formado por las siguientes variables:
- *Producto*: packaging (empaquete), marca, imagen, garantía, servicios posventa.
 - *Precio*: modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago, entre otros.
 - *Distribución*: embalaje, almacenamiento, gestión de pedidos, control de inventarios, localización de puntos de venta y transporte.
 - *Comunicación*: publicidad, relaciones públicas (RRPP) y marketing directo y promoción de ventas.

Nota: Se muestran diferentes puntos de vista respecto a estrategias de mercadotecnia. Tomado de *Marketing*. (pp. 46 – 48), por Lamb C.W., Hair J.J.F. y McDaniel C., 2011, Edición. CENGAGE Learning; *Estrategia de marketing*. En *Estrategia de marketing* (p. 19), en Segmentación y mercado meta (p. 19), en Estrategias de mercado meta (pp. 181 – 182), en Estrategias de producto (pp. 224 – 227), en Estrategias de fijación de precio (pp. 257 – 261), en Estrategias de administración de la distribución y de la cadena de suministro (pp. 287 – 289), en Estrategias de comunicaciones integradas de marketing (pp. 318 – 321), Ferrell O.C. y Hartline M.D., 2012, 5ª. Edición. CENGAGE Learning; *El manual completo de las estrategias de marketing*. (párr. 3 – 43), Sordo A.I., 2021, HubSpot; *Estrategia de marketing: que es, tipos y ejemplos*. (párr. 2 – 27), Tomas D., 2020, Cyberclick; *Estrategias de marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. (párr. 1 – 31), Espinosa R., 2015, RobertoEspinosa.

Crédito: Elaboración propia con base en datos de Lamb *et al.* (2011), Ferrell y Hartline (2012), Sordo (2021), Tomas (2020) y Espinosa (2015).

2.4.8.1.- Matriz FODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Ponce (2007) describe el análisis estratégico mediante la matriz FODA de la siguiente manera:

Una vez realizada el análisis FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de las anteriores, denominada FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), desarrollando cuatro tipos de estrategias:

- 1) *Estrategias FO:* Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- 2) *Estrategias DO:* Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) *Estrategias FA:* Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- 4) *Estrategia DA:* Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Procedimiento para elaborar la matriz FODA:

- 1.- *Integrar una lista de las oportunidades claves.*
- 2.- *Integrar una lista de amenazas claves.*
- 3.- *Integrar una lista de fuerzas internas.*
- 4.- *Integrar una lista de debilidades internas.*
- 5.- *Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.*
- 6.- *Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.*
- 7.- *Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA en la celda adecuada.*
- 8.- *Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente. (pp. 121 – 123)*

De lo anterior se puede observar, que en el cuadrante de estrategias FO es el más fuerte, teniendo las fortalezas y oportunidades de la empresa, y el cuadrante de estrategias FA es el más débil por contener las debilidades y amenazas.

La Matriz FODA es un arma estratégica del análisis situacional, sea un individuo o compañía, identificando sus mayores fortalezas y oportunidades como sus debilidades y amenazas en relación al entorno y la empresa; el mayor interés de la Matriz FODA es indagar y analizar todos los elementos que se relacionan con la empresa, así, obteniendo información beneficiosa para el mejoramiento de la toma de decisiones por parte de la compañía.

Sin embargo, el valor de la Matriz FODA cae saber los elementos operacionales de la empresa, por medio del análisis de la situación, adquiriendo y usando la información, con un enfoque a los elementos que nos llevarán al éxito.

Por otra parte, la matriz FODA establece el inicio para formular y elaborar las estrategias, como se muestra en la figura 14.

Figura 14.

Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7 2. Aumento de las compras promedio por cliente de 97 a 128 dólares 3. La moral de los empleados es excelente 4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventass 5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos 6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda 7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado 8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software 2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34 3. Mal estado del alfombrado y la pintura de la tienda 4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación 5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda 6. La tienda no tiene sitio web 7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días 8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento 9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad 2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia 3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda 4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año 5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras 6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área 7. Aumento de 18% en el interés por parte los agentes de bienes raíces en creación de sitios web 8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar 4 nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3) 2. Contratar 2 técnicos más de reparación/servicio (F6, O5) 3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más (F5, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2) 2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, O1) 3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O7, O8) 4. Lanzar una campaña publicitaria por correo a todos los agentes de bienes raíces de la ciudad (D5, O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dentro de un año Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías 2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras 3. El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviarán el tránsito 4. Un nuevo centro comercial se está construyendo en las inmediaciones 5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina 6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar a 2 técnicos más de reparación y promocionar estos nuevos servicios (F6, F7, A1) 2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3) 3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de 60 a 80 dólares (F6, A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar 2 nuevos cajeros (D8, A1, A4)) 2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, A1)

Nota: Matriz FODA para una tienda minorista de computadoras. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 177), por David Fred., 2013, 14ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2013).

2.4.8.2.- Matriz BCG (Matriz Boston Consulting Group).

David (2008), describe la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) de la siguiente manera:

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de los demás. La participación relativa en el mercado se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto a la participación de mercado o ingresos de mayor rival en esa industria. [...] La participación relativa en el mercado está dada en el eje X de la matriz BCG. El punto medio del eje X suele fijarse en .50, lo cual corresponde a una división con la mitad de la participación de mercado de la empresa líder en la industria. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en términos de su porcentaje en ventas. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje Y podrían ir de - 20 a + 20%, con 0.0 como punto medio. [...] Los rangos numéricos mencionados son los que suelen utilizarse en los ejes X y Y, sin embargo, es posible establecer otros valores que se consideren adecuados para determinadas organizaciones, digamos, - 10 a + 10%.

Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo generado por esa unidad de negocios, y las tajadas indican la parte de las utilidades corporativas generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas”, las del cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero”, y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como “perros”.

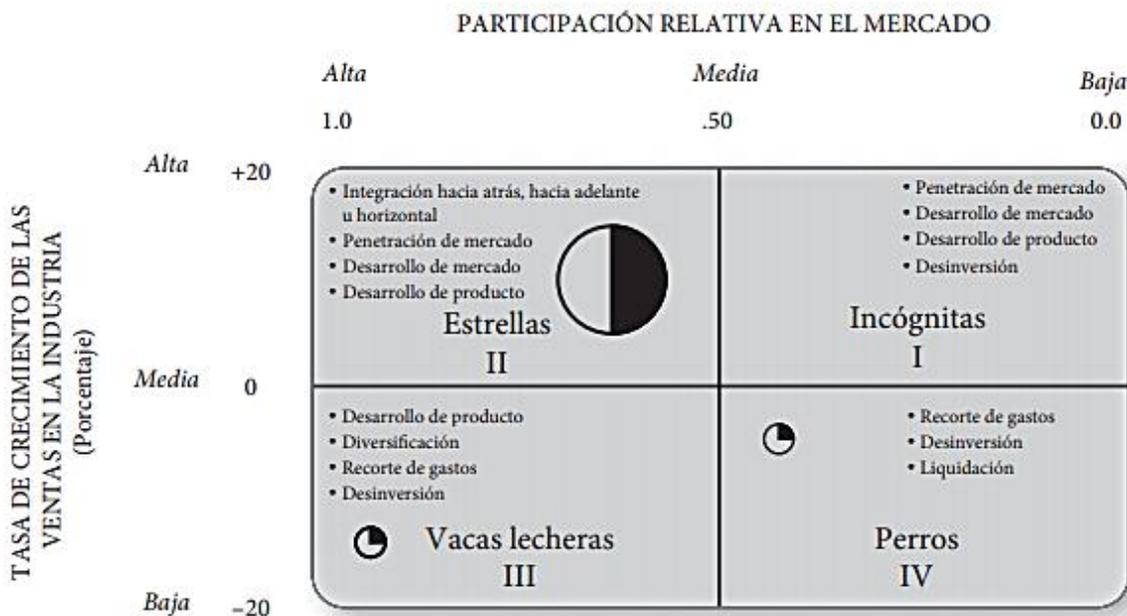
- *Interrogantes o incógnitas:* Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de interrogantes o incógnitas porque la organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos.

- *Estrellas*: Los negocios que se ubican en el cuadrante II (estrellas) representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para las empresas. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con la tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. [...], las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.
- *Vacas lecheras (o vacas de dinero)*: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de vacas lecheras porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”. Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. Las divisiones consideradas vacas lecheras deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto tiempo como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división vaca lechera se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser estrategias más adecuadas.
- *Perros*: Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los perros en la cartera de la empresa. [...] Cuando una división alcanza la categoría de perro, quizá la mejor estrategia a implementar es el recorte de gastos, pues muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad. (pp. 227 – 231)

La Matriz BCG como se muestra en la figura 15, es una herramienta usada para realizar el análisis del desempeño de todos los productos que una empresa ofrece, enfocándose en la aceptación de los clientes. La Matriz Boston Consulting Group accede a que los interesados obtengan un panorama de sus productos, duplicando el interés por los que potencializan los ingresos trayendo resultados favorables.

Figura 15.

La matriz BCG.



Nota: Basada en BCG Portafolio Matriz from the Product Portafolio Matriz, 1970, The Boston Consulting Group. Tomado de Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 185), por David Fred., 2013, 14ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2013).

2.4.8.3.- Matriz PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción).

David (2013), manifiesta la metodología de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción:

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) [...]. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indican cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está

compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. [...]

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico del + 1 (la peor) a + 7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de - 1 (la mejor) a - 7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje X y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje Y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional en el tipo de estrategia recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

[...] Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) [...], significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por tanto, [...] podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación. [...] El vector direccional también podría aparecer en el *cuadrante conservador* (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz

PEYEA, lo cual indicaría la conveniencia de apegarse a las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras casi siempre se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada. Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el *cuadrante defensivo*, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada. [...] Cuando el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, está indicando la implementación de estrategias competitivas. Ejemplos de estrategias competitivas son la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto. (pp. 178 – 181)

Figura 16.

Matriz PEYEA real para Krispy Kreme.

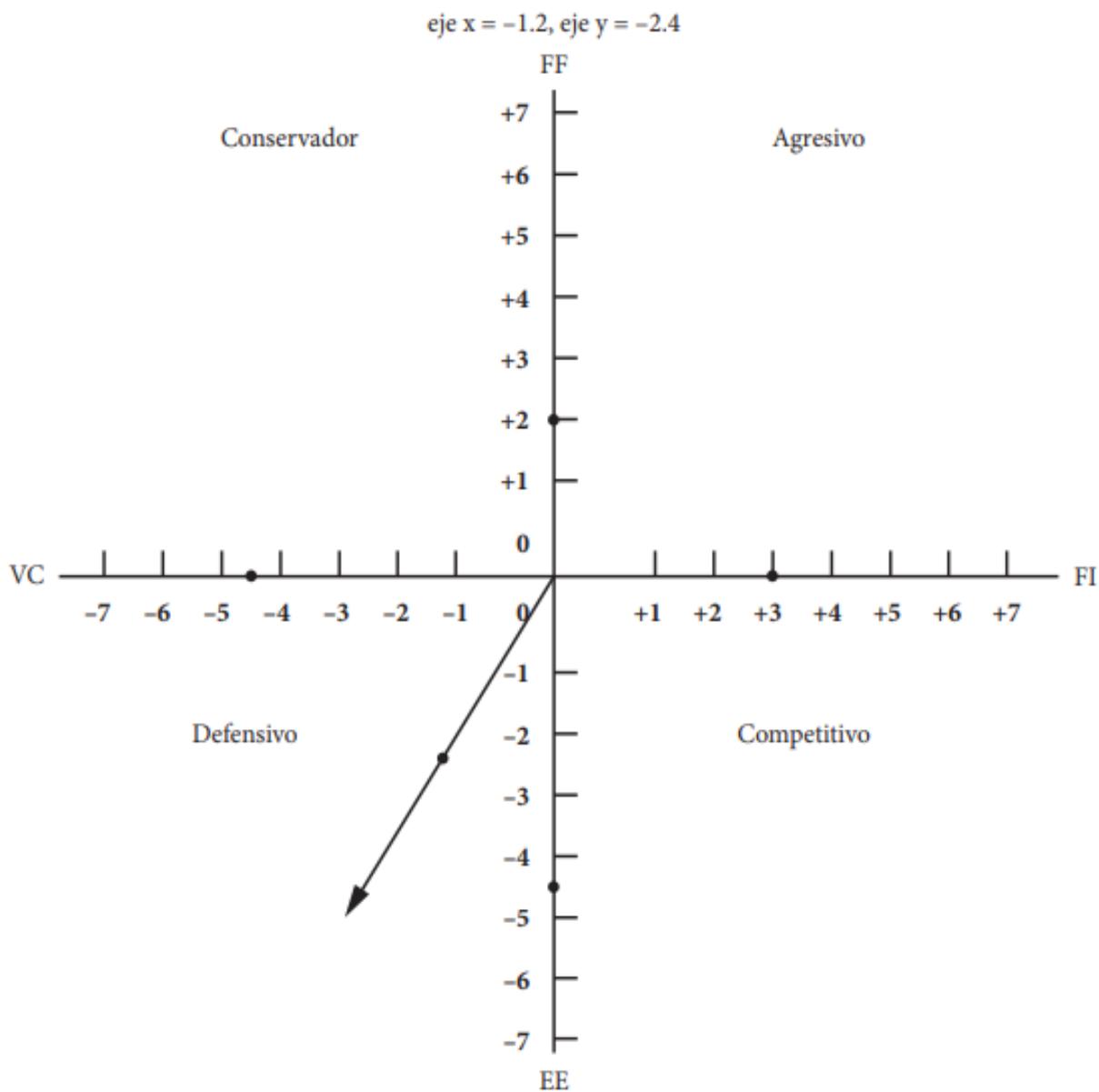
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	1	Tasa inflacionaria	-2
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	-6
Liquidez	2	Elasticidad precio de la demanda	-3
Capital de trabajo	1	Presión competitiva	-7
Flujo de efectivo	2	Barreras de ingreso al mercado	-4
Fuerza financiera (FF) promedio	2	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-4.4
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-7	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Lealtad del cliente	-3	Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-4	Utilización de recursos	1
Control sobre proveedores/distribuidores	-5	Potencial de utilidades	2
Ventaja competitiva (VC) promedio	-4.2	Fuerza de la industria (FI) promedio	3.0
$2.0 + (-4.4) = -2.4$ eje y $3.0 + (-4.2) = -1.2$ eje x Coordenada (-1.2, -2.4) Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante defensivo			

Nota: Se muestran las 4 fuerzas a evaluar: fuerza financiera, fuerza de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del entorno. Tomado de *Concepto de administración estratégica*. (p. 182), por F. David, 2013, 14ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2013).

Figura 17.

Matriz PEYEA para Krispy Kreme.



Nota: Muestra los 4 cuadrantes (conservador, agresivo, defensivo y competitivo) de la Matriz PEYEA, definiendo el enfoque que se le tiene que dar a las estrategias. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. F. David, 2013, 14ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2013).

La matriz PEYEA, como en el ejemplo de Krispy Kreme de la figura 16 y 17, consiste en crear estrategias optimas una vez ya determinados los enfoques internos y externos. Además, sirve para distinguir el manejo de la competitividad en la actualidad y en el futuro de una empresa y es un instrumento favorecedor para analizar de la misma. Su objetivo es el aumento y la participación de la compañía, enfocándose en la determinación de la fuerza financiera e industrial, la ventaja competitiva y estabilidad del entorno.

2.4.8.4.- Matriz (IE) INTERNA – EXTERNA.

David (2008), menciona que la Matriz Interna Externa (como se muestra en la figura 18):

Representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas. [...] en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división, y las tajadas que hay en el interior de los mismos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división.

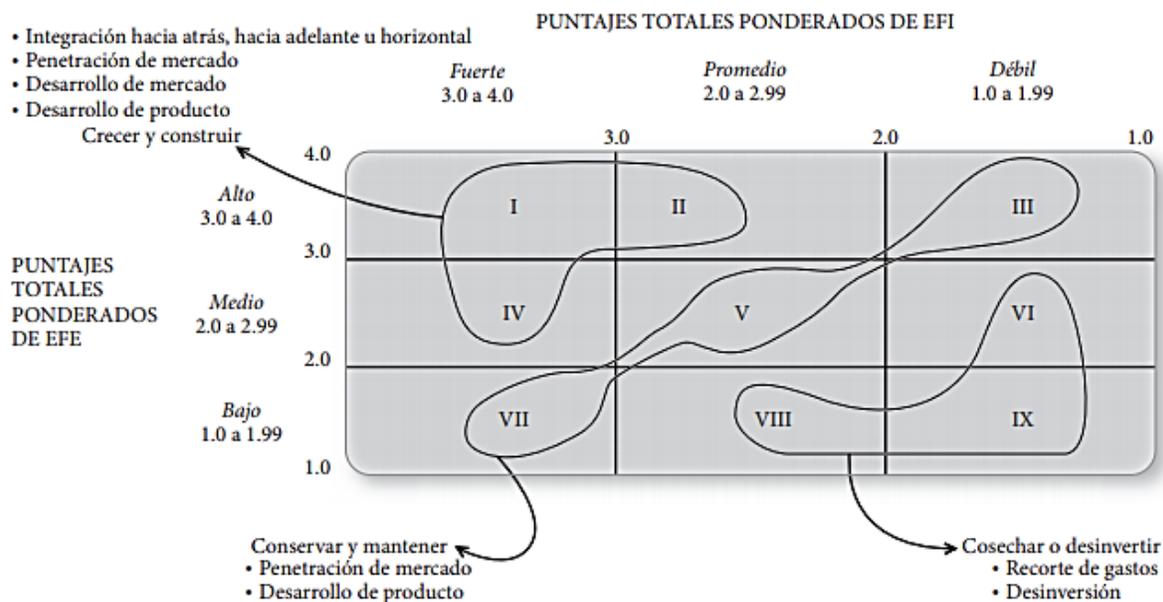
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje X y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje Y. [...] Cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización. [...] En el eje X de la matriz EI, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar, pero sobre el eje Y, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que están en posición de *crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de

producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de *conservar y mantener*, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la *cosecha o la desinversión*. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de lograr una cartera de negocios ubicados en o alrededor de la casilla I de la matriz IE. (pp. 233 – 235)

Figura 18.

La Matriz interna – externa (IE).



Nota: La matriz IE se desarrolló con base en la matriz “pantalla de negocios” o matriz de atractivo de mercado de General Electric (GE). Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 187), por F. David, 2013, 14ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2013).

La matriz Interna – Externa, es un instrumento que evalúa a una empresa, utilizando los elementos internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), ponderándolos y posteriormente graficarlos, colocándolos en el cuadrante correcto de acuerdo a la metodología de la matriz.

2.4.8.5.- Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

David (2008) expresa de la siguiente manera, como se realiza una matriz de la Gran Estrategia, visualizando sus elementos en la figura 19:

La matriz de la Gran Estrategia o estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

Las empresas ubicadas en el *cuadrante I* de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en el cuadrante I cuenta con recursos excesivos. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida cuando una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con su producto. Las empresas ubicadas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas que se localizan en el *cuadrante II* necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues, aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta: sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o liquidación debe considerarse como

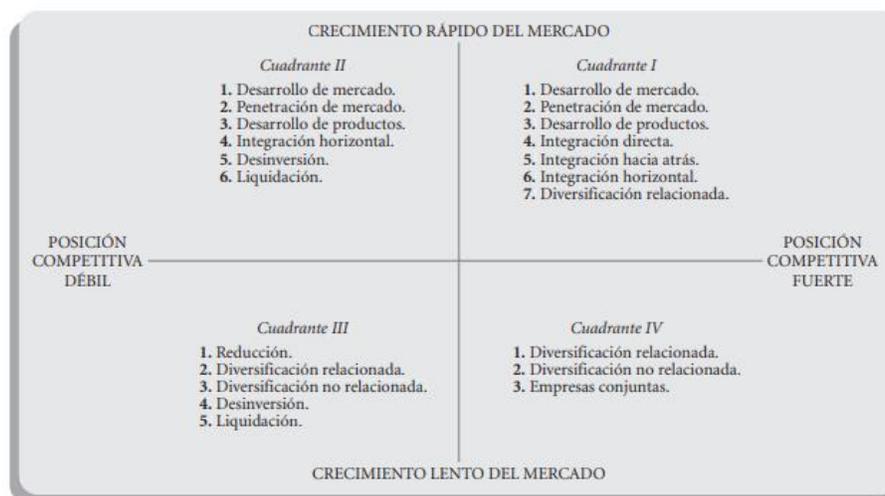
un último recurso. La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones.

Las empresas del *cuadrante III* compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas. (p. 237 – 238)

Figura 19.

La matriz de la gran estrategia.



Nota: Se muestran los elementos a tomar en cuenta por cada cuadrante de la matriz de la gran estrategia. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 240), por F. R. David, 2008, 11ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2008).

La matriz de la gran estrategia o la estrategia principal, es un instrumento que nos permite analizar la posición competitiva y el crecimiento del mercado, permitiendo crear lineamientos a seguir. No es una herramienta compleja.

Tiene como objetivo comprobar el entorno competitivo de la empresa y el probable aumento de participación en el mercado. Con esta matriz se identifican las partes fuertes y débiles, y su relación con el posicionamiento de la compañía en el mercado meta, creciendo lentamente, con rapidez o teniendo pausas.

A parte de la matriz FODA, la matriz BCG, la matriz PEYEA y la matriz IE, esta matriz ha resultado ser una herramienta para la formulación de estrategias alternativas.

2.4.8.6.- Matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica).

David (2013), describe que la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) es (para mayor comprensión ver la figura 20):

La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos – internos y externos – para el éxito que identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición. [...]

El formato básico de la MCPE [...]. Observe que la columna izquierda de la MCPE lista los factores internos y externos clave [...], mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias alternativas [...]. Específicamente la columna izquierda de la MCPE consiste de información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI. [...]

A continuación, se definen y explican [...] los seis pasos requeridos para desarrollar una MCPE:

1. *Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.* En esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.
2. *Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.* Estas ponderaciones son idénticas a las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.
3. *Examinar las matrices [...], e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.* Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjunto mutuamente excluyentes.
4. *Determinar el puntaje de atractividad (PA),* es decir un valor numérico que indique el atractivo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El *puntaje de atractivo (PA)* se determina examinando uno a uno de los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa – lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada -, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para identificar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las

demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto es particular no tiene efecto sobre la elección (por lo tanto, recibe un guion), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

5. *Calcular la calificación del atractivo.* La *calificación del atractivo (CA)* se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos claves adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).

6. *Obtener la calificación total del atractivo.* Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE, la *calificación total del atractivo (CTA)* indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinando de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás. (pp. 192 – 193)

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), consiste en el análisis de las estrategias alternativas formuladas previamente, evaluando los factores internos y externos obtenidos de las matrices MEFE (oportunidades y amenazas) y MEFI (fortalezas y debilidades), ponderándolos; posteriormente, obteniendo una calificación, la estrategia que obtenga la mayor calificación es la mejor opción.

La MCPE evalúa las alternativas, para seleccionar la mejor estrategia y tomar adecuadas decisiones, para no perjudicar a la empresa.

Figura 20.

MPCE para una tienda minorista de computadoras.

<i>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</i>					
<i>Factores clave</i>	<i>Ponderación</i>	1		2	
		Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande	CA	Renovar por completo la tienda actual	CA
<i>Oportunidades</i>					
1. 10% de crecimiento en la población de la ciudad	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año	0.05	—	—	—	—
5. Aumento de 8% en los adultos mayores que utilizan computadoras	0.05	—	—	—	—
6. Aumento de 10% en la apertura de pequeñas empresas en el área	0.10	—	—	—	—
7. Aumento de 18% en inmobiliarios que desean tener un sitio web	0.06	—	—	—	—
8. Aumento de 12% en pequeñas empresas que desean tener un sitio web	0.06	—	—	—	—
<i>Amenazas</i>					
1. Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías a más tardar dentro de un año	0.15	4	0.60	3	0.45
2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras	0.08	—	—	—	—
3. La construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito vehicular durante el año siguiente	0.12	4	0.48	1	0.12
4. La próxima construcción de un nuevo centro comercial en las inmediaciones	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina	0.04	—	—	—	—
6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	0.03	—	—	—	—
Total	1.00				
<i>Fortalezas</i>					
1. Aumento de 5.8 a 6.7 en la rotación de inventario	0.05	—	—	—	—
2. Aumento de 97 a 128 dólares en las compras promedio por cliente	0.07	2	0.14	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	—	—	—	—
4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas	0.05	—	—	—	—
5. El gasto publicitario en periódicos aumentó 10%	0.02	—	—	—	—
6. El ingreso generado por el segmento de reparación/servicio en la tienda aumento a 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
7. El personal de soporte técnico que trabaja en la tienda está certificado	0.05	—	—	—	—
8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Aumento de 19% en los ingresos por empleado	0.02	—	—	—	—
<i>Debilidades</i>					
1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software	0.10	—	—	—	—
2. La tienda se ha visto afectada por la construcción de la nueva Autopista 34	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Mal estado del alfombrado y pintura de la tienda	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda	0.04	3	0.12	4	0.16
6. La tienda no tiene sitio web	0.05	—	—	—	—
7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días	0.03	—	—	—	—
8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento	0.05	2	0.10	4	0.20
Total	1.00		4.36		3.27

Nota: Se muestra la evaluación de dos estrategias para una tienda minorista de computadoras. Tomado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 192), por F.R. David, 2013, 14ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: David (2013).

2.4.9.- Implementación y plan de acción.

Farrell y Hartline (2012), explican que:

La implementación del marketing, es fundamental para el éxito de cualquier empresa porque es responsable de poner en acción la estrategia de marketing. Ha sido ignorada a lo largo de la historia de los negocios, ya que la mayoría de las empresas ha enfatizado una planeación estratégica más que una implementación estratégica. Es el proceso de ejecutar la estrategia de marketing mediante el establecimiento y desempeño de acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de marketing de la empresa. Va de la mano con la evaluación y el control para determinar el éxito o fracaso de la estrategia de marketing y de la empresa. (pp. 349 - 350)

Por otra parte, Kotler y Keller (2016) dicen que la implementación del marketing “es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones y garantiza que éstas sean ejecutadas de manera que se logren los objetivos establecidos en el plan”. (p. 675)

La estrategia de marketing se enfoca en el qué y el porqué de las acciones de marketing, en cambio, la implementación se engloba al quién, dónde, cuándo y cómo de estas acciones.

Stanton *et al.* (2007) expresan que la implementación comprende tres actividades:

- *Organizar el esfuerzo de marketing.* Primero hay que definir la relación entre marketing y las otras divisiones funcionales de la compañía. Una vez que la empresa ha trazado su plan estratégico de marketing, una de las primeras actividades es organizar a las personas con el departamento de marketing que lo implementará.
- *Dotar de personal a la organización.* Para que los planes arrojen los resultados que esperan la compañía que persigue o no fine de lucro, necesita empleados capacitados y dedicados que los ejecuten bien. Así, la selección del personal es primordial sin importar el tipo de organización.
- *Dirigir la ejecución de los planes de marketing.* En la tercera fase de la implementación se generan ingresos ejecutando la estrategia y tácticas de la compañía. Para ello, la administración tiene que dirigir el trabajo de las personas que eligió y organizó como el equipo de marketing. El éxito en esta fase depende en gran

parte de cuatro aspectos importantes del manejo de empleados: delegar, coordinar, motivar y comunicar. (p. 623)

En conjunto, Ferrell y Hartline (2012) desglosan los elementos que debe contener la implementación del marketing de la siguiente forma:

- *Estrategia de marketing*. El producto, la fijación de precios, la distribución y las actividades de promoción de la empresa.
- *Metas y valores compartidos*. El adhesivo de la implementación que une a toda la empresa como unidad singular y en funcionamiento.
- *Estructura de marketing*. La forma en que se organizan las actividades de marketing.
- *Sistemas y procesos*. Conjunto de actividades de trabajo que absorben una variedad de insumos para crear información y resultados de comunicación que aseguren la operación diaria consistente de la empresa.
- *Recursos*. Incluyen una amplia variedad de activos tangibles e intangibles que se pueden unir durante la implementación del marketing.
- *Personas*. La calidad, diversidad y habilidades de los recursos humanos de una empresa. También incluye la selección y capacitación, evaluación y compensación, motivación, satisfacción y compromiso de los empleados.
- *Liderazgo*. La forma en que los gerentes se comunican con los empleados y en que los motivan para implementar la estrategia de marketing. (p. 350)

Por otro lado, El Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR, 2009) menciona que:

Mediante un plan de acción, lo que se pretende es proporcionar una base clara u hoja de ruta para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado. [...] ha de destacarse la meta específica que debe perseguirse, las actividades correspondientes que ha de llevarse a cabo, los plazos, los recursos que resultarán necesarios, las respectivas responsabilidades que asumirán los participantes y los detalles del seguimiento y evaluación. Los tres pilares principales de un plan de acción son: calidad, costo y tiempo. Es importante que el plan de acción no venga a ser instantánea de una situación determinada en un momento dado. Por lo contrario, el plan

de acción ha de poderse modificar, pues se trata de un proceso evolutivo (conviene adecuar el plan a los cambios a medida que van surgiendo). (p. 6)

Por tanto, el Grupo ATICO34 (2020), describe que:

Un plan de acción de marketing es una hoja de ruta estratégica que las empresas utilizan para organizar, ejecutar y realizar un seguimiento de su estrategia de marketing durante un período de tiempo determinado. [...] pueden incluir estrategias de marketing independientes para los distintos equipos de marketing de la empresa, pero todos trabajan hacia los mismos objetivos comerciales. [...] A continuación tiene [...] cómo redactar un plan de acción en 5 sencillos pasos.

- 1.- *Define tu objetivo final.*
- 2.- *Enumera los pasos a seguir.*
- 3.- *Prioriza las tareas y agrega fechas límite.*
- 4.- *Identifica los recursos necesarios.*
- 5.- *Visualiza tu plan de acción.* (Marketing, párrafos 1 – 25)

Aunado con lo anterior, el Ministerio de Cultura de la República de Colombia (2010) enuncia los pasos para elaborar el plan de acción de la siguiente manera:

- Se formula el objetivo general directamente relacionado con cada actividad priorizada, especificando el tiempo en que se piensa alcanzarlo.
- Se formulan los objetivos específicos en un cuadro, los cuales deben estar directamente relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el diagnóstico. Es importante que se tenga un objetivo para cada actividad. Se definen las metas para cada objetivo específico que corresponde a cada actividad o causa del problema. Se hace un listado de todas las actividades que tengan relación directa con alguno de los objetivos. Se analizan las actividades y se decide cuáles son posibles de hacer.
- Se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.
- Se hace un listado de cuáles serían las alianzas necesarias para realizar las actividades propuestas.

- Se establece quiénes serán los responsables de cada una de las actividades, se recomienda colocar el nombre completo de los responsables.
- Se determina el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades. (p. 1)

Gómez (s.f.a) plasma un modelo tipo ficha, para un plan de acción de marketing, como se muestra en la figura 21:

Figura 21.

Ficha tipo plan de acción de marketing.

Elemento del mix: PRODUCTO – PRECIO – PROMOCIÓN - DISTRIBUCIÓN				
Objetivo/os: que los productos Catai Tours estén en el “top of mind” de viajes exóticos				
Estrategia: Posicionamiento como marca líder en el mercado de viajes exóticos				
MEDIO	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Newsletter: boletín digital segmentado por preferencias a la BB.DD.	0€	Marketing	Etapas de diseño y pruebas periódicas	Abril: primer envío Mayo: promociones de verano
Diseño landing page promocional	1.500 €	Marketing	Realización briefing acción + proyecto + boceto	Lanzamiento o landing page + campaña difusión

Nota: Se muestran los elementos para la estructura de un plan de acción de mercadotecnia. Tomado de *Plan de Marketing (IX): plan de las acciones de marketing*. (párr. 12), J. M. Gómez, s.f.a, <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>

Crédito: Gómez (s.f.a).

Justo debajo de la ficha pondríamos ampliar los campos de información complementaria con los siguientes apartados:

- *Descripción más detallada de la acción:* se detalla brevemente en qué consistirá la acción.

- *Responsables*: marca los responsables para cada una de las fases de la acción.
- *Target*: a quién irá dirigida la acción (selección del público objetivo y segmentación).
- *Costos*: especificar en detalle todos los costos generados por la puesta en marcha de la acción.
- *Ingresos*: establecer la previsión de ingresos de la acción marcada.

De esta manera podremos visualizar todas las acciones de marketing, ya que se tengan las acciones, organizadas por las variables de marketing, posteriormente se sigue con un resumen de fichas, el cual, agrupan todas las acciones temporalmente, por tipo de acción y público, incluyendo los costos e ingresos. (Metodología plan de acción de marketing, párrafos 12 – 20)

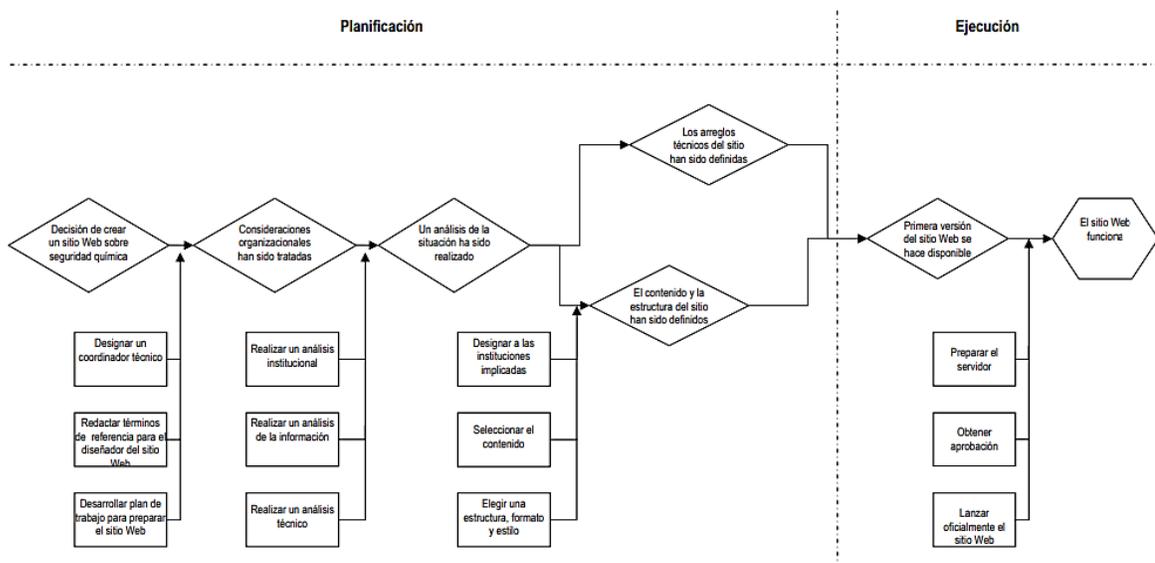
UNITAR (2009), muestra las posibles presentaciones para un plan de acción:

Desarrollar un plan de acción permite visualizar el proyecto con claridad, destacando, actividades, plazos y recursos. El plan puede visualizarse de diversas maneras. A continuación, se detalla algunos de los enfoques:

CARTA GANTT

Dicha carta da la lista de cada actividad y cada tarea, representadas mediante una barra horizontal. Estas barras (Gantt o tarea) quedan ubicadas a lo largo de una escala temporal, la cual figura en la parte superior del cuadro Gantt. La longitud de cada barra representa el tiempo que se considera necesario para llevar a cabo una actividad o una tarea; la colocación de la barra representa las fechas de inicio y fin. Las barras de enlace de una carta Gantt también reflejan las relaciones existentes (o interdependencias) entre las tareas; por ejemplo, permite saber si una tarea específica puede iniciarse antes de que otra haya concluido. Una carta Gantt puede así mismo incorporar datos presupuestarios y datos sobre recursos humanos (figura 22).

CARTA PERT (Project Evaluation Review Technique chart – Carta técnica de revisión de evaluación de proyecto)



Nota: Ejemplo de una Carta PERT. Tomado de *Guía para el desarrollo de un plan de acción para la gestión racional de las sustancias químicas*. (p. 13), Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones – UNITAR, 2009, https://cwm.unitar.org/publications/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_sp.pdf
 Crédito: UNITAR (2009).

2.4.10.- Presupuesto.

Rodríguez (2013) sostiene que el presupuesto de un plan de marketing consiste en:

Asignar la cantidad de dinero que será necesaria para la realización de las actividades. Puesto que este presupuesto solo es una parte del proceso de presupuesto de la empresa, como encargado del área de marketing es necesario identificar las prioridades del plan para después presupuestar los costos de las prioridades. (p. 138)

Con ello, Hernández (2021) define que:

Un presupuesto de marketing lista todo el dinero que una empresa pretende gastar en acciones relacionadas con el marketing durante un tiempo determinado (habitualmente, un trimestre o un año).

Un presupuesto de marketing puede incluir diferentes partidas para clasificar los gastos relacionados con esas acciones planteadas. Por ejemplo, gastos como publicidad online,

contrataciones para el equipo, software específico de marketing, creación de contenido en formato post o video... todo depende de las necesidades que requiere tu negocio y hacia dónde quieres destinar parte de tus recursos para cumplir tus objetivos comerciales y de marketing. (párr. 7 – 8)

La creación de un presupuesto de mercadotecnia es el elemento principal de un plan de mercadotecnia, no todas las empresas realizan bien. En esta etapa se le asignan recursos económicos a cada parte del plan estratégico de mercadotecnia y de las estrategias de marketing mix. Si no se realiza de manera adecuada, puede estar sujeto a una alta probabilidad de fallo. (Best, 2007, p. 432).

Best (2007), al elaborar un presupuesto de marketing se pueden distinguir tres rutas, las cuales se describen a continuación:

- *Presupuesto de arriba abajo*: se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas.
- *Presupuesto basado en el mix de clientes*: a la hora de fijar el presupuesto de marketing se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantenerlos leales.
- *Presupuesto de abajo a arriba*: se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas determinadas. (p. 421)

Por otra parte, SoyEntrepreneur (2011), presenta una lista con las 10 formas utilizadas por las empresas para asignar el presupuesto destinado a la mercadotecnia:

- 1.- *BASADO EN EXPERIENCIAS*: este es uno de los métodos más riesgosos, debido a los puntos pocos certeros en los que se establece. Las personas a cargo de destinar recursos al área de mercadotecnia lo hacen fundamentándose en su experiencia personal sin considerar las condiciones externas del mercado ni los factores de contingencia.
- 2.- *MANTENER LA INVERSIÓN ANTERIOR*: considera que las actividades de promoción, comunicación y distribución forman parte de un costo fijo que sólo requiere

ajustarse en base a la inflación. Si bien puede ser un buen camino si el plan de mercadotecnia del año anterior fue exitoso, también puede presentar riesgos si las metas fueron apenas alcanzadas.

3.- *PORCENTAJE DE VENTAS*: existen dos formas de asignar un presupuesto con base en el porcentaje de ventas: a través del volumen del año anterior o por medio de la proyección futura. Para el primero se elige entre un 2 y un 10% de las ventas logradas el año anterior, mientras que para el segundo la elección es entre el 2 y el 10% de lo que se espera vender.

4.- *PORCENTAJE DEL MARGEN BRUTO*: lo que se destina forma parte de los costos de la empresa, reduciendo el margen de utilidades. En esta línea, es importante tener en cuenta aquello que se designa y que forma parte de los costos diarios o frecuentes de la empresa o agencia; valores que claramente provocan una reducción del margen de utilidades.

5.- *PORCENTAJE DEL PRONÓSTICO*: basándose en las ganancias que tu empresa espera obtener, designas una cantidad al área de marketing. Aunque es un método bastante comprometido, tiene la peculiaridad de ser el más seguido y utilizado por las empresas que ya conocen la rentabilidad de las acciones.

6.- *GANANCIAS DEL AÑO ANTERIOR*: con respecto a lo que hayas ganado y recaudado el año anterior, se destina un presupuesto al área de marketing. Sin embargo, debes tener presente que con este método corres riesgo de asignar muy poco sin obtener los resultados esperados por parte de los recursos.

7.- *GUIARSE POR LA COMPETENCIA*: este método lo único que hace es fijar presupuesto de mercadotecnia basándose en los recursos que destinan los competidores más cercanos. Solo tiene que decidir entre una estrategia con un presupuesto inferior en el área de marketing en comparación con tus rivales directos, y con ello animarte a competir en precio; o bien, fijar un presupuesto superior a la competencia con el objetivo de conseguir una mayor notoriedad de marca.

8.- *POR ASIGNACIÓN*: en este caso, el presupuesto fijado es ciertamente arbitrario ya que es elegido por medio del director de la empresa o el personal de finanzas sin contar con una mirada a la inteligencia empresarial. Aunque eleva el control que se ejerce sobre cada uno de los recursos, tiene el defecto de no apearse a las necesidades del área creativa o productiva, a no ser que los departamentos de ventas y marketing realmente trabajen de manera mancomunada.

9.- *BASE CERO*: este es el método con el que todo profesional y experto en marketing sueña ya que los recursos asignados no tienen techo ni límites específicos, sino que se adaptan a los puntos establecidos en el diagnóstico y plan de acciones online. Esto quiere decir que se utilizan tantos recursos como sean necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

10.- *POR INCREMENTO*: con base a lo que te hayas fijado el año anterior, puedes tomar en cuenta los indicadores macroeconómicos actuales y establecer los recursos anuales (párr. 10 – 13).

2.4.11.- Evaluación y control.

Durante la implementación de la planeación estratégica en mercadotecnia se puede presentar muchos escenarios que pueden afectar el plan inicial. Desde la misma planeación se necesita diseñar las posibles eventualidades que se pueden presentar y la manera en que se les dará solución, también se deben prever medidas correctivas para disminuir la holgura entre lo real y lo planeado. (Fischer y Espejo, 2011, p. 255)

Stanton *et al.* (2007), explica sobre la evaluación del desempeño de marketing:

El proceso de evaluación debe comenzar apenas la empresa haya echado a andar sus planes. Sin evaluación, la administración no sabe si un plan funciona o qué factores contribuyen a su éxito o fracaso. [...] la evaluación sigue a la planeación y a la implementación. [...] Se elaboran planes, se ponen en acción, se evalúan los resultados de esta acción y se preparan planes nuevos sobre la base de esta evaluación. (p. 634)

Sin embargo, Lamb *et al.* (2011), plasma que:

La evaluación comprende medir el grado al que los objetivos de marketing se han logrado durante el periodo específico. Cuatro razones comunes por las que no se logra un objetivo de marketing son objetivos de marketing irreales, estrategias de marketing inadecuadas en el plan, implementación deficiente y cambios en el entorno después que el objetivo se especificó y la estrategia se implementó. Una vez que el plan se elige e implementa, es necesario monitorear su efectividad. El control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados del marketing con base en los objetivos del plan

y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto. Las empresas deben establecer programas de control formales e informales para que toda la organización sea más eficiente. (p. 49)

Por otro lado, Mullins *et al.* (2007), hacen mención de que:

Los sistemas de medición del desempeño del marketing son esenciales para vigilar el desempeño día a día, semana a semana, mes a mes, y vigilar que se entreguen los resultados planeados; en ocasiones será necesario echar una mirada hacia los resultados históricos sobre el desempeño del marketing en una unidad estratégica de negocios o en toda la compañía. Las auditorías de marketing han ganado popularidad, sobre todo en las empresas que tienen unidades estratégicas de negocios con diversas orientaciones de mercado. Son al mismo tiempo actividades de control y de planeación que consiste en una revisión cabal de todas las iniciativas de marketing de la empresa o la unidad estratégica de negocios, extendidas a todos los productos y todos los departamentos. Así, su alcance es más amplio y sus tiempos más dilatados que los análisis de ventas y de rentabilidad. [...] La auditoría cubre los objetivos y la estrategia de la unidad de negocios y su plan de acción para cada producto o mercado. Requiere un análisis de todos los elementos de la mezcla de marketing y de la medida en que respaldan cada producto o mercado. La auditoría debe tomar en cuenta los cambios del entorno que pueden afectar la estrategia de la unidad de negocios y los programas de acción de productos y mercados. (p. 486)

El control del marketing de acuerdo con Kotler y Keller (2016), expresan que:

Es el proceso por el cual las compañías evalúan los efectos de sus actividades y programas de marketing y realizan los cambios y ajustes necesarios. En la figura 24 se describe los cuatro tipos de control de marketing que se requieren: control del plan anual, control de la rentabilidad, control de la eficiencia y control estratégico.

Figura 24.

Tipos de control de marketing.

Tipo de control	Responsable	Propósito del control	Enfoques
I. Control del plan anual.	Alta dirección. Nivel directivo medio.	Examinar si se están alcanzando los resultados previstos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ventas. • Análisis de participación de mercado. • Relación entre ventas y gastos. • Análisis financiero. • Análisis de resultados basados en el mercado.
II. Control de la rentabilidad.	Controlador de marketing.	Determinar si la compañía registra ganancias o pérdidas.	Rentabilidad por: <ul style="list-style-type: none"> • producto • territorio • cliente • segmento • canal comercial • tamaño de pedido
III. Control de la eficiencia.	Administración del personal de línea y de staff. Controlador de marketing.	Evaluar y mejorar la eficiencia del gasto y el impacto de la inversión de marketing.	Eficiencia de la: <ul style="list-style-type: none"> • fuerza de ventas • publicidad • promoción de ventas • distribución
IV. Control estratégico.	Alta dirección. Auditor de marketing.	Examinar si la compañía persigue sus mejores oportunidades respecto a los mercados, productos y canales.	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de valoración de la eficacia del marketing. • Auditoría de marketing. • Revisión del nivel de excelencia del marketing. • Revisión de la responsabilidad ética y social de la compañía.

Nota: Se muestran los 4 tipos de control de marketing. Tomado de *Dirección de marketing*. (p. 676), por P. Kotler y K.L. Keller, 2016, 15ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: Kotler y Keller (2016).

CONTROL DEL PLAN ANUAL: pretende garantizar que la compañía logre los objetivos de ventas, utilidades, etc., establecidos. La piedra angular del control del plan anual es la administración por objetivos. En primer lugar, la dirección establece metas mensuales o trimestrales; en segundo, controla su desempeño en el mercado; en el tercer lugar, determina las causas de las desviaciones graves de los resultados y, en cuarto, aplica medidas correctivas para reducir las diferencias entre metas y resultados. Este modelo de control se aplica a todos los niveles de la organización. La alta dirección establece los objetivos anuales de ventas y de utilidades; todos los gerentes de producto, gerentes regionales, gerentes de ventas y vendedores se comprometen a alcanzar determinados niveles de ventas y costos. En cada periodo la alta dirección revisa e interpreta los resultados. [...] Existen cuatro instrumentos para este propósito: análisis de ventas, análisis de participación de mercado, análisis de la relación entre gastos de marketing y ventas y análisis financiero.

CONTROL DE LA RENTABILIDAD: las compañías deben medir la rentabilidad de sus productos, territorios, grupos de clientes, segmentos, canales de comercialización y

tamaños de pedido para ayudarse a determinar la necesidad de ampliar, reducir o eliminar productos o actividades de marketing.

CONTROL DE EFICIENCIA: supongamos que un análisis de rentabilidad revela que la compañía está obteniendo pocas ganancias en determinados productos, territorios o mercados. ¿Hay métodos más eficientes de administrar la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución? Algunas compañías han establecido el puesto de controlador de marketing, quien trabaja fuera de la oficina del controlador, pero se especializa en mejorar la eficiencia del marketing. Los controladores de marketing examinan el cumplimiento de los planes de utilidades, ayudan a los gerentes de marca a elaborar los presupuestos, mide la eficacia de las promociones, analizan los costos de producción de medios, evalúa la rentabilidad geográfica y por cliente e instruyen al personal de marketing sobre las implicaciones financieras de sus decisiones.

CONTROL ESTRATÉGICO: todas las compañías deberían reevaluar periódicamente su enfoque estratégico en el mercado mediante una auditoría de marketing bien realizada. También es recomendable que efectúen revisiones del nivel de excelencia del marketing, así como de su responsabilidad ética y social. (pp. 675 – 676)

Mullins *et al.* (2007), detallan las diferentes clases de auditorías de la siguiente manera:

- *La auditoría del entorno del mercado:* requiere un análisis del entorno actual y futuro de la empresa en relación con sus macrocomponentes. La intención es detectar las tendencias más significativas para saber cómo afectan a clientes, competidores, intermediarios y proveedores.
- *La auditoría de objetivos y estrategias:* pide una evaluación de la conveniencia de estos factores internos, dadas las principales tendencias del ambiente y cualesquiera cambios en los recursos de la empresa.
- *La auditoría de los sistemas de planeación y control:* de la unidad evalúa la pertinencia de los sistemas que se establecen con los planes de acción para los productos y mercados de la empresa, así como los procesos de evaluación y control. La auditoría también evalúa los procedimientos que sigue la compañía en el desarrollo de productos nuevos.
- *La auditoría de la organización:* trata de la estructura general de la empresa (¿satisface las nuevas necesidades del mercado?), cómo están organizados los departamentos de marketing (¿pueden cumplir con los requisitos de planeación del

surtido de marcas de la empresa?) y la sinergia que generan las unidades de marketing (¿hay buenas relaciones entre ventas y comercialización?).

- *La auditoría de la productividad del marketing:* evalúa la rentabilidad individual de los productos, mercados (con la inclusión de territorios) y cuentas principales de la compañía. Estudia también si son costeables las actividades de marketing.
- *La auditoría de las funciones de marketing:* examina a fondo si la empresa maneja adecuadamente todos los elementos de la mezcla de marketing. Las cuestiones que atañen al producto se relacionan con la accesibilidad del objetivo actual de la línea de productos, la media en que los productos en lo individual cubren las necesidades de sus mercados y si la línea de productos deben expandirse o contraerse. Los temas sobre los precios redundan en qué hacer con la elasticidad, cuáles son los efectos de la experiencia, los costos y las acciones de la competencia y qué opinan los consumidores de la relación entre el precio del producto y su valor. Las preguntas sobre la distribución se centran en la cobertura, funciones que se desempeñan y costeabilidad. Las cuestiones de publicidad se enfocan en sus objetivos y estrategias, la programación de medios y los procedimientos que se siguen para crear los mensajes publicitarios. La auditoría del equipo de ventas abarca sus objetivos, papeles, tamaño, cobertura y deberes, más la calidad de sus actividades de selección, capacitación, motivación, pago y control.
- *La auditoría ética:* de la compañía evalúa si la compañía practica un marketing ético y de responsabilidad social. Como es evidente, esta auditoría hace más que vigilar que la empresa obedezca la ley al proceder en el mercado. Si la compañía tiene un código de ética escrito, entonces el principal objetivo de esta auditoría es verificar que se difunde, entiende y práctica.
- *La auditoría de gerentes de productos:* especialmente en las compañías de bienes de consumo, pretende determinar si canalizan sus esfuerzos de la mejor manera posible. Se les pregunta sobre lo que hacen y lo que deberían hacer. También se les pide que califiquen el grado en que son serviciales las unidades de apoyo. (pp. 493 – 494)

Con lo anterior, Lamb *et al.* (2011), detallan que:

Quizás el dispositivo de control más extenso que está al alcance de los gerentes de marketing es la auditoría de marketing, una evaluación profunda, sistemática y periódica de los objetivos, estrategias, estructura y desempeño de la organización de marketing. Una auditoría de marketing ayuda a la gerencia a distribuir con eficiencia los recursos de marketing. Tiene cuatro características:

- *Amplia*: la auditoría de marketing cubre todos los aspectos principales de marketing que una organización enfrenta y no sólo los problemas.
- *Sistemática*: la auditoría de marketing se lleva a cabo en una secuencia ordenada y cubre el entorno de marketing, el sistema de marketing interno y las actividades de marketing específicas de una organización. Después del diagnóstico se elabora un plan de acción con las propuestas a corto y largo plazo para mejorar la efectividad general del marketing.
- *Independiente*: la auditoría de marketing es realizada, por lo general, por un elemento interno o externo con la suficiente independencia para tener la confiabilidad de la alta dirección y ser objetiva.
- *Periódica*: la auditoría de marketing se debe llevar a cabo de forma regular y no sólo en momentos de crisis. Ya sea que parezca tener mucho éxito o estar en graves problemas, cualquier organización puede beneficiarse en gran medida con una auditoría de este tipo.

Aunque el propósito principal de esta auditoría es elaborar un perfil completo del esfuerzo de la organización y proporcionar las bases para desarrollar y revisar el plan de marketing, también es una excelente forma de mejorar la comunicación e incrementar el nivel de conciencia hacia el marketing dentro de la organización: se trata de un vehículo útil para vender la filosofía y las técnicas de marketing estratégicas a los otros miembros de una organización. (pp. 49 – 50)

Aunado a lo anterior, Kotler y Keller (2016), relucen que la auditoría de marketing examina seis componentes principales de la situación del marketing de la compañía, mostrado en las siguientes figuras 25, 26 y 27.

Figura 25.*Componentes de la auditoría de marketing.*

Parte I. Auditoría del entorno de marketing	
Macroentorno	
A. Demográfico.	¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias de la demografía que plantean oportunidades o amenazas para la compañía? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a esos acontecimientos y tendencias?
B. Económico.	¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán a la compañía? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a esos acontecimientos y tendencias?
C. Ambiental.	¿Cuál es la perspectiva que necesita adoptar la compañía en relación con el costo y la disponibilidad de recursos naturales y energéticos? ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel de la empresa en relación con la contaminación y la conservación del ambiente y qué medidas ha tomado al respecto?
D. Tecnológico.	¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos? ¿Cuál es la posición de la compañía en relación con esas tecnologías? ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar los productos de la empresa? ¿Cuáles son las implicaciones digitales de la forma en que la compañía hace negocios y pone en práctica el marketing?
E. Político.	¿Qué cambios en la legislación podrían afectar la estrategia y las tácticas de marketing? ¿Qué está ocurriendo en las áreas de sustentabilidad, oportunidades equitativas de empleo, seguridad de los productos, publicidad, control de precios, etc., que inciden en la estrategia de marketing?
F. Cultural.	¿Cuál es la actitud del público hacia el negocio y los productos de la compañía? ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar a la empresa?
Entorno de las actividades	
A. Mercados.	¿Qué sucede con las dimensiones, el crecimiento, la distribución geográfica y las utilidades del mercado? ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?
B. Clientes.	¿Cuáles son las necesidades y los procesos de compra de los clientes? ¿Cómo califican los clientes reales y potenciales a la compañía y a sus competidores en cuanto a reputación, calidad de los productos, servicio, fuerza de ventas y precio? ¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes?
C. Competidores.	¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades, dimensiones y participaciones de mercado? ¿Qué tendencias afectarán a la futura competencia y a los sustitutos de los productos de la compañía?
D. Distribución e intermediarios.	¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos hasta los consumidores? ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y el potencial de crecimiento de los diferentes canales comerciales?
E. Proveedores.	¿Cuál es el pronóstico de disponibilidad de los recursos básicos utilizados en la producción? ¿Qué tendencias se manifiestan entre los proveedores?
F. Facilitadores y compañías de marketing.	¿Cuál es el pronóstico del costo y de la disponibilidad de los servicios de transporte, instalaciones de almacenamiento y recursos financieros? ¿Qué tan eficaces son las agencias de publicidad y las compañías de investigación de mercados que contrata la compañía?

Nota: Parte 1/3. Tomado de *Dirección de marketing*. (p. 678), por P. Kotler y K.L. Keller, 2016, 15ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: Kotler y Keller (2016).

Figura 26.

Componentes de la auditoría de marketing (continuación 1).

G. Públicos.	¿Qué públicos representan oportunidades o problemas particulares para la compañía? ¿Qué medidas ha tomado la empresa para lidiar de manera eficaz con cada uno de esos públicos?
Parte II. Auditoría de la estrategia de marketing	
A. Misión del negocio.	¿La misión del negocio está enunciada con claridad en términos de orientación hacia el mercado? ¿Es factible?
B. Objetivos y metas de marketing.	¿Los objetivos y las metas de la compañía y de su marketing están expresados en forma clara y suficiente para guiar la planeación del marketing y la evaluación del desempeño? ¿Los objetivos de marketing son adecuados en función de la posición competitiva, los recursos y las oportunidades de la compañía?
C. Estrategia.	¿La dirección ha articulado una estrategia de marketing clara para alcanzar sus objetivos de marketing? ¿La estrategia es convincente? ¿La estrategia es adecuada de acuerdo con la etapa del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y la situación económica? ¿La compañía utiliza una base adecuada para hacer su segmentación de mercado? ¿Tiene criterios claros para evaluar los segmentos y elegir los mejores? ¿Ha realizado descripciones precisas de cada uno de sus segmentos meta? ¿Ha desarrollado un posicionamiento y una mezcla de marketing eficaces para cada uno de los segmentos meta? ¿Los recursos de marketing están asignados de manera óptima para cada uno de los principales elementos de la mezcla de marketing? ¿Se presupuestan suficientes recursos o demasiados recursos para cumplir los objetivos de marketing?
Parte III. Auditoría de la organización de marketing	
A. Estructura formal.	¿El vicepresidente o el director de marketing tienen el nivel de autoridad y responsabilidad que ameritan las actividades de la compañía relacionadas con la satisfacción de los clientes? ¿Las actividades de marketing están estructuradas de manera óptima a lo largo de las líneas funcionales, geográficas, de producto, de segmento y de usuarios finales?
B. Eficiencia funcional.	¿La comunicación y las relaciones de trabajo entre los departamentos de marketing y de ventas son buenas? ¿El sistema de administración por productos funciona de manera eficaz? ¿Los gerentes de producto son capaces de planear las utilidades o sólo el volumen de ventas? ¿En el departamento de marketing hay grupos que necesiten más capacitación, motivación, supervisión o evaluación?
C. Eficiencia de contactos.	¿Existen problemas entre los departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, tecnología de información, compras, finanzas, contabilidad y/o jurídico que requieran atención?
Parte IV. Auditoría de los sistemas de marketing	
A. Sistema de información de marketing.	¿El sistema de información de marketing genera información precisa, suficiente y oportuna sobre los acontecimientos del mercado en relación con los clientes reales y potenciales, distribuidores e intermediarios, competidores, proveedores y diversos públicos? ¿Los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa cuentan con suficiente investigación de mercados y utilizan los resultados de ésta? ¿La compañía emplea los mejores métodos a su alcance para valorar el mercado y hacer pronósticos de ventas?
B. Sistema de planeación de marketing.	¿El sistema de planeación de marketing está bien diseñado y se emplea de manera eficaz? ¿Los especialistas en marketing disponen de sistemas de apoyo para la toma de decisiones? ¿El sistema de planeación da como resultado metas y cuotas de ventas aceptables?
C. Sistema de control de marketing.	¿Los procedimientos de control son adecuados para garantizar el logro de los objetivos planteados en el plan anual? ¿La dirección analiza en forma periódica la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? ¿Se examinan con periodicidad los costos de marketing y los niveles de productividad?
D. Sistema de desarrollo de nuevos productos.	¿La compañía está bien organizada para reunir, generar y analizar ideas acerca de nuevos productos? ¿Realiza la investigación de conceptos y los análisis de negocio adecuados antes de invertir en nuevas ideas? ¿Lleva a cabo pruebas de producto y de mercado antes de lanzar nuevos productos?
Parte V. Auditoría de la productividad del marketing	
A. Análisis de rentabilidad.	¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la compañía? ¿Esta debería entrar en un nuevo segmento, expandir o contraer sus actividades, o bien retirarse de alguno de sus segmentos de negocio?
B. Análisis de costo-efectividad.	¿Alguna de las actividades de marketing parece tener costos excesivos? ¿Se han tomado medidas para reducir los costos?

Nota: Parte 2/3. Tomado de *Dirección de marketing*. (p. 679), por P. Kotler y K.L. Keller, 2016, 15ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: Kotler y Keller (2016).

Figura 27.

Componentes de la auditoría de marketing (continuación 2).

Parte VI. Auditoría de las funciones de marketing	
A. Productos.	¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos de la compañía? ¿Son adecuados? ¿La línea de productos actual satisface los objetivos? ¿La línea de productos debería ampliarse o contraerse hacia arriba, hacia abajo o en ambas direcciones? ¿Cuáles productos deberían retirarse del mercado? ¿Cuáles productos deberían agregarse a la línea? ¿Los compradores conocen los productos de la empresa y de la competencia? ¿Cuáles son sus actitudes hacia la calidad, las características, los estilos, las marcas, etc., de los productos de la compañía y de la competencia? ¿Qué áreas de producto y qué estrategia de marca necesitan mejorarse?
B. Precio.	¿Cuáles son los objetivos, las políticas, las estrategias y los procedimientos de fijación de precios de la compañía? ¿En qué grado los precios se basan en criterios de costo, demanda y competencia? ¿Los clientes consideran que los precios de la compañía concuerdan con el valor de su oferta? ¿Qué sabe la dirección acerca de la elasticidad precio de la demanda, los efectos de la curva de experiencia y las políticas de precios de la competencia? ¿En qué grado son compatibles las políticas de precio con las necesidades de los distribuidores, intermediarios y proveedores? ¿Y con la regulación gubernamental?
C. Distribución.	¿Cuáles son los objetivos y las estrategias de distribución de la compañía? ¿Existe una cobertura del mercado y un servicio adecuados? ¿Qué tan eficaces son los distribuidores, intermediarios, representantes de los fabricantes, corredores, agentes y demás participantes? ¿La compañía debería considerar la posibilidad de cambiar sus canales de distribución?
D. Comunicaciones de marketing.	¿La compañía utiliza de manera suficiente las comunicaciones masivas, digitales y personales? ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la organización? ¿Son adecuados? ¿Se gasta lo suficiente en comunicaciones? ¿Qué piensan los clientes y el público en general acerca de las comunicaciones de la empresa? ¿Los medios de comunicación seleccionados son los correctos? ¿El personal interno de comunicaciones es el adecuado? ¿Es adecuado el presupuesto de comunicación?
E. Fuerza de ventas.	¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas? ¿La fuerza de ventas es lo suficientemente grande como para lograr los objetivos de la compañía? ¿La fuerza de ventas está organizada de acuerdo con los principios de especialización adecuados (territorios, mercados, productos)? ¿Hay suficientes (o demasiados) gerentes de ventas para coordinar a los vendedores? ¿El nivel y la estructura de remuneración brindan los incentivos y las recompensas adecuados? ¿La fuerza de ventas manifiesta un elevado nivel de entusiasmo, capacidad y esfuerzo? ¿Los procedimientos para establecer las cuotas de ventas y evaluar el desempeño son adecuados? ¿Cómo se compara la fuerza de ventas de la empresa con la fuerza de ventas de la competencia?

Nota: Parte 3/3. Tomado de *Dirección de marketing*. (p. 679), por P. Kotler y K.L. Keller, 2016, 15ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: Kotler y Keller (2016).

Kotler y Keller (2016), el análisis del nivel de excelencia del marketing, de acuerdo la figura 28, explican que:

Las tres columnas corresponden a prácticas de marketing excelentes, buenas y deficientes. El perfil que la dirección crea al indicar en qué lugar considera que se encuentra el negocio en cada línea permite identificar dónde deberían implementarse cambios para ayudar a la compañía a convertirse en un participante verdaderamente excepcional en el mercado. (p. 678)

Figura 28.

Análisis del nivel de excelencia del marketing: mejores prácticas.

Deficiente	Bueno	Excelente
Orientado hacia el producto.	Orientado hacia el mercado.	Dirigido al mercado.
Orientado hacia el mercado masivo.	Orientado hacia segmentos.	Orientado hacia nichos y hacia el cliente.
Oferta de producto.	Oferta de producto mejorado.	Oferta de soluciones para el cliente.
Producto con calidad promedio.	Mejor que el promedio.	Legendario.
Servicio con calidad promedio.	Mejor que el promedio.	Legendario.
Orientado hacia el producto terminado.	Orientado hacia el producto principal.	Orientado hacia la competencia principal.
Orientado hacia la función.	Orientado hacia el proceso.	Orientado hacia el resultado.
Reacciona ante los competidores.	Reacciona ante los competidores con mejores prácticas.	Supera con creces a la competencia.
Toma ventaja del proveedor.	Preferencia por el proveedor.	Asociación con el proveedor.
Toma ventaja del distribuidor.	Apoyo al distribuidor.	Asociación con el distribuidor.
Orientado al precio.	Orientado a la calidad.	Orientado al valor.
Rapidez promedio.	Mejor que el promedio.	Legendaria.
Jerarquía.	Red.	Equipo de trabajo.
Integrado verticalmente.	Organización horizontal.	Alianzas estratégicas.
Orientado hacia los accionistas.	Orientado hacia los accionistas.	Orientado hacia la sociedad.

Nota: Se desglosan las prácticas deficientes, buenas y excelentes. Tomado de *Dirección de marketing*. (p. 681), por P. Kotler y K.L. Keller, 2016, 15ª Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Crédito: Kotler y Keller (2016).

2.4.12.- Plan de contingencia.

Guazhima y Guzmán (2014) mencionan que:

La definición de contingencia está vinculada al riesgo, y es la posibilidad de que algo pueda suceder. Un plan de contingencias es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnica, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización. (p. 17)

Ortiz (s.f.) expresa que:

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada institución. Su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacer por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización. [...] permitirá ejecutar un conjunto de normas, procedimientos y acciones básicas de respuesta que se debería tomar para afrontar de manera oportuna, adecuada y efectiva, ante la eventualidad de incidentes, accidentes y/o estados de emergencias que pudieran ocurrir tanto en las instalaciones como fuera de ella, [...] los riesgos los puedes eliminar, transferir, mitigar o aceptar. Ello dependerá de varios factores tales como la probabilidad de ocurrencia o impacto del riesgo. (párr. 1 – 5)

Gómez (s.f.b) define que el plan de contingencia es “una herramienta clave para la consecución final de los objetivos marcados en el plan de marketing anual, pues nos ayuda a prever escenarios negativos, para diseñar acciones correctoras que minimicen el impacto negativo de resultados en los objetivos finales”. (párr. 33)

Por otro lado, Trabado (2017) explica que:

El plan de contingencias es un plan preventivo al que recurrir en el supuesto de que “algo” no salga como habíamos previsto. Es nuestro plan B. La planificación estratégica es fundamental tanto desde el punto de vista empresarial como desde los diferentes departamentos y funciones. Por tanto, el plan de contingencias debería ser predictivo en la medida de lo posible. Por otro lado, y dependiendo de las circunstancias que nos lleven a tener que recurrir a plan de contingencia, también podría ser reactivo. (párr. 11)

Con lo anterior, Casasola (2021) plasma que:

Un plan de contingencia es un conjunto de acciones, planificadas previamente, para corregir los motivos que pueden llegar a impedir conseguir tus objetivos de marketing o que te permiten encarar situaciones adversas a las estrategias de tu negocio. Es lo que llamaríamos “tu plan B”. Es tu as en la manga ante situaciones imprevistas o adversas. Una serie de estrategias que te reservas para momentos oportunos y de las que vas a echar mano si las cosas no van como esperas en tu plan de marketing inicial. [...]

¿Qué características tiene? Es estratégico, es operativo y es flexible. Un plan de contingencia de marketing es una red de seguridad, por lo que su existencia te aporta una tranquilidad extra. [...]

Para contraatacar dispones de dos tipos de planes:

- *Planes de contingencia predictivos*: son aquellos en los es posible prever mínimamente las circunstancias y crear una estrategia que reduzca o anule sus efectos.
- *Planes de contingencia reactivos*: cuando no puedes adelantarte a lo que va a suceder, entrar en funcionamiento este tipo de planes. Son difíciles de redactar y costosos de realizar, por las circunstancias que conllevan. [...] Los planes de contingencia reactivos se activan en caso de desastres naturales, pandemias y crisis sanitarias, accidentes múltiples de personal o siniestros en tu local, como un incendio o derrumbe. (párr. 4 – 5 y 20 – 28)

Gómez (s.f.b) maneja un modelo de plantilla para diseñar el plan de contingencia que a continuación se muestra en la figura 29:

Figura 29.

Modelo de plantilla para un plan de contingencia.

Plan de contingencia: Greenfee 18 hoyos				
Objetivos: Incremento de Greenfee 18 hoyos				
Estrategia	Programas relacionados con cada estrategia	Coste	Responsable	Fecha de cumplimiento
Descuento del 10% en la compra de greenfee 18 hoyos.	Descuento del 10%, a jugadores entre 20 y 40 años.	Coste: 0€ Estimación: 80 jugadores. Ventas 4.320€	Dpto. Comercial y Venta. Dpto. Marketing.	Durante 16 días.

Nota: Se muestran los elementos de la plantilla para un plan de contingencia. Tomado de *Herramientas claves de un plan de marketing (VII): el plan de contingencia*. (Modelo de plantilla, párrafo 1), por J.M. Gómez, s.f.b, <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-plan-marketing-plan-de-contingencia/>

Crédito: Gómez (s.f.b).

A parte de este cuadro habría que definir con más detalle:

- *Acción*: describir detalladamente la acción a desarrollar.
- *Comunicación*: las acciones de comunicación a implementar, desde newsletter (publicidad digital que se distribuye a través de correo electrónico) a campañas de medios, promociones o descuentos, campañas online.
- *Costo*: el costo de la acción detallados.
- *Responsables*: definir los responsables de cada una de las fases de la acción.
- *Timing (organización o previsión del tiempo)*: el tipo marcado de ejecución.
- *Ingresos*: estimación y/o previsión de los ingresos previstos. (párr. 4 – 10)

3.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

A continuación, se presenta información relevante sobre la financiera Caja Sindical Magisterial S.C.; sus antecedentes, ubicación, filosofía empresarial, producto, entre otros; mostrando información necesaria y de valor para dar un contexto al tema, con ello, el lector tendrá la oportunidad de entender de la mejor manera lo que se está tratando.

3.1.- Empresa “CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.”

CASIMA, es una financiera nacida en el 2010 en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., con el objetivo de ofrecer la oportunidad de financiamiento mediante préstamos personales a Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas con descuento vía nómina.

3.1.1.- Antecedentes.

En base al Manual de Procedimientos de la Caja Sindical Magisterial S.C. (CASIMA, 2021b), se describe lo siguiente:

En 1998, un grupo de profesores del Estado de Chiapas radicados en el Estado de Baja California, tenían la visión de crear una empresa que satisficiera las necesidades de liquidez, por medio de descuentos vía nómina para personal docente y administrativo de

la SEF (Secretaría de Educación Federalizada) en el Estado de Chiapas, estos, sin saber que 12 años después esa visión fuera una realidad.

En el 2009, ya con un amplio conocimiento y experiencia adquirida en otorgar apoyos para trabajadores de la SEF de Baja California en el ámbito de seguros; al ser socios de una empresa llamada “PROTEGES” (Protección General en Seguros S.A de C.V.) con actividad principal en Mexicali, Baja California; se decide hacer negocio en el Estado de Chiapas, dando toda su dedicación y esmero.

Esto, por medio de la creación de una sociedad que le otorgará a todo trabajador de la Secretaría de Educación Federalizada en Chiapas, atención y liquidez rápida, teniendo una cobranza por medio de vía nominal y una tasa de interés atractiva. Con ello, el grupo de profesores decide invertir capital en la creación y desarrollo de la hoy empresa “CAJA SINDICAL MAGISTERIAL SOCIEDAD CIVIL.”

Ya constituida la sociedad, pensado en contribuir al desarrollo de las actividades de la misma, el 26 de febrero de 2010, de conformidad con el convenio suscrito entre la Secretaría de Educación, la Coordinación General de Administración Federalizada, la Dirección de Administración de Personal y la empresa CAJA SINDICAL MAGISTERIAL, SOCIEDAD CIVIL., se aprueba para la aplicación de descuentos vía nómina, a los trabajadores de esta dependencia. Así, dando inicio con las actividades de otorgamiento de préstamos de manera formal. (p. 5)

3.1.2.- Ubicación.

De acuerdo al Programa de Capacitación en Ventas de Caja Sindical Magisterial S.C. (CASIMA, 2018): “La empresa Caja Sindical Magisterial S.C. cuenta con domicilio fiscal y punto de venta en el Fraccionamiento Las Terrazas, Circuito Terrazas, Número 137, Tuxtla Gutiérrez Chiapas”. (p. 8)

3.1.3.- Misión y visión.

De acuerdo al Manual de Procedimientos de la Caja Sindical Magisterial S.C., CASIMA (2021b), se describe la misión y visión de la empresa:

MISIÓN.

Somos una empresa dedicada a dar solución financiera a los trabajadores del sector educativo federalizado en el Estado de Chiapas, así creciendo en conjunto acompañado de un buen servicio.

VISIÓN.

Para el 2026, ser una de las empresas con mayor captación de clientes en el sector educativo federalizado en el Estado de Chiapas, creciendo día con día, cuidando a nuestros clientes cautivos y ofreciendo una solución financiera inmediata a nuestros clientes nuevos, así aumentando nuestra rentabilidad, mercado e inversionistas. (p. 12)

3.1.4.- Tipo y tamaño de la empresa.

De acuerdo con El Diario Oficial de la Federación (DOF, 2021) en el Artículo 3° párrafo III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2019, estipula:

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente (tabla 6):

Tabla 6.

Estratificación por Números de Trabajadores.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 - 10	0 - 10	0 – 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 – 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100

Nota: Se muestra la estratificación por número de trabajadores de acuerdo al sector y número de empleados. Tomado de *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.* (p. 2), por Diario Oficial de la Federación, 2021, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf

Crédito: DOF (2021).

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales. (p. 2)

Aunado a esto, Orozco (2020), plasma los tipos de clasificación de empresas de la siguiente forma:

- *Actividad económica:*
 - *Primaria:* Las empresas que pertenecen al sector primario, se encargan de realizar actividades relacionadas con la obtención de materias primas, por ejemplo, ganadería, agricultura, pesca, minería y explotación forestal.
 - *Secundaria:* Por su parte, las empresas pertenecientes al sector secundario, se encargan de transformar las materias primas en bienes o servicios mediante el proceso de producción.
 - *Terciaria:* Por último, están las empresas del sector terciario que son las que se dedican a comercializar bienes y prestar servicios, por ejemplo, comercio, transporte y turismo.
- *Forma jurídica:*
 - *Individual:* Empresas que pertenecen solo a una persona.
 - *Societaria:* También conocida como sociedades, son las empresas constituidas por dos personas o más.
- *Tamaño:*
 - *Micro:* Negocios que tienen máximo 10 trabajadores y obtienen hasta \$4'000,000.00 en ventas anuales.
 - *Pequeña:* Empresas con entre 11 y 30 trabajadores que obtienen hasta \$100'000,000.00 en ventas anuales.
 - *Mediana:* Empresas que cuentan con entre 31 y 100 trabajadores y obtienen hasta \$250'000,000.00 en ventas anuales.
 - *Grande:* Negocios con más de 101 trabajadores y ventas anuales superiores a los \$250'000,000.00 en ventas anuales.
- *Ámbito de operación:*
 - *Local:* Empresas que atienden a una localidad determinada.

- *Regional*: Abastecen la demanda de productos o servicios en una región del país.
- *Nacional*: Negocios con presencia en todo un país.
- *Internacional*: Ofrecen sus productos o servicios en varios países del mundo.
- *Composición del capital*:
 - *Privada*: Organizaciones con fines de lucro que pertenecen a inversionistas particulares.
 - *Pública*: Se crean con la finalidad de ofrecer a la población, de forma gratuita, bienes y servicios básicos, es decir, son organizaciones sin fines de lucro que pertenecen al gobierno y funcionan gracias al pago de impuestos por parte de los ciudadanos.
 - *Mixta*: Son empresas conformadas por el gobierno e inversionistas particulares. (Criterios a considerar para la clasificación de empresas, párrafo 1)

Por tanto, podemos reflexionar que CASIMA al contar con 20 trabajadores se considera como una empresa pequeña; al prestar servicios financieros esta se ubica por su actividad económica como terciaria; por su forma jurídica es considerada societaria, debido al ser una sociedad civil constituida por más de dos socios; al operar solo en el Estado de Chiapas se considera por su ámbito de operación como regional y por su composición de capital es privada, teniendo las aportaciones de los socios para inyectar capital.

En conjunto con lo anterior, podemos clasificar a Caja Sindical Magisterial S.C. de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 cuyo objetivo, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) es:

Proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana. El SCIAN México es la basa para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI. (párr. 1)

Así, permitiendo aprobar toda información económica que se produce en el país, contribuyendo a la región de América del Norte.

De acuerdo con INEGI (2018), en la estructura jerárquica del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018, la empresa Caja Sindical Magisterial, S.C. se encuentra en la siguiente clasificación (tabla 7):

Tabla 7.

Estructura de SCIAN 2018.

ESTRUCTURA DE SCIAN 2018		
Nivel	Código	Categoría
Sector	52	<p>Servicios Financieros y de Seguros.</p> <p>El sector fue estructurado con base en procesos de producción que se distinguen por el uso de capital y recursos humanos especializados, así como por la manera en que las unidades económicas adquieren y colocan capital financiero, su fuente de fondos y el uso de esos fondos. Incluye también: unidades económicas dedicadas principalmente a (u.e.d.p.) al procesamiento de transacciones vinculadas con tarjetas de crédito bancarias; unidades económicas (aseguradoras) dedicadas principalmente a la contratación de seguros con riesgos correlacionados (reaseguramiento); unidades económicas (afianzadoras) dedicadas principalmente a la distribución del riesgo de una fianza entre dos o más afianzadoras (reafianzamiento), y sociedades de ahorro y préstamo.</p>
Subsector	522	<p>Instituciones de Intermediación Crediticia y Financiera No Bursátil.</p> <p>Unidades económicas dedicadas principalmente a la captación de recursos y al otorgamiento de créditos, como las instituciones de banca múltiple, instituciones financieras de fomento económico, uniones de crédito, instituciones de ahorro y otras instituciones de intermediación crediticia y financiera no bursátil. Incluye también: u.e.d.p. al procesamiento de transacciones vinculadas con tarjetas de crédito bancarias; a la prestación de otro tipo de actividades auxiliares a la intermediación financiera, y sociedades de</p>

Rama	5223	<p>ahorro y préstamo.</p> <p>Uniones de Crédito e Instituciones de Ahorro.</p> <p>Unidades económicas dedicadas principalmente a facilitar el uso de crédito a sus socios y a fomentar el ahorro nacional mediante mecanismos alternativos a los tradicionales, consistentes en captar las aportaciones de sus socios para otorgar préstamos a estos mismo, y a la captación de depósitos del público ahorrador para el otorgamiento de créditos y préstamos. Incluye también: sociedades de ahorro y préstamo.</p>
Subrama	52239	<p>Otras Instituciones de Ahorro y Préstamo.</p> <p>Véase en la siguiente descripción.</p>
Clase	522390	<p>Otras Instituciones de Ahorro y Préstamo.</p> <p>Unidades económicas dedicadas principalmente a la captación de ahorro y al otorgamiento de préstamos, no clasificadas en otra parte.</p>

Nota: Se describe el nivel, código y categoría en la que pertenece Caja Sindical Magisterial S.C. Tomado de Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018, (pp. 377 – 388), por Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018, http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf

Crédito: Elaboración propia con base en datos INEGI (2018).

De acuerdo a la Secretaría de Educación Pública en el Estado de Chiapas (SEP, 2020), Caja Sindical Magisterial S.C. se encuentra en:

La relación de los conceptos de percepciones y deducciones que aplica la entidad federativa a los trabajadores que ocupan plazas federalizadas y que cubren con recursos del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo (FONE). Esto en cumplimiento al artículo 73 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, fracción II, inciso d, numeral 7. (párr. 1)

En dicha relación, CASIMA se encuentra con en el concepto de DEDUCCIÓN, número 10. Esto avalado por el convenio existente entre la empresa y la Secretaría de Educación Federalizada en Chiapas.

3.1.5.- Valores.

De acuerdo al Manual de Procedimientos de la Caja Sindical Magisterial S.C. CASIMA (2021b), se describen los valores de la empresa:

- ✓ **HOSNESTIDAD:** Ante nuestros clientes y empleados debemos ser claros, congruentes con lo que ofrecemos y vendemos; ofrecer lo que está a nuestro alcance, siempre existiendo un acuerdo transparente con nuestros clientes y en caso de conflictos, brindar una solución completa sin pretextos.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Contar con puntualidad en el cumplimiento de las labores asignadas, integridad y honestidad entre todos los subordinados, encargados y clientes con los que cuenta la empresa. Saber aceptar los errores y buscar la solución a cualquier percance.
- ✓ **DICIPLINA:** Actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir las metas y objetivos planteados, evitando las improvisaciones y soportando los obstáculos que ocasionan. Así obteniendo la fuerza y prudencia ante los desafíos que se lleguen a presentar.
- ✓ **LEALTAD:** Cumplir o seguir con las normas o leyes morales que tienen que ver con la constancia en el afecto, en el respeto y en el servicio, así como, con el honor y la fidelidad hacia uno mismo, hacia nuestros compañeros y hacia la empresa. Actuar y ser coherente, contar con honestidad para demostrar con nuestros actos fidelidad hacia lo que se promete y se merece.
- ✓ **COMPROMISO:** Hacer que el personal se incluya y comprometa tanto laboral como organizacionalmente. Contar con pasión con su trabajo, y demostrarlo en el momento de realizar sus tareas asignadas; de igual manera, darle la seguridad al

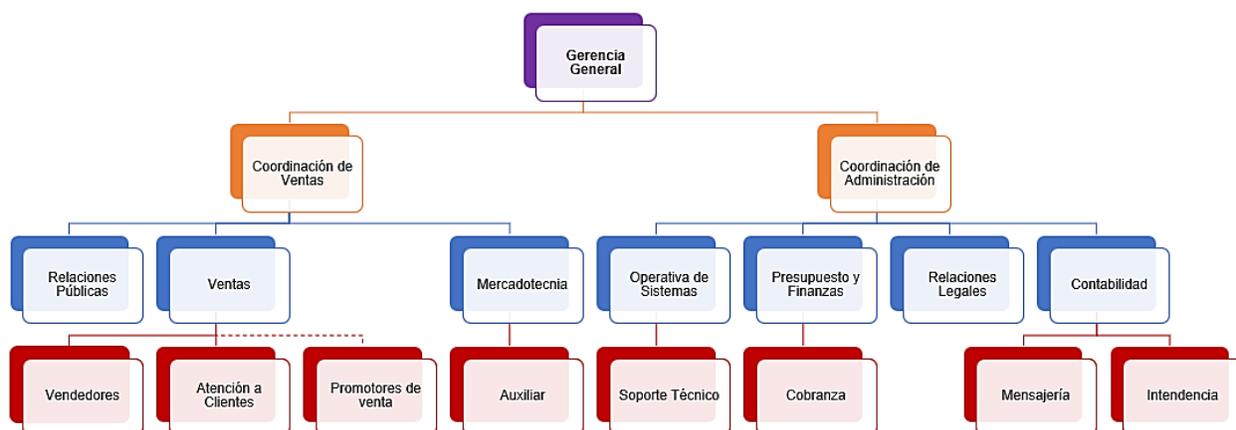
cliente que estamos comprometidos a velar sus intereses y tomar atención a cualquier servicio que necesite. (p.14)

3.1.6.- Organigrama.

En el Programa de Capacitación en Ventas de CASIMA (2018) se muestra el organigrama de la siguiente manera en la figura 30:

Figura 30.

Organigrama.



Nota: Se muestra el organigrama de Caja Sindical Magisterial S.C. Tomado de *Programa de capacitación en ventas*. (p. 11), por Caja Sindical Magisterial S.C., 2018, Programa de capacitación en ventas Caja Sindical Magisterial S.C.

Crédito: CASIMA (2018).

3.1.7.- Producto.

La empresa Caja Sindical Magisterial S.C., (E.C. Vicente, comunicación personas, 28 de febrero de 2021) otorga préstamos a Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas.

Estos préstamos pueden ser a plazos de 24, 32 y 48 quincenas, con variación de montos de \$5,000.00 hasta \$50,000.00; a una tasa de interés del 3.5% mensual.

Los préstamos se realizan en 1 hora, siempre y cuando cumplan con los requisitos siguientes:

Ser trabajador del SISTEMA EDUCATIVO FEDERALIZADO EN EL ESTADO DE CHIAPAS (sección 7).

- ✚ Último talón de cheque. (Líquido mínimo de \$1,000.00)
- ✚ Identificación oficial vigente (INE o IFE).
- ✚ Comprobante de domicilio hasta 2 meses de diferencia (CFE, TELMEX, TELEFONIA MOVIL)
- ✚ Hoja de afiliación a la SEF o formato único.
- ✚ Segunda identificación (Pasaporte, Credencial del SNTE, Cartilla Militar).

Si ya es cliente de la financiera solo se requieren los 3 primeros requisitos.

A continuación, en la tabla 8, se muestra el alcance de préstamo de acuerdo a las características del cliente y las condiciones de venta:

Tabla 8.

Alcance de préstamo de acuerdo a las condiciones de venta.

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	PLAZO PRÉSTAMO
HOMBRES	
1 AÑO	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
2 A 28 AÑOS	A 2 AÑOS HASTA \$50,000.00
29 AÑOS (EXACTOS)	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
30 AÑOS EN ADELANTE	NO PROCEDE
61 AÑOS DE EDAD	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
MUJERES	
1 AÑO	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
2 A 27 AÑOS	A 2 AÑOS HASTA \$50,000.00
28 AÑOS (EXACTOS)	1 AÑO HASTA \$20,000.00
29 AÑOS EN ADELANTE	NO PROCEDE
51 AÑOS DE EDAD	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00

Nota: Se muestra el alcance de préstamos, condiciones y características.

Crédito: Elaboración propia.

Al cliente se le otorga una póliza del préstamo, un cheque por la cantidad requerida y un certificado de aportación de \$500.00 canjeables al finalizar el cobro total del préstamo. Es bueno recalcar que al adquirir un préstamo con CASIMA, está otorga un seguro de \$15,000.00 en caso de fallecimiento del cliente durante el cobro del préstamo.

Una vez autorizado el préstamo personal con descuento vía nómina, al finalizar el trámite se le entrega al cliente un cheque girado a su nombre y la cantidad prestada, indicando que solo puede ser cobrado en cualquier sucursal Citibanamex.

Por otra parte, CASIMA cuenta con servicios que aportan gran interés a los prestatarios, como:

- Cuenta con instalaciones adecuadas para el aforo y operación de la empresa, al igual que atención en la recepción de la misma.
- Previene el robo de identidad o fraudes, de acuerdo con su sistema de verificación en el proceso de solicitud de un préstamo.
- No maneja cambios en la tasa de interés, brindándole confianza al consumidor.
- No genera recargos por omisiones de pago (no se realice el cobro automático), pero para este caso, maneja con sistema de alerta y aviso a los trabajadores del Sistema Educativo Federalizado, para que no tengan problemas de cobro y legales con la financiera.
- Se le brinda accesibilidad a información y consultas de sus préstamos a los usuarios, al igual que ayuda para solucionar inconvenientes con los mismos.

4.- ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.

A continuación, se desglosan los elementos para el abordaje metodológico para la investigación; conteniendo la definición del alcance de la investigación, hipótesis, la selección del universo de la investigación, selección y diseño de los instrumentos de investigación, la encuesta y los resultados, con esto, representando el posicionamiento del investigador frente a la realidad a investigar.

4.1.- Definición del alcance de la investigación.

El alcance de la investigación indica el resultado de lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por ello, es importante identificar dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

De acuerdo con la naturaleza de la presente investigación, se define como una investigación de tipo descriptiva.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2006), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 103)

4.2.- Formulación de la hipótesis de investigación.

La hipótesis de la siguiente investigación es la siguiente:

Hi: El reposicionamiento de la empresa Caja Sindical Magisterial S.C., se logrará por medio del desarrollo del plan estratégico de mercadotecnia.

4.3.- Selección del universo de investigación.

Para la selección del universo de la investigación se presenta el procedimiento para la determinación de la muestra y el tipo de muestreo a implementar en esta investigación.

4.3.1.- Determinación de la muestra.

De acuerdo a la investigación se tomará como población el mercado cautivo de trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; contando con 4,321 trabajadores, de los cuales se seleccionará una muestra por medio de una fórmula.

Se determinará la muestra mediante una fórmula estadística, según Fernández (2001):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

DATOS

n = número de la muestra.	n = ¿?
N = número total de la población.	N = 4,321 trabajadores de la SEF en Chiapas, entre 25 y 50 años
Z = nivel de confianza.	Z = 95% = 1.96
e = error de estimación máximo aceptado.	e = 5% = .05
p = probabilidad de éxito.	p = 75% = .75
q = probabilidad de fracaso	q = 25% = .25

DESARROLLO:

$$n = \frac{4,321 (1.96)^2 x .75 x .25}{(.05)^2 x (4,321 - 1) + (1.96)^2 x .75 x .25}$$

$$n = \frac{4,321 (3.8416) x .1875}{0.0025 (4,320) + 3.8416 x .1875}$$

$$n = \frac{4,321 (.7203)}{10.8 + 0.7203}$$

$$n = \frac{3,112.4163}{10.5203} = 295.84 = 296$$

La muestra es de 296 trabajadores de entre 25 a 50 años de edad y de 1 a 28 años de antigüedad o años de servicio, del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

4.3.2.- Tipo de muestreo.

Teniendo en cuenta que se calcula una muestra de la población cautiva de trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (4,321 trabajadores), se determinó un muestreo PROBABILÍSTICO. Según Hernández *et al.* (2006) es un "subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos". (p. 241)

4.4.- Selección y diseño de los instrumentos de investigación.**4.4.1.- Cuestionario.**

De acuerdo a las características de esta investigación, el instrumento a utilizar para el estudio de mercado es un cuestionario.

Hernández *et al.* (2006), mencionan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p. 310)

4.4.1.1.- Diseño del instrumento.

4.4.1.1.1.- Cuadro de desarrollo de ítems.

En la tabla 9 se muestra el desarrollo de los ítems, para el formato del cuestionario y la encuesta.

Tabla 9.

Cuadro de desarrollo de ítems.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
Estrategias de mercadotecnia.	Producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda. • Características. • Diferenciación. • Beneficio. 	<p>1.- ¿A usted le han autorizado un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera?</p> <p>a) Sí.</p> <p>b) No. (Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta #8).</p> <p>2.- ¿Cuánto fue la cantidad que le autorizaron?</p> <p>a) De \$5,000.00 a \$20,000.00</p> <p>b) De \$21,000.00 a \$30,000.00</p> <p>c) De \$31,000.00 a \$40,000.00</p> <p>e) De \$41,000.00 a \$50,000.00</p> <p>f) Mayor a \$50,000.00</p>

			<p>3.- ¿A qué plazos lo adquirió?</p> <p>a) Entre 12 meses a 24 meses.</p> <p>b) Entre 36 meses a 48 meses.</p> <p>c) Entre 60 meses a 72 meses.</p> <p>d) Mayor a 72 meses.</p> <p>4.- ¿En qué tiempo le otorgaron el préstamo?</p> <p>a) En una hora.</p> <p>b) Entre 2 a 24 horas.</p> <p>c) Entre 25 horas a 48 horas.</p> <p>d) Más de 48 horas.</p> <p>5.- ¿Le otorgaron algún beneficio una vez autorizado el préstamo?</p> <p>a) Sí.</p> <p>b) No.</p> <p>6.- ¿Qué tipo de beneficio fue?</p> <p>a) Certificado de aportación canjeable.</p> <p>b) Seguro por fallecimiento.</p> <p>c) Tarjeta de descuentos con empresas participantes.</p> <p>d) Regalos y sorpresas. (p. ej. electrodomésticos, línea blanca, boleto para rifa).</p> <p>e) No me otorgaron ningún beneficio.</p>
	Precio.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de precio. 	<p>7.- ¿Cuál fue la tasa de interés del préstamo?</p>

			<p>a) Entre el 3% al 5%.</p> <p>b) Entre el 5.1% al 7%.</p> <p>c) Entre el 7.1% al 9%.</p> <p>d) Mayor a 9%.</p>
	Plaza.	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de los canales de distribución. 	<p>8.- Si usted requiere la solicitud de un préstamo personal con descuento vía nómina ¿por cuál opción le gustaría solicitarlo?</p> <p>a) Desde el punto de venta (oficinas de la financiera).</p> <p>b) Desde internet (por medio de WhatsApp, Messenger, correo electrónico, página web).</p> <p>c) Desde un promotor de venta cercano a su centro de trabajo.</p> <p>9.- Si le ofrecieran la oportunidad de ganar el 2.5% del préstamo de una persona que usted recomendará ¿lo aceptaría?</p> <p>a) Sí.</p> <p>b) No.</p>
	Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> Canales de difusión. Percepción de los canales de difusión. 	<p>10.- ¿Cuál es el medio de difusión masiva que utiliza con más frecuencia?</p> <p>a) Redes sociales.</p> <p>b) Periódico.</p> <p>c) Radio.</p> <p>d) Tv.</p> <p>11.- ¿En qué medio te gusta saber información sobre préstamos personales con</p>

			<p>descuento vía nómina?</p> <p>a) Redes sociales.</p> <p>b) Material impreso.</p> <p>c) Radio.</p> <p>d) Visita a su centro de trabajo.</p>
Reposicionamiento	Consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de compra. • Percepción y satisfacción del consumidor. 	<p>12.- ¿Cuál sería el factor que lo orillaría a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina?</p> <p>a) Pago de deudas.</p> <p>b) Compras para acondicionamiento de su hogar.</p> <p>c) Vacaciones.</p> <p>d) Compra de una vivienda.</p> <p>e) Urgencias.</p> <p>13.- ¿Cuál sería su inseguridad para no solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera?</p> <p>a) Robo de identidad.</p> <p>b) Problemas con el servicio en la empresa.</p> <p>c) Malas experiencias de conocidos con la financiera.</p> <p>d) Cambios en la tasa de interés.</p> <p>e) Fraude.</p> <p>14.- ¿Qué aspectos harían que eligiera el préstamo personal con descuento vía nómina que requiere?</p>

			<p>a) Tasa de interés baja.</p> <p>b) Plazos de cobro prolongados.</p> <p>c) Beneficios que otorguen las financieras.</p> <p>d) Requerimiento de un líquido (saldo nominal) mínimo de \$1,000.00</p> <p>e) Cantidad de dinero que le pudiesen otorgar de acuerdo a su líquido.</p> <p>f) No generar recargos por omisión de pago (no se realice el cobro automático).</p> <p>g) Otorgamiento en poco tiempo.</p> <p>15.- ¿Qué aspectos le atraen de una financiera?</p> <p>a) Instalaciones adecuadas.</p> <p>b) Accesibilidad a información y consultas.</p> <p>c) Atención al cliente.</p> <p>d) Habilidad para solucionar problemas o conflictos.</p> <p>e) Variedad de productos financieros.</p> <p>f) Trámite y otorgamiento rápido del préstamo.</p> <p>g) Localización cercana.</p>
	Competencia.	• Competidores.	<p>16.- Marque la(s) financiera(s) en la(s) que haya solicitado algún préstamo personal o conozca.</p>

			<p>a) KONDINERO. b) FINNOVAL. c) PRIMERO DINERO. d) CRÉDITO MAESTRO. e) ALFIN. f) PRETMEX. g) CRÉDIFIEL. h) DINERITOXTRA. i) APRECIA FINANCIERA. j) CREDIAMIGO. k) MÁS NÓMINA. l) OPCIPRES.</p>
	Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y percepción de la empresa. 	<p>17.- ¿Usted conoce a la financiera CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C. (CASIMA)?</p> <p>a) Sí. b) No.</p> <p>18.- ¿Cómo supo de la financiera? Por medio de...</p> <p>a) Material impreso (Carteles, volantes, tarjetas, entre otros). b) Redes sociales. c) Otro trabajador de la SEF. d) Visita al centro de trabajo. e) No conozco la financiera.</p> <p>19.- ¿Le han autorizado algún préstamo personal con CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.?</p> <p>a) Sí. b) No.</p> <p>20.- Del 1 a 5 ¿qué tan buena fue tu experiencia con CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.?</p> <p>a) 5 (Excelente). b) 4 (Muy bueno).</p>

			c) 3 (Bueno). d) 2 (Regular). e) 1 (Pésimo). f) no he solicitado ningún préstamo.
--	--	--	--

Nota: Se presentan el desarrollo de los 20 ítems.

Crédito: Elaboración propia.

4.4.1.1.2.- Formato de cuestionario.



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración C - 1.

Coordinación de Investigación y Posgrado.



Formamos parte de la empresa CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C., el propósito del presente cuestionario es para recabar información, esto con el motivo para llevar a cabo una tesis profesional. Siendo aplicado a los trabajadores que pertenezcan al Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez Chiapas (sección 7), con una duración de 10 minutos máximo aproximadamente.

La información que proporcione es muy importante para tomar decisiones y crear estrategias, dicha información se manejará con la más estricta confidencialidad. (Tus respuestas serán confidenciales y anónimas).

Si le pide que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Favor de leer las instrucciones cuidadosamente.

DATOS GENERALES:

SEXO: _____.

EDAD: _____.

ANTIGÜEDAD O AÑOS DE SERVICIO: _____.

LUGAR DEL CENTRO DE TRABAJO: _____.

LEE CUIDADOSAMENTE Y CONTESTA MARCANDO CON UNA "X", SUBRAYA, ENCIERRA O ESCRIBE (SEA EL CASO) LA RESPUESTA O RESPUESTAS QUE CREAS CONVENIENTE.

1.- ¿A usted le han autorizado un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera?

- a) Sí. b) No. (Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta #8).

2.- ¿Cuánto fue la cantidad que le autorizaron?

- a) De \$5,000.00 a \$20,000.00
- b) De \$21,000.00 a \$30,000.00
- c) De \$31,000.00 a \$40,000.00
- e) De \$41,000.00 a \$50,000.00
- f) Mayor a \$50,000.00

3.- ¿A qué plazos lo adquirió?

- a) Entre 12 meses a 24 meses.
- b) Entre 36 meses a 48 meses.
- c) Entre 60 meses a 72 meses.
- d) Mayor a 72 meses.

4.- ¿En qué tiempo le otorgaron el préstamo?

- a) En una hora.
- b) Entre 2 a 24 horas.
- c) Entre 25 horas a 48 horas.
- d) Más de 48 horas.

5.- ¿Le otorgaron algún beneficio una vez autorizado el préstamo?

- a) Sí. b) No.

6.- ¿Qué tipo de beneficio fue?

- a) Certificado de aportación canjeable.
- b) Seguro por fallecimiento.
- c) Tarjeta de descuentos con empresas participantes.
- d) Regalos y sorpresas. (p. ej. electrodomésticos, línea blanca, boleto para rifa).
- e) No me otorgaron ningún beneficio.

7.- ¿Cuál fue la tasa de interés del préstamo?

- a) Entre el 3% al 5%.
- b) Entre el 5.1% al 7%.

- c) Entre el 7.1% al 9%.
- d) Mayor a 9%.

8.- Si usted requiere la solicitud de un préstamo personal con descuento vía nómina ¿por cuál opción le gustaría solicitarlo?

- a) Desde el punto de venta (oficinas de la financiera).
- b) Desde internet (por medio de WhatsApp, Messenger, correo electrónico, página web).
- c) Desde un promotor de venta cercano a su centro de trabajo.

9.- Si le ofrecieran la oportunidad de ganar el 2.5% del préstamo de una persona que usted recomendará ¿lo aceptaría?

- a) Sí.
- b) No.

10.- ¿Cuál es el medio de difusión masiva que utiliza con más frecuencia?

- a) Redes sociales.
- b) Periódico.
- c) Radio.
- d) Tv.

11.- ¿En qué medio te gusta saber información sobre préstamos personales con descuento vía nómina?

- a) Redes sociales.
- b) Material impreso.
- c) Radio.
- d) Visita a su centro de trabajo.

12.- ¿Cuál sería el factor que lo orillaría a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina?

- a) Pago de deudas.
- b) Compras para acondicionamiento de su hogar.
- c) Vacaciones.
- d) Compra de una vivienda.
- e) Urgencias.

13.- ¿Cuál sería su inseguridad para no solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera?

- a) Robo de identidad.
- b) Problemas con el servicio en la empresa.
- c) Malas experiencias de conocidos con la financiera.
- d) Cambios en la tasa de interés.
- e) Fraude.

14.- ¿Qué aspectos harían que eligiera el préstamo personal con descuento vía nómina que requiere?

- a) Tasa de interés baja.
- b) Plazos de cobro prolongados.
- c) Beneficios que otorguen las financieras.
- d) Requerimiento de un líquido (saldo nominal) mínimo de \$1,000.00
- e) Cantidad de dinero que le pudiesen otorgar de acuerdo a su líquido.
- f) No generar recargos por omisión de pago (no se realice el cobro automático).
- g) Otorgamiento en poco tiempo.

15.- ¿Qué aspectos le atraen de una financiera?

- a) Instalaciones adecuadas.
- b) Accesibilidad a información y consultas.
- c) Atención al cliente.
- d) Habilidad para solucionar problemas o conflictos.
- e) Variedad de productos financieros.
- f) Trámite y otorgamiento rápido del préstamo.
- g) Localización cercana.

16.- Marque la(s) financiera(s) en la(s) que haya solicitado algún préstamo personal o conozca.

- a) KONDINERO.
- b) FINNOVAL.
- c) PRIMERO DINERO.
- d) CRÉDITO MAESTRO.
- e) ALFIN.
- f) PRETMEX.

- g) CRÉDIFIEL.
- h) DINERITOXTRA.
- i) APRECIA FINANCIERA.
- j) CREDIAMIGO.
- k) MÁS NÓMINA.
- l) OPCIPRES.

17.- ¿Usted conoce a la financiera CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C. (CASIMA)?

- a) Sí.
- b) No.

18.- ¿Cómo supo de la financiera? Por medio de...

- a) Material impreso (Carteles, volantes, tarjetas, entre otros).
- b) Redes sociales.
- c) Otro trabajador de la SEF.
- d) Visita al centro de trabajo.
- e) No conozco la financiera.

19.- ¿Le han autorizado algún préstamo personal con CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.?

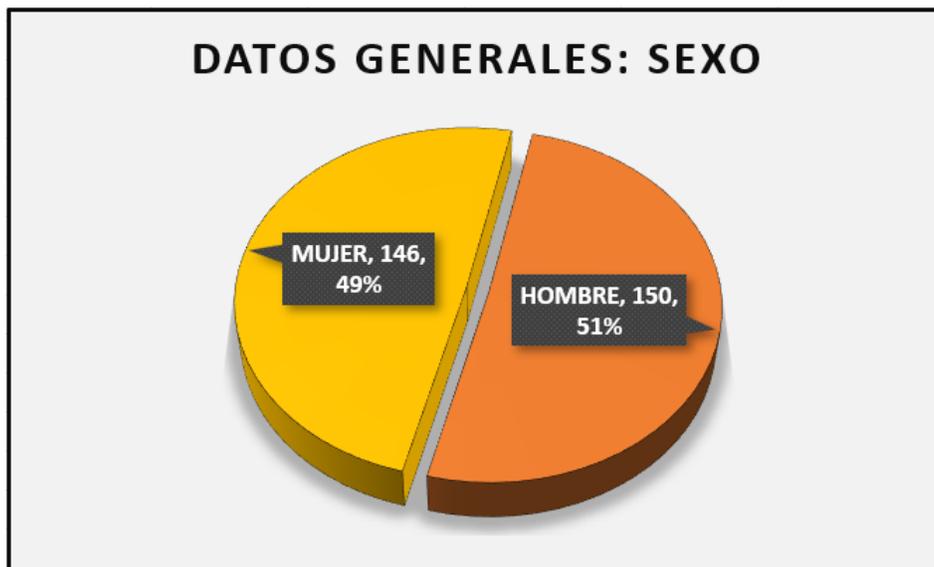
- a) Sí.
- b) No.

20.- Del 1 a 5 ¿qué tan buena fue tu experiencia con CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.?

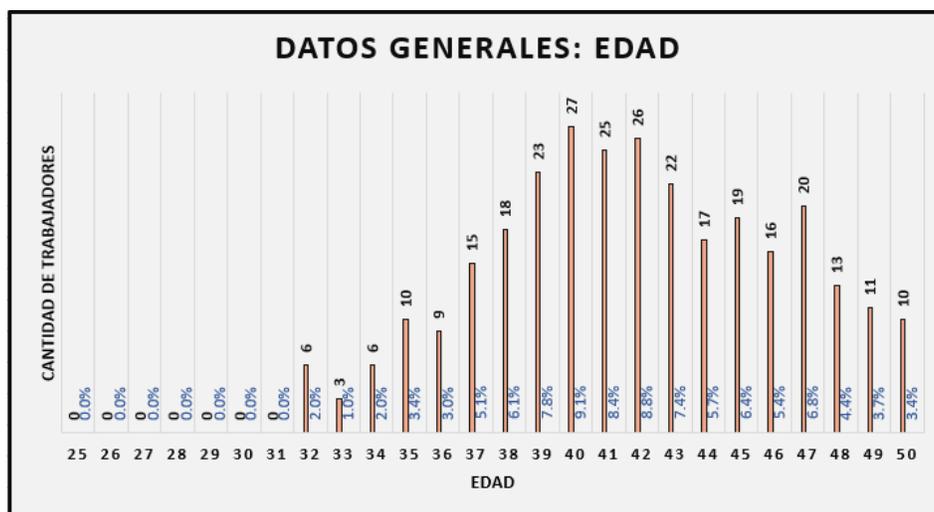
- a) 5 (Excelente).
- b) 4 (Muy bueno).
- c) 3 (Bueno).
- d) 2 (Regular).
- e) 1 (Pésimo).
- f) No he solicitado ningún préstamo.

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN, UN CORDIAL SALUDO!

4.5.- Encuesta.

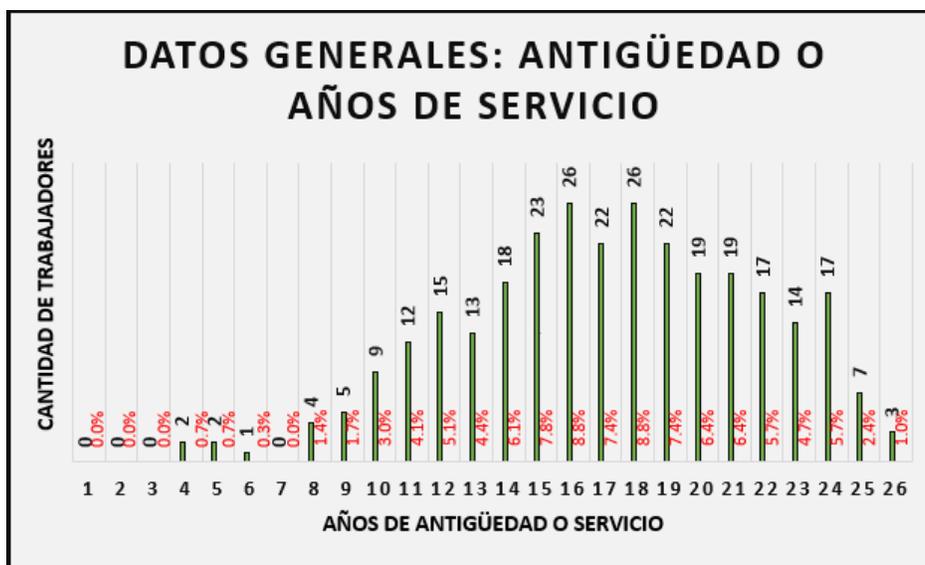


En el apartado de datos generales, se puede observar que el 49% de las personas encuestadas son mujeres y el 51% son hombres.

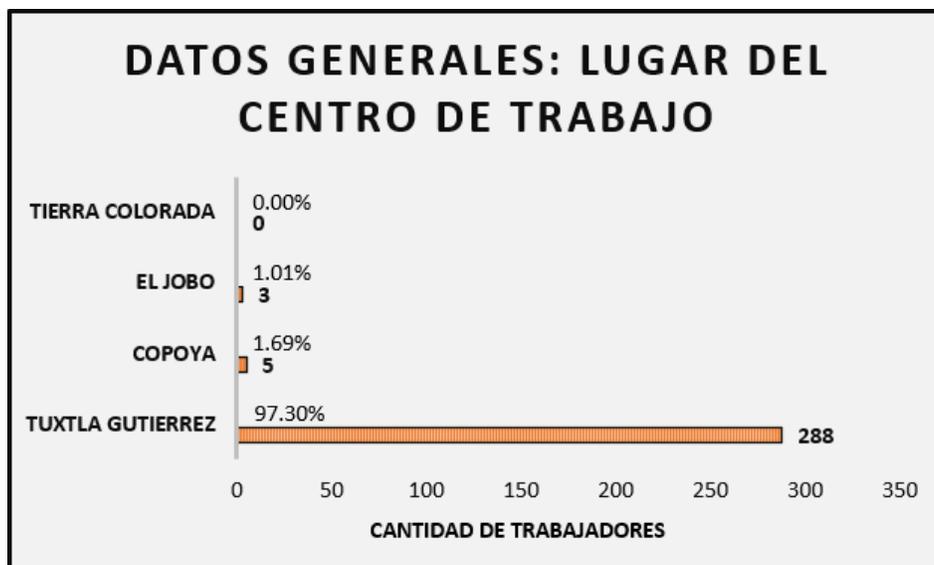


Respecto a las edades, se muestra que el rango de edades varía entre los 32 hasta los 50 años, teniendo una mayor frecuencia las edades: 40 años con el 9.1%, 42 años con el 8.8%, 41 años con el 8.4%, 39 años con el 7.8%, 43 años con el 7.4% y 47 años con el 6.8%; siguiéndoles, 45 años con el 6.4%, 38 años con el 6.1%, 44 años con el 5.7%, 46 años con el 5.4%, 37 años con el 5.1%, 48 años con el 4.4%, 49 años con el 3.7%, 50 y 35 años con el 3.4%; por último, los menos frecuentes son: 36 años con el 3%, 32 y 34 años con el 2% y 33 años con el 1%. Este es el orden por frecuencia de mayor a menor, tomando en cuenta el

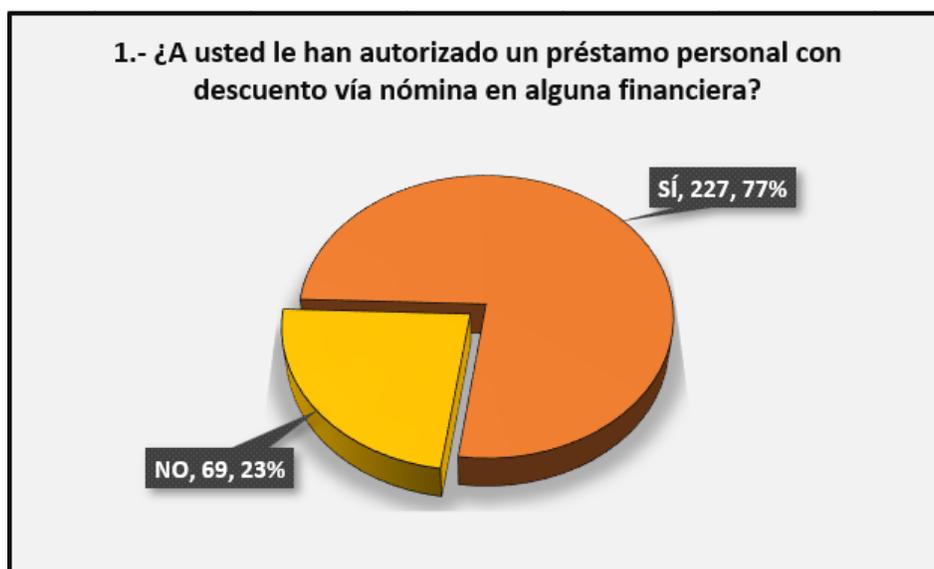
rango de edad se obtuvo de la segmentación de mercado, encuestando a 296 personas de entre 25 a 50 años de edad.



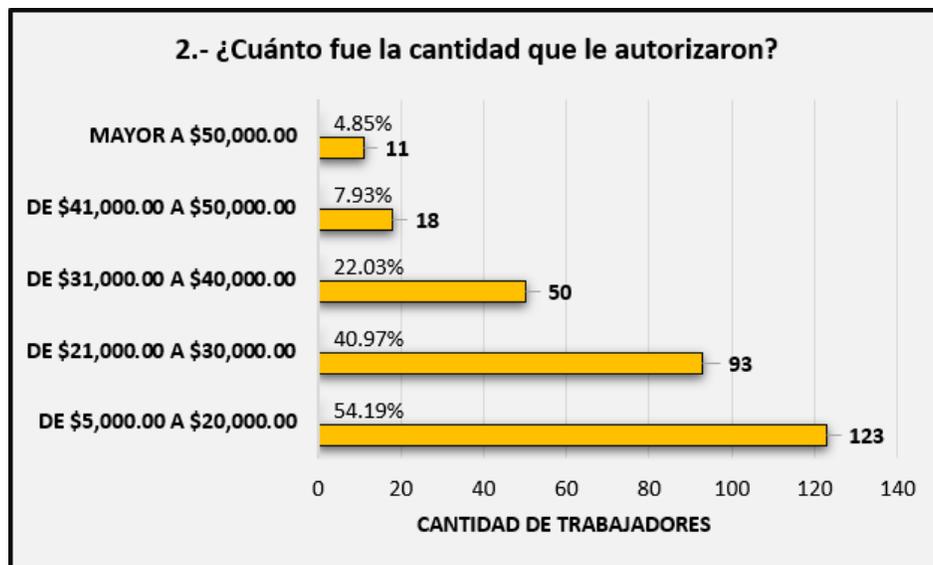
En relación con la antigüedad o años de servicio de los trabajadores de la SEF que fueron encuestados, se obtuvo un rango variado entre los 4 hasta los 26 años de antigüedad o servicio, teniendo una mayor frecuencia la cantidad de: 16 y 18 años de antigüedad o servicio con el 8.8%, 15 años con el 7.8%, 17 y 19 años con el 7.4%; siguiéndoles, 20 y 21 años de antigüedad o servicio con el 6.4%, 14 años con el 6.1%, 22 y 24 años con el 5.7%, 12 años con el 5.1%, 23 años con el 4.7%, 13 años con el 4.4% y 11 años con el 4.1%; por último, los menos frecuentes son: 10 años de antigüedad o servicio con el 3%, 25 años con el 2.4%, 9 años con el 1.7%, 8 años con el 1.4%, 26 años con el 1%, 4 y 5 años con el 0.7% y 6 años con el 0.3%. Este es el orden de mayor a menor de la frecuencia de años de antigüedad o servicio de los encuestados, tomando en cuenta los datos para la obtención de un préstamo personal en Caja Sindical Magisterial S.C.



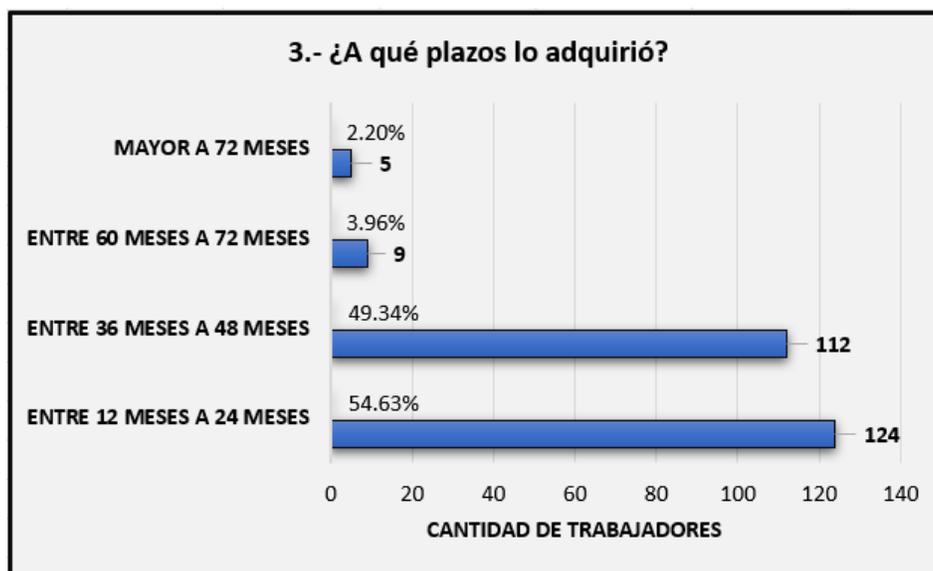
En el caso del lugar del centro de trabajo, se visualizó que el 97.30% de los trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el municipio de Tuxtla Gutiérrez tienen su centro de trabajo en la localidad de Tuxtla Gutiérrez, le continúa Copoya con el 1.69% de los trabajadores encuestados y El Jobo con el 1.01% de los trabajadores. Tomando en cuenta que en el municipio de Tuxtla Gutiérrez se encuentran las localidades de Tierra Colorada, El Jobo, Copoya y Tuxtla Gutiérrez.



En cuanto a la cantidad de trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el municipio de Tuxtla Gutiérrez que les han autorizado un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera, se obtuvo lo siguiente: el 77% de los encuestados señaló que Sí, y el 23% seleccionó que No.

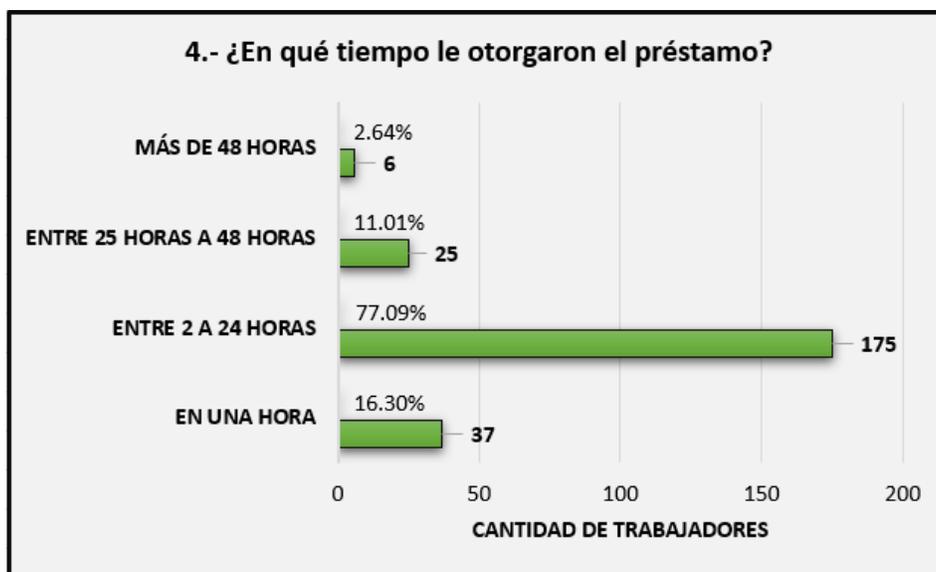


En consecuencia, el resultado sobre la cantidad del monto que les autorizaron fue de un 54.19% de los encuestados se les autorizó un préstamo personal con descuento vía nómina de \$5,000.00 a \$20,000.00, el 40.97% han adquirido un préstamo de \$21,000.00 a \$30,000.00, continuando con el 22.03% han obtenido un préstamos personal de \$31,000.00 a \$40,000.00, el 7.93% adquirió en algún momento un préstamo de \$41,000.00 a \$50,000.00 y el 4.85% se les autorizó un préstamo personal con descuento vía nómina mayor a \$50,000.00

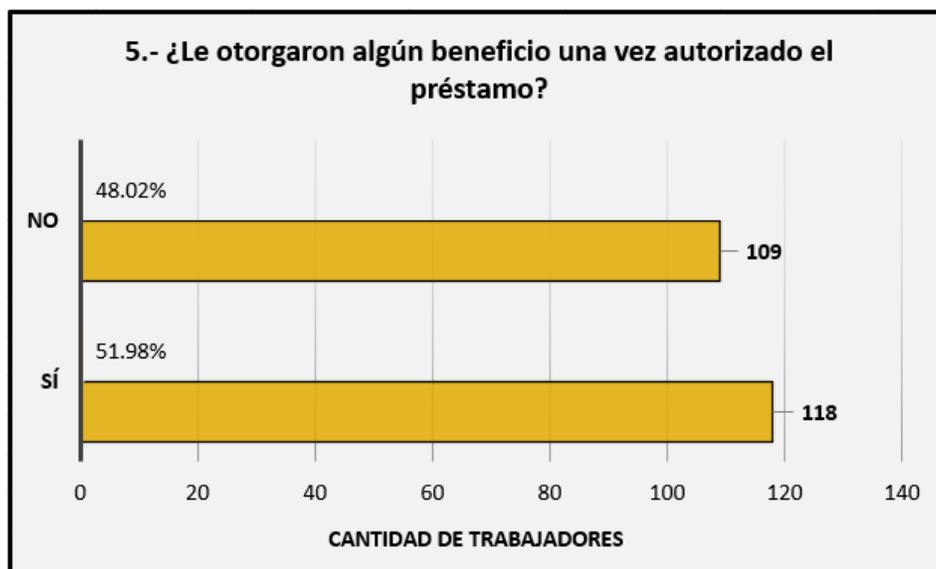


Respecto a los plazos en los que se adquirió el préstamo, los trabajadores del Sistema Educativo Federalizado contestaron lo siguiente: el 54.63% de los encuestados respondió que, a un plazo de 12 meses a 24 meses, el 49.34% de los encuestados seleccionó un plazo de

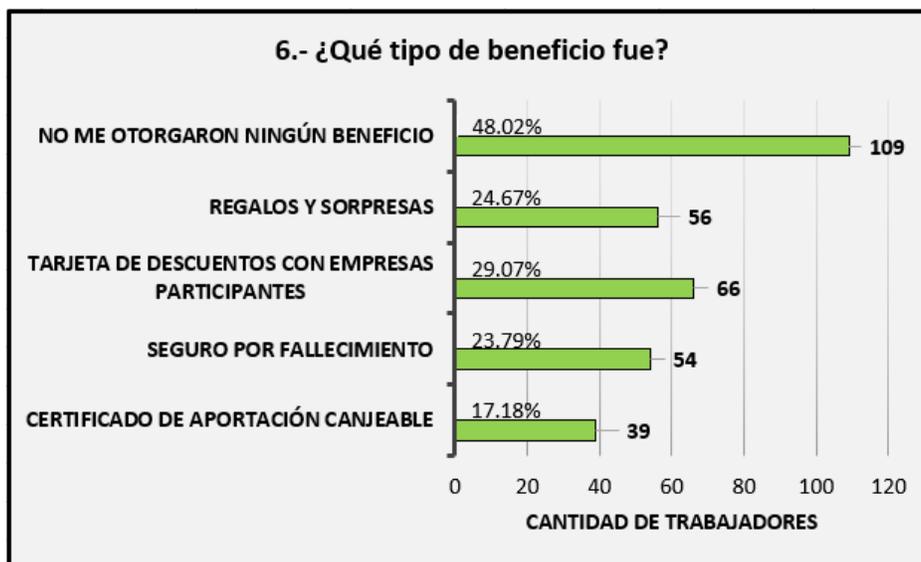
entre 36 meses a 48 meses, el 3.96% de los agremiados marcó un plazo de entre 60 meses a 72 meses, por último, el 2.20% de estos contestó a un plazo mayor a 72 meses.



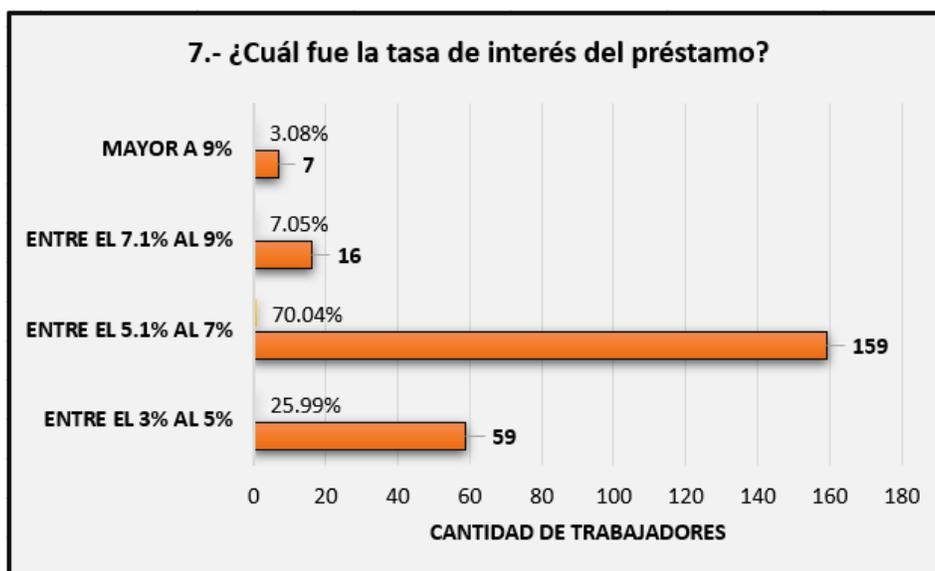
En contexto con el tiempo de otorgamiento del préstamo personal obtenido, el 77.09% de las personas encuestadas marcó la opción entre 2 a 24 horas, el 16.30% de las personas encuestadas seleccionó en una hora, el 11.01% de los trabajadores señalaron que entre 25 horas a 48 horas y el 2.64% subrayó más de 48 horas.



En conexión con el otorgamiento de algún beneficio una vez autorizado el préstamo personal con descuento vía nómina se obtuvo que el 51.98% de los trabajadores expresan que Sí y el 48.02% que No.

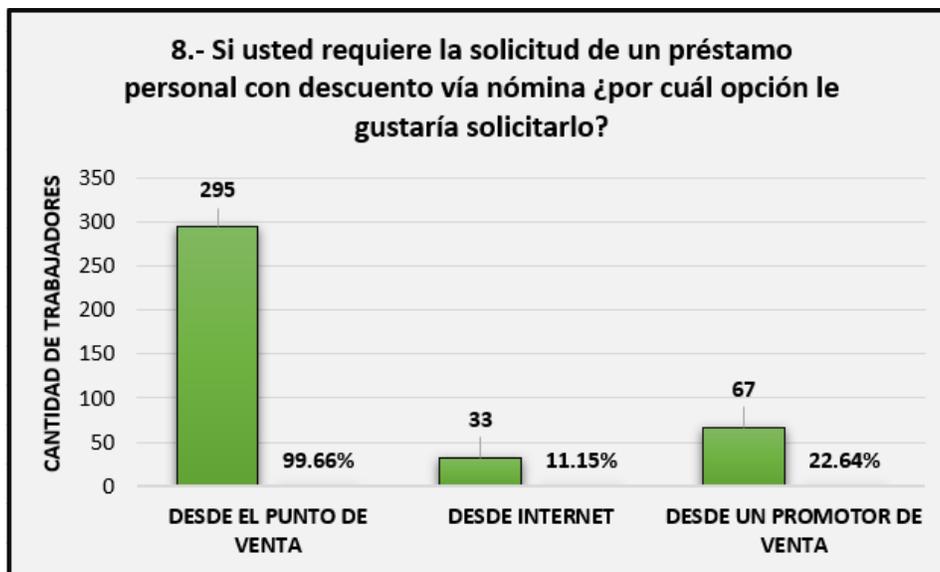


En relación con el tipo de beneficio que se le otorgó, el 48.02% destacó que no le otorgaron ningún beneficio, el 29.07% de los empleados recalcó que se les otorgó una tarjeta de descuentos con empresas participantes, el 24.67% de los agremiados marcó que les dieron regalos y sorpresas, el 23.79% de los trabajadores subrayó que les otorgaron un seguro por fallecimiento y el 17.18% de los agremiados seleccionó la opción de certificado de aportación canjeable.



En cuanto a la tasa de interés del préstamo adquirido, el 70.04% de los trabajadores marcó una tasa de entre el 5.1% al 7%, el 25.99% de los empleados acentuó una tasa de interés de

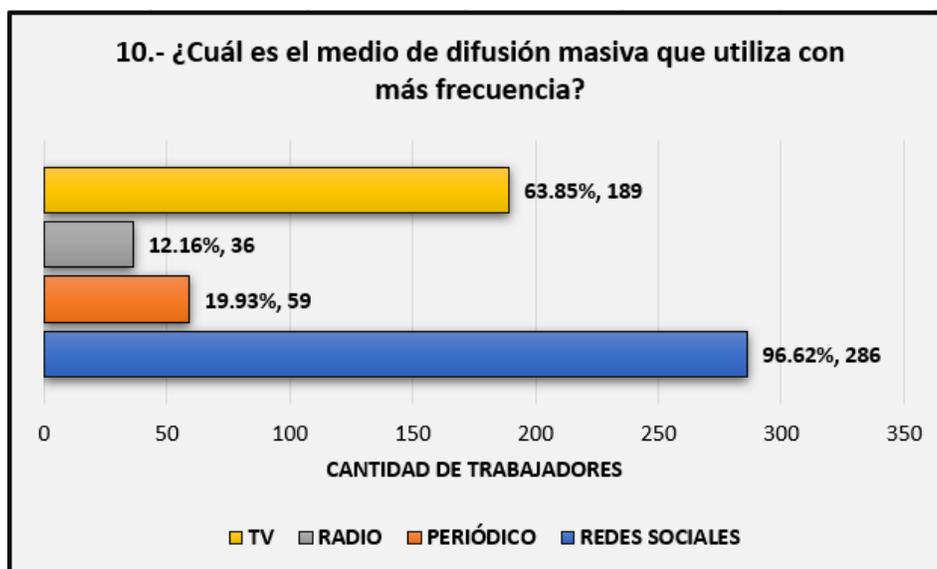
entre el 3% al 5%, el 7.05% de los agremiados remarcó una tasa interés de entre el 7.1% al 9% y el 3.08% de los trabajadores seleccionó una tasa de interés mayor a 9%.



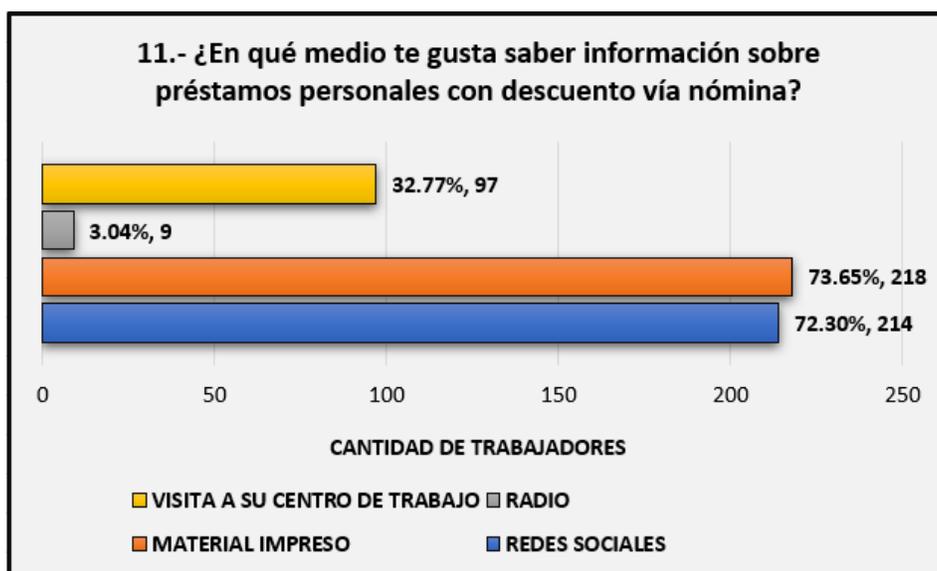
Referente a la opción para solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina, el 99.66% de los encuestados señaló que les gustaría obtener su préstamo desde el punto de venta, el 22.64% de los encuestados resaltó que desde un promotor de venta y el 11.15% de los encuestados enfatizó que desde internet.



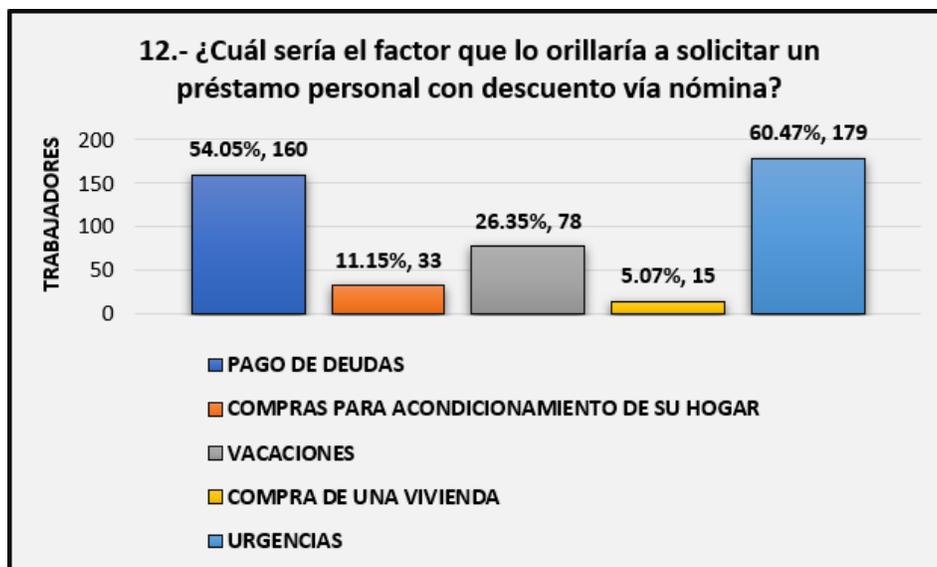
Acerca de si le ofrecen la oportunidad de ganar el 2.5% del préstamo de una persona que recomendó, el 69% de los trabajadores contestó que Sí lo aceptarían y el 31% de los trabajadores seleccionó que No.



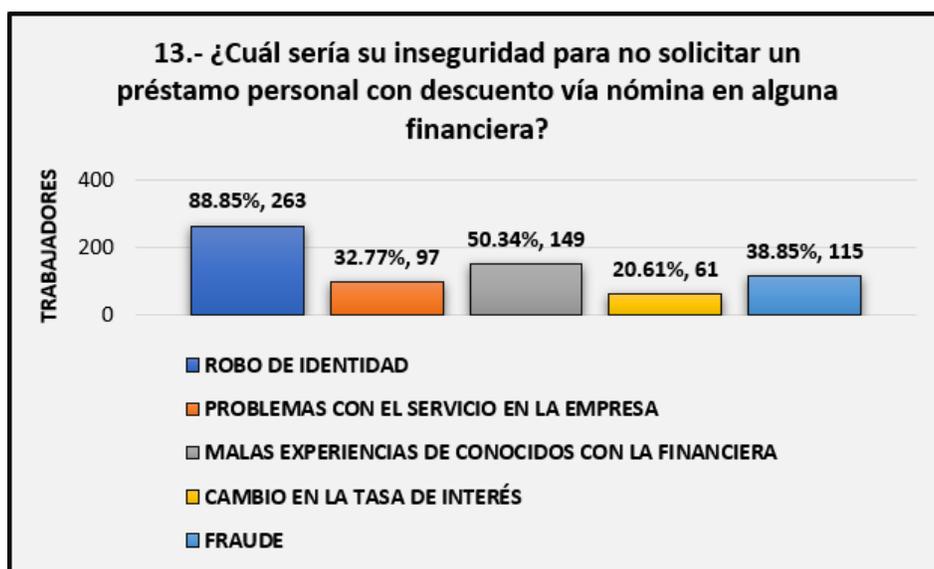
Sobre cuál es el medio de difusión masiva que utilizan con más frecuencia, el 96.62% de los empleados hicieron hincapié en redes sociales, el 63.85% de los empleados seleccionó Tv, el 19.93% de los empleados resaltó periódico y el 12.16% de los empleados marcó radio.



En caso del que medio le gustaría saber información sobre préstamos personales con descuento vía nómina se mostró lo siguiente: el 73.65% de los encuestados enfatizó que, por medio de material impreso, el 72.30% de los encuestados recalcó que, por redes sociales, el 32.77% de los encuestados acentuó que, por medio de una visita a su centro de trabajo, por último, el 3.04% de los encuestados subrayó que por radio.

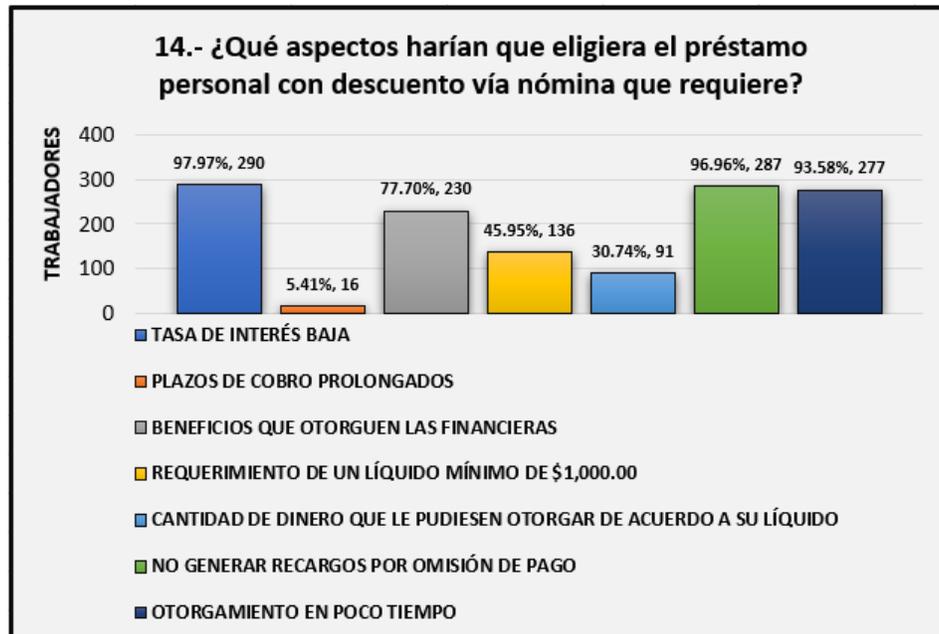


Sobre el factor que los orilla a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina se obtuvo que el 60.47% de las personas seleccionó que por alguna urgencia solicitaría un préstamo, el 54.05% de las personas hizo hincapié que por pago de deudas lo solicitaría, el 26.35% de las personas expresó que, por vacaciones, el 11.15% de las personas resaltó que por compras para acondicionamiento de su hogar y el 5.07% de las personas sería por la compra de una vivienda.

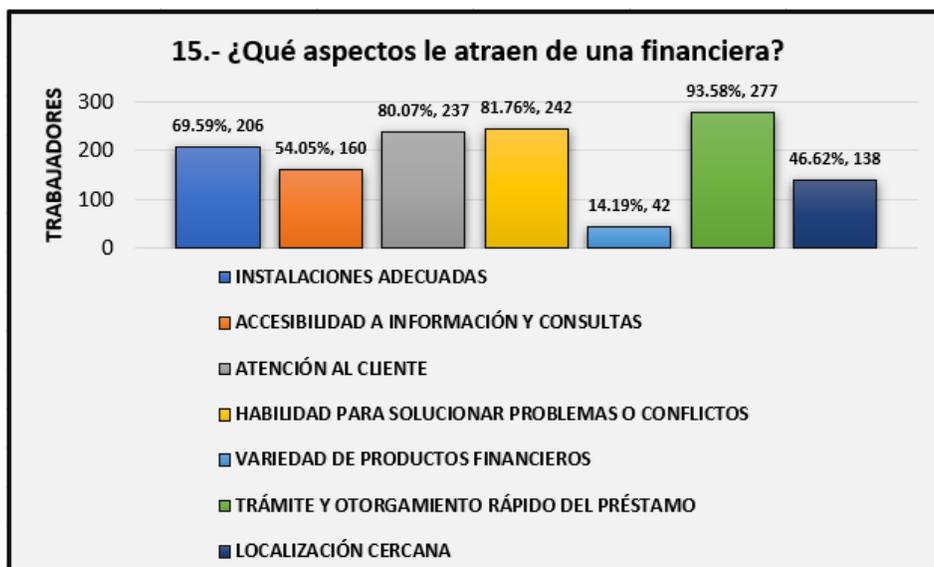


En relación con la inseguridad para no solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera se recolectó lo siguiente: el 88.85% de los trabajadores enfatizó que su inseguridad es ser víctima de robo de identidad, el 50.34% de los trabajadores marcó que no solicitara un préstamo por malas experiencias de conocidos con la financiera, el 38.85%

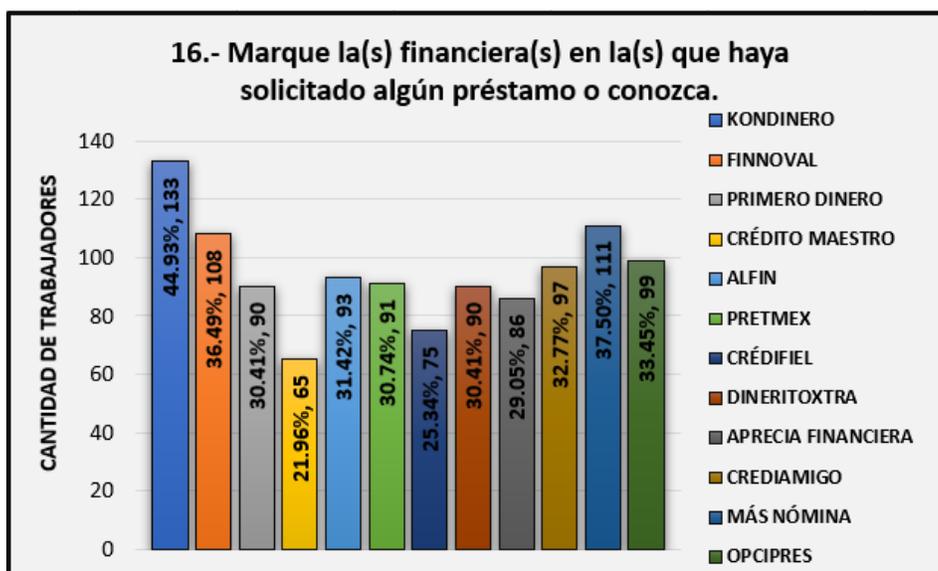
de los trabajadores recalcó que pudiese ser un fraude, el 32.77% de los trabajadores acentuó que por problemas con el servicio en la empresa y el 20.61% de los trabajadores subrayó que no solicitaría por algún cambio en la tasa de interés.



Respecto a los aspectos que harían que elijan el préstamo personal con descuento vía nómina que requieren se obtuvo que el 97.97% de los empleados seleccionó una tasa de interés baja, el 96.96% de los empleados hizo hincapié en no generar recargos por omisión de pago, el 93.58% de los empleados expresó que un punto importante es el otorgamiento en poco tiempo, el 77.70% de los empleados resaltó que los beneficios que otorguen las financieras es un buen gancho, el 45.95% de los empleados remarcó la opción de requerimiento de un líquido mínimo de \$1,000.00, el 30.74% de los empleados enfatizó que un aspecto es la cantidad de dinero que le pudiesen otorgar de acuerdo a su líquido, por último, el 5.41% de los empleados marcó plazos de cobro prolongados.

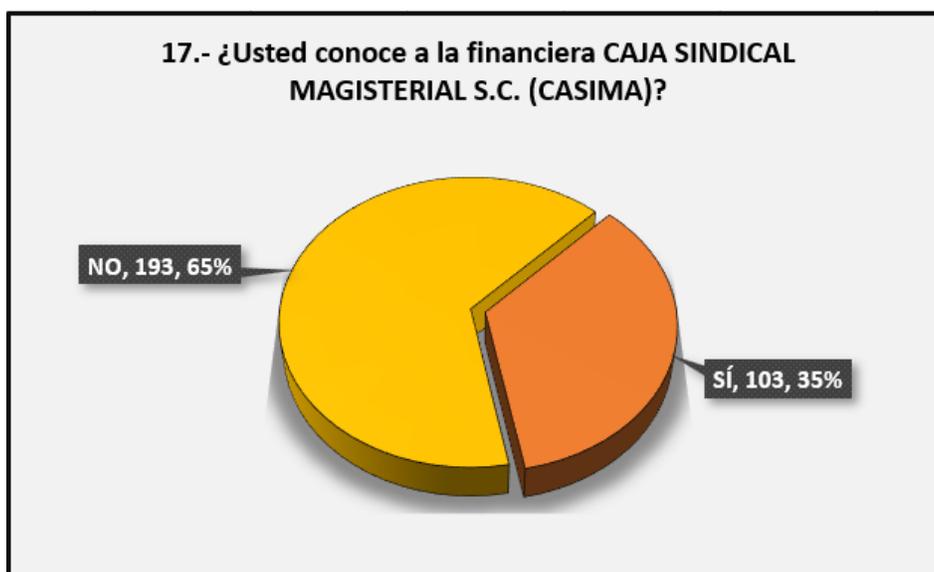


Referente a los aspectos que le atraen de una financiera, el 93.58% de los encuestados recalcó que los trámites y el otorgamiento del préstamo sea rápido, el 81.76% de los encuestados acentuó que la habilidad para solucionar problemas o conflictos, el 80.07% de los encuestados subrayó la atención al cliente, el 69.59% de los encuestados seleccionó la opción de instalaciones adecuadas, el 54.05% de los encuestados hizo hincapié en la accesibilidad a información y consultas, el 46.62% de los encuestados expresó la localización cercana es importante y el 14.19% de los encuestados resaltó la variedad de productos financieros.

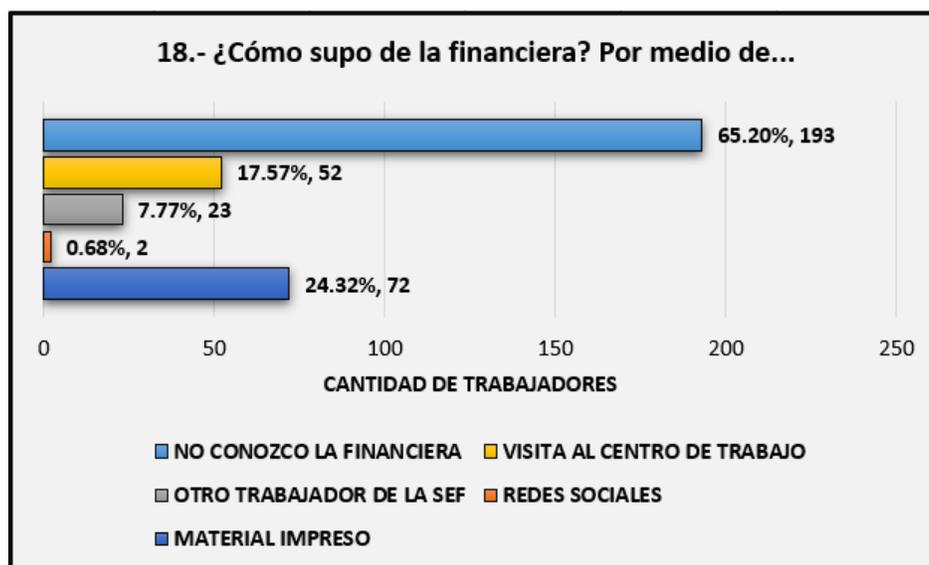


Acercas de las financieras en las que hayan solicitado algún préstamo o tengan conocimiento de ellas, resultó que el 44.93% de las personas remarcó a Kondinero, el 37.50% de las personas enfatizó con Más nómina, el 36.49% de las personas marcó a Finnoval, el 33.45% de las

personas recalco con Opcipres, el 32.77% de las personas acentuó a Crediamigo, el 31.42% de las personas subrayó a Alfin, el 30.74% de las personas seleccionó Pretmex, las financieras Primero dinero y Dineritoxtra fueron seleccionadas por el 30.41% de las personas cada una, el 29.05% de las personas hizo hincapié en Aprecia financiera, el 25.34% de las personas expresó a Crédifiel y el 21.96% de las personas resaltó a Crédito maestro. Se tomaron 12 de 23 financieras con convenio de descuento vía nómina en el Sistema Educativo Federalizado de acuerdo a su tabla de cuota de mercado.



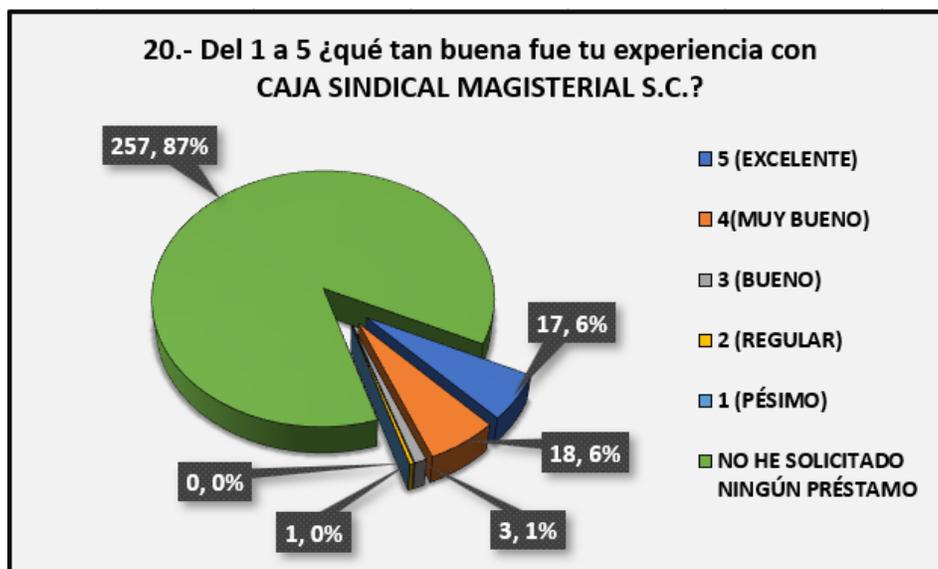
En cuanto a si conocen a la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., el 65% de los trabajadores remarcó que No y el 35% de los trabajadores enfatizó que Sí.



Referente al medio por donde conoció o supo de Caja Sindical Magisterial S.C. se encontró que el 65.20% de los empleados marcó que no conoce la financiera, el 24.32% de los empleados recalcó que la conoce por material impreso, el 17.57% de los empleados acentuó que fue por una visita a su centro de trabajo, el 7.77% de los empleados) subrayó que supo por otro trabajador de la SEF y el 0.68% de los empleados seleccionó que por redes sociales.



En el caso de la autorización de algún préstamo personal con Caja Sindical Magisterial S.C. se obtuvo que el 87% de las personas expresó que No y el 13% de las personas resaltó que Sí.



Sobre la experiencia de los que les han autorizado algún préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., el 86.82% de los trabajadores remarcó que no han solicitado ningún

préstamo, el 6.08% de los trabajadores enfatizo con un 4 (Muy bueno), el otro 5.74% de los trabajadores marcó 5 (Excelente), el 1.01% de los empleados recalcó 3 (Bueno) y el 0.34% acentuó 2 (Regular).

4.5.1.- Interpretación de resultados.

Se encuestó a 296 trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Relativo a los datos generales, se observa que el 49% de los encuestados son mujeres equivalentes a 146 mujeres y el 51% son hombres equivalentes a 150 hombres; de todos los encuestados se muestra un rango de edad entre los 32 años hasta los 50 años, validando la condición de edad del segmento de mercado de 25 años a 50 años de acuerdo a las condiciones de ventas por parte de Caja Sindical Magisterial S.C. en donde se expresa que la edad máxima para otorgar un préstamo personal con descuento vía nómina en hombres es de 61 años y en mujeres es de 51 años; con relación a los años de antigüedad o años de servicio de los encuestados, se aprecia un rango de años de antigüedad o servicio entre los 4 años hasta los 26 años, validando la condición de años de antigüedad o servicio del segmento de mercado de 1 año a 28 años de acuerdo a las condiciones de ventas por parte de Caja Sindical Magisterial S.C. donde se plasma que los años máximos de antigüedad o servicio para otorgar un préstamo personal con descuento vía nómina en hombres es de 29 años y en mujeres de 28 años; en el caso del lugar o centro de trabajo, todos los encuestados tienen su centro de trabajo en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 288 de ellos en la localidad de Tuxtla Gutiérrez, 5 en Copoya, y 3 en El Jobo, validando con lo requerido para esta investigación.

De las dimensiones de la variable estrategias de mercadotecnia, referente al producto, se revela que el 77% equivalente a 227 trabajadores les han autorizado en algún momento al menos un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera, de estos, el 54.19% (123 trabajadores) les autorizaron un préstamo de entre \$5,000.00 a \$20,000.00 en sus años de servicio, el 40.97% (93 trabajadores) un préstamo de entre \$21,000.00 a \$30,000.00, el 22.03% equivalente a 50 trabajadores obtuvieron un préstamo de entre \$31,000.00 a \$40,000.00, el 7.93% (18 trabajadores) les autorizaron de entre \$41,000.00 a \$50,000.00 y el 4.85% (11 trabajadores) un préstamo mayor a \$50,000.00; observando que la mayoría de los empleados (216 trabajadores) se inclina a la solicitud de un préstamo de entre

\$5,000.00 a \$30,000.00; también se evidencia que el 54.63% equivalente a 124 agremiados obtuvieron su préstamo personal con descuento vía nómina a un plazo de 12 meses a 24 meses, el 49.34% (112 agremiados) a un plazo de 36 meses a 48 meses, el 3.96% equivalente a 9 agremiados lo obtuvieron a un plazo de 60 meses a 72 meses y el 2.20% (5 agremiados) a un plazo mayor a 72 meses, notando que la mayoría de los trabajadores (236 agremiados) prefieren plazos de entre 12 meses a 48 meses; se percibe que respecto al tiempo de otorgamiento de un préstamo por parte de las financieras, el 77.09% igual a 175 encuestados obtuvieron su préstamo personal con descuento vía nómina de entre 2 a 24 horas, el 16.30% (37 encuestados) se les otorgaron en un tiempo de una hora, el 11.01% siendo 25 encuestados se les dio en un tiempo de entre 25 horas a 48 horas y el 2.64% (6 encuestados) en más de 48 horas, entendiéndose que la mayoría de las financieras entregaron el préstamo a los encuestados en un tiempo de entre 1 hora a 24 horas; a los 227 empleados que afirmaron haber solicitado un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera, al 51.98% equivalente a 118 empleados les dieron algún tipo de beneficio por haber solicitado el préstamo, al 48.02% (109 empleados) no les concedieron ningún beneficio, se ve que casi la mitad de los trabajadores no obtuvieron ningún tipo de beneficio por parte de las financieras; de los colaboradores que sí obtuvieron algún beneficio por el préstamo solicitado, se muestra que al 29.07% (66 trabajadores) se les brindaron una tarjeta de descuentos con empresas participantes, el 24.67% igual a 56 trabajadores se les proporcionaron regalos y sorpresas, el 23.79% equivalente a 54 trabajadores se les fue otorgado un seguro por fallecimiento y al 17.18% (39 trabajadores) se les fue asignado un certificado de aportación canjeable.

No obstante, referente al precio, los 227 agremiados que solicitaron un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera, el 70.04% siendo 159 agremiados lo aceptaron a una tasa de interés de entre el 5.1% al 7%, el 25.99% (59 agremiados) a una tasa de interés de entre el 3% al 5%, el 7.05% (16 agremiados) entre 7.1% al 9% y el 3.08% igual a 7 agremiados lo seleccionaron a una tasa de interés mayor a 9%, se aprecia que la mayoría de los colaboradores obtuvieron una tasa de interés de entre 5.1% al 7% por parte de las financieras.

En cuanto a la plaza, respecto al medio o lugar en donde les gustaría solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina a los empleados del Sistema Educativo Federalizado se manifiesta que el 99.66% siendo 295 empleados prefiere solicitar un préstamo personal desde el punto de venta de la financiera, el 22.64% (67 empleados) reportaron que desde un promotor de venta es viable y el 11.15% equivalente a 33 empleados enfatizaron que les

gustaría desde alguna vía de internet, se percibe que solicitar un préstamo personal desde el punto de venta es señal de seguridad para los agremiados; por otra parte, si a todos los colaboradores del SEF le ofrecieran la oportunidad de ganar el 2.5% de un préstamo de algún otro trabajador que hayan recomendado, el 69% (203 colaboradores) revelaron que Sí aceptarían la oportunidad y el 31% (93 colaboradores) no la aceptarían.

En el caso de la promoción, se aprecia que el medio de difusión masiva que utilizan los encuestados con más frecuencia son las redes sociales con el 96.62% equivalente a 286 encuestados, siguiéndole con el 63.85% (189 encuestados) la Televisión, posteriormente el periódico con un 19.93% (59 encuestados) y la radio con un 12.16% igual a 36 empleados; en conexión, el medio en el que los colaboradores se sienten a gusto de saber información sobre préstamos personales con descuento vía nómina es por materiales impresos con un 73.65% siendo 218 trabajadores, continuando con las redes sociales con un 72.30% (214 encuestados), siguiendo con el 32.77% (97 trabajadores) acentuando que les agrada saber información por medio de la visita a su centro de trabajo y con el 3.04% (9 trabajadores) mencionaron que por radio. Se percibe que los medios de difusión masiva más viables para la promoción son las redes sociales y los materiales impresos.

De las dimensiones de la variable reposicionamiento, referente a los consumidores, se observa que, respecto al factor que orilla a los encuestados a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina, se tuvo como resultado que el 60.47% (179 personas) solicitaría un préstamo debido a alguna urgencia o emergencia, el 54.04% equivaliendo a 160 personas seleccionaron que por pago de deudas, el 26.35% (78 personas) expresaron que por vacaciones, el 11.15% siendo 33 personas resaltaron que solicitarían un préstamo personal por compras para acondicionamiento de su hogar y el 5.07% igual a 15 personas sería por la compra de una vivienda, es notorio que la mayoría de los encuestados se inclinan al pago de deudas, emergencias o vacaciones para solicitar un préstamo personal con alguna financiera con convenio con la SEF; con relación a la inseguridad para no solicitar un préstamos personal con descuento vía nómina en alguna financiera, los encuestados exhibieron con el 88.85% (263 empleados) que no solicitarían debido a ser víctimas de robo de identidad, el 50.34% siendo 149 empleados marcaron que no solicitarían un préstamo por malas experiencias de conocidos con la financiera, el 38.85% (115 trabajadores) recalcaron que pudiese ser un fraude, el 32.77% igual a 97 trabajadores acentuaron que por problemas con el servicio de la empresa no solicitarán el préstamo y el 20.61% (61 trabajadores) subrayaron que no

requirieran algún préstamo personal debido a cambios en la tasa de interés, se refleja que los encuestados temen ser víctimas de robo de identidad o fraude y que las malas experiencias de sus colaboradores con la financiera evitan no indagar sobre los servicios de la misma; sin embargo, se evidencia los aspectos que las financieras deberían tener para que los colaboradores elijan el préstamo personal con descuento vía nómina que ofrecen, resultado con el 97.97% siendo 290 trabajadores seleccionaron que su principal atracción es una tasa de interés baja, también, el 96.96% (287 trabajadores) hicieron hincapié en no generar recargos por omisión de pago es muy llamativo, el 93.58% equivalente a 277 empleados expresaron que el otorgar un préstamo en poco tiempo es un factor decisivo, el 77.70% (230 trabajadores) resaltaron que otorgar beneficios por el préstamo concedido es atractivo, el 45.95% siendo 136 trabajadores remarcaron que requerir un líquido mínimo de \$1,000.00 para brindar un préstamo es viable, el 30.74% (91 trabajadores) enfatizaron que la cantidad de dinero que le pudiesen otorgar de acuerdo a su líquido es un factor de decisión para aceptar el préstamo personal y el 5.41% (16 trabajadores) marcaron que tener plazos de cobros prolongados son óptimos para ellos; notando que las empresas que otorgan una tasa de interés baja, tener un buen sistema de cobro sin generar intereses por omisiones y brindar préstamos personales en poco tiempo son los factores más relevantes para que los encuestados digan sí acepto el préstamo; por otra parte, percibiendo los aspectos que a los encuestados les atrae de una financiera, el 93.58% siendo 277 personas recalcaron que los trámites y el otorgamiento del préstamo de manera rápida es un factor atractivo de una financiera, el 81.76% (242 personas) acentuaron que la habilidad para solucionar problemas o conflictos da recomendaciones positivas, el 80.07% equivalente a 237 personas subrayaron que la atención al clientes es crucial en cualquier financiera, el 69.59% (206 personas) seleccionaron que una financiera atrae cuando tiene instalaciones propias y adecuadas, el 54.05% (160 personas) hacen reflexión sobre la accesibilidad a información y consultas de sus préstamos, el 46.62% (138 personas) expresaron que la localización de la financiera es importante debido al traslado y ubicación accesible, y el 14.19% (42 personas) resaltaron que es atractivo contar con una variedad de productos financieros; se aprecia que el tramitar y otorgar préstamos de manera rápida, la habilidad para solucionar problemas y la atención al clientes son los aspectos más destacables de acuerdo a los encuestados.

En cuanto a la competencia, respecto a las financieras en las que han solicitado algún préstamo o tengan conocimiento de ellas, se muestra que: Kondinero con el 44.93% (133 trabajadores) obtuvo el primer lugar, el segundo con el 37.50% (111 trabajadores) es Más

nómina, el tercero es Finnoval con el 36.49% (108 personas), el cuarto lugar es para Opcipres con el 33.45% (99 trabajadores), el quinto sitio con 32.77% (97 personas) es para Crediamigo, el sexto con 31.42% (93 personas) es Alfin, el séptimo es Pretmex con el 30.74% (91 personas), el octavo lugar es para Primero dinero y Dineritoxtra con el 30.41% (90 personas) cada una, el noveno sitio con el 29.05% (86 trabajadores) es para Aprecia financiera, el décimo lugar es para Crédifiel con el 25.34% (75 personas) y el onceavo con el 21.96% (65 personas) es Crédito maestro, en relación con la tabla que proporciona el Sistema Educativo Federalizado, existe mucha similitud a diferencia de Opcipres, Crédiamigo, Más nómina y Crédito maestro, esto puede ser debido a que no sé está estudiando a la población total de los agremiados.

Sobre la empresa, se percibe que el 65% equivalente a 193 trabajadores no conocen la financiera Caja Sindical Magisterial S.C. y el 35% siendo 103 trabajadores sí la conocen; el medio por donde conocieron información de Caja Sindical Magisterial S.C., con el 24.32% (72 empleados) la conoce por algún material impreso de la financiera, el 17.57% (52 trabajadores) la ubica debido a una visita de empleados de la financiera a su centro de trabajo, el 7.77% (23 trabajadores) supo de Caja Sindical Magisterial S.C. por otro trabajador de la SEF y el 0.68% (2 empleados) la conoce por redes sociales; de los 296 encuestados el 87% siendo 257 colaboradores expresaron no haber solicitado algún préstamo personal con descuento vía nómina con Caja Sindical Magisterial S.C. y el 13% (39 colaboradores) resaltaron que sí les han autorizado un préstamo en la financiera; se evidencia la experiencia que los 39 colaboradores que les autorizaron algún préstamo personal con descuento vía nómina en Caja Sindical Magisterial S.C., el 6.08% (18 encuestados) marcaron a la financiera con un 4 (Muy bueno), el 5.74% (17 trabajadores) señalaron a Caja Sindical Magisterial S.C. con un 5 (Excelente), el 1.01% (3 encuestados) perciben a la empresa con un 3 (Bueno) y el 0.34% (1 encuestado) acentúa a la financiera con un 2 (Regular), entendiéndose que de acuerdo a los 39 encuestados que les han autorizado un préstamo personal con descuento vía nómina en Caja Sindical Magisterial S.C. la mayoría ha tenido una buena experiencia con el servicio y atención de la financiera.

Con todo lo anterior, es notorio que muchos de los datos recolectados en la encuesta y comparándolos con los atributos de Caja Sindical Magisterial S.C al igual que de su competencia, CASIMA cuenta con potencial y puntos fuertes para reposicionarse, esto debido a que tiene aspectos favorables y de valor como una tasa de interés baja, otorgamiento del

préstamo en una hora, beneficios para los clientes una vez autorizado el préstamo personal con descuento vía nómina, la atención al cliente, instalaciones adecuadas, buen sistema de cobro y omisiones sin generar intereses, accesibilidad a información y oportunidad de generar ingresos; todos estos siendo aspectos aceptados y bien vistos por los encuestados.

También, se obtuvo información, sobre canales viables de comunicación, comportamiento, necesidades e inseguridades de los encuestados y conocimiento de los encuestados hacia la financiera CASIMA.

Sin embargo, en el aspecto del posicionamiento de Caja Sindical Magisterial S.C. obtenido en la encuesta, se revela que del 100% (296 encuestados) solo el 35% (103 encuestados) tiene conocimiento de la existencia de la financiera, pero del 100% solo el 13% de los trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, se le ha otorgado un préstamo en la financiera, significando que CASIMA ha logrado posicionarse en la mente del 13% de los trabajadores representando una posición baja ante sus competidores, por ende, es necesario la realización de un plan estratégico de mercadotecnia, para reposicionar a la financiera utilizando sus atributos y beneficios, cambiando la perspectiva de los consumidores con estrategias efectivas que ayuden a difundir los aspectos fuertes de la financiera.

5.- PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

A continuación, se presenta el plan estratégico de mercadotecnia para la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., tomando como base esta investigación para su desarrollo.

5.1.- PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.

5.1.1.- Análisis de la situación de la empresa.

5.1.1.1.- Análisis interno.

Caja Sindical Magisterial S.C. (CASIMA), cuenta con los siguientes factores internos:

- Los préstamos personales que otorga CASIMA, cuentan con una tasa de interés fija del 3.5% mensual, que de acuerdo con Fortún (2019) “es aquel en que el valor establecido del tipo de interés se mantiene inalterable durante todo el tiempo que dure la inversión o préstamo” (párr. 1). Por ello, los préstamos al tomar esta tasa de interés (fija), el interés

rendido se calcula utilizando los mismos valores que los socios pactaron desde el inicio; Consecuentemente, este interés fijo no depende del ambiente económico ni del comportamiento de variables del mercado financiero nacional e internacional, entendiéndose que ningún cambio o crisis afecta a la tasa de interés fija que se estableció.

- La financiera cuenta con dos beneficios para el cliente una vez otorgado el préstamo, siendo estos:
 - A. Certificado de aportación equivalente a \$500.00, canjeable una vez concluido el último pago del préstamo.
 - B. Seguro por fallecimiento equivalente a \$15,000.00, reclamable por la persona beneficiaria que previamente el finado designó al momento de solicitar el préstamo.
- El tiempo máximo para la solicitud y autorización de un préstamo personal en la empresa es de 1 hora.
- Caja Sindical Magisterial S.C., cuenta con personal capacitado y con experiencia en el rubro financiero, educativo y de servicio, teniendo capacitación actualizada enfocado siempre a la atención del cliente.
- La financiera cuenta con una capacidad de solvencia favorable al igual que de liquidez, esto debido a los activos con las que cuenta desde su constitución en el 2010 y contando con la disposición de inyección de capital por parte de los socios.
- Cuenta con una capacidad de atención máxima de 608 clientes por mes durante las jornadas laborales de lunes a viernes de 9:00 am a 5:00 pm (1 hora de descanso/comida) y sábados de 9:00 am a 12:00 pm.
- CASIMA cuenta con su propio software, este sistema se actualiza año tras año y facilita mucho a los colaboradores a poder obtener eficientemente una autorización de préstamo en 1 hora, de igual manera el área de sistemas monitoriza, previene y da solución oportuna a cualquier problema que pudiese suceder con los servidores y el sistema en general.
- La mayoría de los socios son parte del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas, por ello, cuentan con valioso conocimiento e información del mercado meta.
- Las instalaciones de la empresa están en óptimas condiciones para sus empleados y clientes, existe un ambiente laboral amigable y espacio acogedor.
- La financiera cuenta con proveedores en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, contando con convenios a buenos precios a favor de la empresa.

- Desde su creación, CASIMA cuenta con un convenio con el Sistema Educativo Federalizado en Chiapas, esto, permitiéndole otorgar la oportunidad de préstamos personales a trabajadores de este gremio, por medio de descuentos vía nómina.
- Debido a las buenas relaciones públicas con las que cuenta Caja Sindical Magisterial S.C., es favorable obtener información vital para la prevención y cuidado en caso de fraudes o robos de identidad, así cuidado la integridad y elementos de la financiera, al igual que el de los clientes. Con eso se hace una buena inspección ante robos de identidad y fraudes.
- La empresa al ser una Sociedad Civil, cuenta con una limitación como sociedad para otorgar financiamientos mayores a \$50,000.00.
- A pesar de los años en servicio, la financiera no tiene mucho posicionamiento a comparación de sus competidores, al no tener estrategias de mercadotecnia funcionales, no hay una óptima posición en la mente de los consumidores.
- CASIMA carece es estrategias de mercadotecnia, por ende, no cuenta con ningún plan estratégico en esta área.
- Falta de interés por parte de coordinación de ventas y administración, en escuchar consejos o posibles cambios de mejora de los empleados. Miedo al cambio.
- Debido a las dificultades que Caja Sindical Magisterial S.C. detecto en el 2015, muchos clientes cambiaron su percepción de la financiera, viéndola de forma negativa.
- CASIMA solo tiene un punto de venta ubicado en el Fraccionamiento Las Terrazas, Circuito Terrazas, Número 137, Tuxtla Gutiérrez Chiapas.
- La empresa cuenta con pocos promotores de venta alrededor del Estado.
- La financiera se encuentra en el lugar número 15 de 23 empresas que cuentan con convenio en el Sistema Educativo Federalizado, en el apartado de cuota de mercado y posición.
- La empresa solo tiene un convenio, por ende, solo cuenta con un mercado cautivo regional (trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas).
- CASIMA, cuenta con un solo tipo de producto (préstamo personal con descuento vía nómina a trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas).
- Caja Sindical Magisterial S.C., posee limitantes por parte del área de relaciones públicas, para obtener convenios con otras dependencias y así adquirir otro tipo de clientes.

5.1.1.2.- Análisis externo.

Caja Sindical Magisterial S.C., cuenta con los siguientes factores externos:

- CASIMA tiene la posibilidad de adquirir nuevos convenios con instituciones como el ISSSTE, ISSSTECH u otras instituciones públicas con las que se les pueda aplicar descuentos vía nómina.
- La empresa cuenta con ventajas competitivas que le pueden dar un fuerte impulso en su reposicionamiento, siendo:
 - A. Los clientes pueden tener su autorización de préstamo en 1 hora.
 - B. Cuentan con una tasa de interés fija del 3.5% mensual, siendo de las tasas más bajas en el mercado.
 - C. Otorga un certificado de aportación canjeable y seguro de fallecimiento.
- La financiera tiene un excelente esquema de pago, no importa el monto ni los plazos que se estipulen, todos los préstamos personales no generan intereses por omisión de pago.
- El sistema de cobranza de CASIMA, permite informar en tiempo y forma al cliente si se le generó una omisión de pago y guía al mismo a realizar la solución respectiva del mismo, así no tener ningún tipo de inconveniente en un futuro por omisiones.
- Creación de estrategias más optimas y funcionales para obtener un mayor posicionamiento, ventas, rentabilidad y cuota de mercado, esto, por medio de un plan estratégico de mercadotecnia.
- La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Salud, han dado visto bueno para que los docentes y estudiantes regresen a las aulas, contando con las medidas pertinentes y sanitarias.
- Aumento de la demanda de préstamos personales, debido a la contingencia sanitaria COVID 19.
- Caja Sindical Magisterial S.C., es virtuosa de recibir por parte del Sistema Educativo Federalizado información valiosa, que le permite estar un paso adelante en cuestión de robo de identidad o fraudes, al igual que información de las escuelas pertenecientes a la sección 7 en Chiapas.
- CASIMA tiene posibilidad y elementos buenos para poder reposicionarse en la mente de los clientes y así mejorar su posicionamiento, ventas, rentabilidad y cuota de mercado, esto con ayuda de sus ventajas competitivas.
- Se visualiza interés por parte de los agremiados en ser promotores de venta para Caja Sindical Magisterial S.C., obteniendo el 2.5% de cada préstamo personal autorizado y haya sido gestionado por el agremiado.

- Aprovechamiento de paros nacionales, mitin o juntas sindicales por parte de CASIMA, para promocionarse.
- La financiera cuenta con empresas similares con convenio con el Sistema Educativo Federalizado en Chiapas, y estas han logrado ser fuertes competidores.
- La empresa puede resultar afectado por cambios en las regulaciones fiscales que decreta el gobierno de la federación.
- En los últimos años, se ha reflejado un aumento en la competencia de Caja Sindical Magisterial S.C., y esto ha provocado que la empresa descienda de posición.
- CASIMA, muchas de las veces, se ve afectado por conflictos o desacuerdos entre el sindicato de trabajadores del Sistema Educativo Federalizado, generando problemas en el cobro con descuento vía nómina.
- Desde el principio del 2020 se inició la primera ola de contagios por Sars Cov 2 en México, actualmente se han cursado varias olas en el transcurso de la presente pandemia COVID 19, por consecuente, se tiene el riesgo de una nueva ola, provocando no volver a las aulas o contar con problemas de coordinación por parte del gobierno federal y propagar más contagio desde las aulas.
- Restricciones estatales a las empresas públicas y privadas debido a nuevas olas de contagio por Sars Cov 2 en esta pandemia COVID 19, impidiendo su óptimo funcionamiento y servicio.
- Problemas en las capturas por parte del personal del Sistema Educativo Federalizado en Chiapas, en cuanto a las deducciones con clave 10 (CASIMA) descuento vía nómina. Generando omisiones de cobro en el sistema CASIMA.
- Mala publicidad de voz a voz por parte de otros trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Chiapas hacia Caja Sindical Magisterial S.C., teniendo estos una mala percepción de la empresa.
- Fallo en el sistema o servidores del sistema bancario del Grupo Financiero Citibanamex.
- La empresa está sujeto a ser afectado debido a fenómenos naturales, sabiendo que, en el 2017 tras el terremoto del 7 de septiembre, magnitud 8.2 Richter, las instalaciones de la financiera fueron dañadas; al igual en temporada de lluvias es difícil el acceso debido a las inundaciones en muchas zonas de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- CASIMA al contar con automóvil propiedad de la misma, y a la frecuencia de uso, resulta ser afectado por el aumento de la gasolina, de la misma forma con los convenios que se firman con propietarios de varias gasolineras para poder tener un mejor servicio y control.

5.1.1.3.- Análisis FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

A continuación, se presentan los factores claves que se obtienen del análisis interno y externo:

ÁNÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Los préstamos personales con tasa fija de 3.5%	1.- Limitación al ser una Sociedad Civil.
2.- Beneficios que otorga Caja Sindical Magisterial S.C.	2.- Carece de estrategias de mercadotecnia.
3.- Autorización de préstamo en 1 hora.	3.- Falta de un plan estratégico de mercadotecnia.
4.- Personal capacitado en atención al cliente.	4.- Miedo al cambio por parte de los coordinadores (ventas y administración).
5.- Cuenta con solvencia y liquidez.	5.- Percepción negativa por parte de los clientes.
6.- Capacidad máxima de atención de 608 clientes por mes.	6.- CASIMA cuenta con un solo punto de venta, ubicado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
7.- CASIMA cuenta con su propio software.	7.- Pocos promotores de ventas en el Estado.
8.- Amplio conocimiento del mercado meta.	8.- Puesto 15 de 23 empresas en el aspecto de cuota de mercado y posición.
9.- Buenas instalaciones de CASIMA.	9.- Solo cuenta con un convenio con un mercado cautivo regional.
10.- Proveedores en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	10.- Solo cuenta con un producto (préstamo personal).
11.- Convenio con el Sistema Educativo Federalizado.	11.- Limitaciones en el área de relaciones públicas.
12.- Sistema de inspección para evitar robo de identidad y fraudes.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Posibilidad de adquirir nuevos convenios	1.- CASIMA cuenta con competencia fuerte.

con otras instituciones.	
2.- Atractivas ventajas competitivas.	2.- Cambios en las regulaciones fiscales que no favorecen a la financiera.
3.- Excelente esquema de pago.	3.- Aumento de la competencia en los últimos años.
4.- Eficiente sistema de cobranza.	4.- Conflictos gremiales estatales y nacionales.
5.- Creación de un plan estratégico de mercadotecnia.	5.- Nuevas olas de contagios por Sars Cov 2.
6.- Regreso a clases presenciales.	6.- Restricciones estatales a empresas públicas y privadas por aumento de contagios por Sars Cov 2.
7.- Aumento en la demanda tras contingencia COVID 19.	7.- Problemas de captura por el personal del Sistema Educativo Federalizado.
8.- Información valiosa por parte del Sistema Educativo Federalizado.	8.- Mala publicidad de voz a voz de parte de los agremiados.
9.- Elemento favorables para reposicionarse.	9.- Fallo en el sistema bancario Citibanamex.
10.- Interés de los agremiados en cuanto a promotoría.	10.- Afectaciones por fenómenos naturales.
11.- Aprovechamiento de conflictos entre el gremio y el Sistema Educativo Federalizado.	11.- Impacto desfavorable por el aumento constante de la gasolina.

5.1.1.4.- Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos).

Con base a las fortalezas y debilidades de Caja Sindical Magisterial S.C., se realiza la siguiente matriz MEFI, de acuerdo a su metodología:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO DE CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.			
FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
1.- Tasa fija de 3.5%	0.08	4	0.32
2.- Beneficios de CASIMA	0.03	3	0.09
3.- Préstamos en 1 hora	0.08	4	0.32
4.- Personal capacitado	0.06	4	0.24
5.- Solvencia y liquidez	0.08	3	0.24

6.- Capacidad de atención	0.03	4	0.12
7.- Propio software	0.02	3	0.06
8.- Conocimiento del mercado	0.04	4	0.16
9.- Instalaciones de CASIMA	0.01	2	0.02
10.- Proveedores de CASIMA	0.01	2	0.02
11.- Convenio con el SEF	0.05	3	0.15
12.- Robo de identidad y fraudes	0.05	4	0.20
		Total fortalezas	1.94
<i>Debilidades</i>			
1.- Ser una Sociedad Civil	0.04	4	0.16
2.- Estrategias de mercadotecnia	0.05	4	0.20
3.- Plan estratégico de mercadotecnia	0.05	4	0.20
4.- Miedo al cambio	0.04	3	0.12
5.- Percepción de los clientes	0.03	4	0.12
6.- Un solo punto de venta	0.04	3	0.12
7.- Promotores de ventas	0.03	3	0.09
8.- Puesto 15 de 23 empresas	0.05	4	0.20
9.- Solo cuenta con un convenio	0.05	4	0.20
10.- Solo cuenta con un producto	0.05	4	0.20
11.- Relaciones públicas	0.03	3	0.09
		Total debilidades	1.70
TOTAL	1		3.64

La suma total ponderada es de las fortalezas y debilidades es de 3.64. Obteniendo en fortalezas un peso ponderado de 1.94 contra un peso ponderado de las debilidades de 1.70; resultado que la financiera cuenta con más fuerza interna que debilidad; necesitando estructurar estrategias que aprovechen todas las fortalezas e ir disminuyendo o eliminando debilidades.

Las principales fortalezas son:

- Tasa fija del 3.5%.
- Préstamos en 1 hora.
- Solvencia y liquidez.
- Personal capacitado.
- Convenio con el Sistema Educativo Federalizado.
- Eficiente forma de detectar fraudes o robo de identidad.

Las anteriores tienen la capacidad de compensar debilidades como:

- No contar con estrategias de mercadotecnia.
- No contar con un plan estratégico de mercadotecnia.
- Estar en el puesto 15 de 23 empresas con convenio con el Sistema Educativo Federalizado.
- Solo contar con un convenio.
- Solo contar con un producto.

5.1.1.5.- Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos).

Con base a las oportunidades y amenazas de Caja Sindical Magisterial S.C., se realiza la siguiente matriz MEFE, de acuerdo a su metodología:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1.- Adquirir nuevos productos	0.05	2	0.10
2.- Ventajas competitivas	0.09	4	0.36
3.- Esquema de pago	0.03	3	0.09
4.- Sistema de cobranza	0.03	3	0.09
5.- Plan estratégico de mercadotecnia	0.09	4	0.36
6.- Clases presenciales	0.02	3	0.06
7.- Aumento de la demanda por COVID 19	0.05	2	0.10
8.- Información por parte del SEF	0.05	3	0.15
9.- Elementos para reposicionarse	0.07	4	0.28
10.- Interés en la promotoría	0.05	3	0.15
11.- Conflictos entre el gremio y el SEF	0.04	2	0.08
		Total oportunidades	1.82
<i>Amenazas</i>			
1.- Competencia fuerte	0.09	4	0.36
2.- Cambios en las regulaciones fiscales	0.03	2	0.06
3.- Aumento de la competencia	0.07	4	0.28
4.- Conflictos estatales y nacionales	0.04	3	0.12
5.- Nuevas olas por Sars Cov 2.	0.05	4	0.20
6.- Restricciones estatales a empresas	0.03	3	0.09
7.- Captura por personal del SEF	0.04	3	0.12
8.- Mala publicidad de voz a voz	0.05	4	0.20

9.- Fallo en el sistema bancario Citibanamex	0.01	1	0.01
10.- Fenómenos naturales	0.01	2	0.02
11.- Aumento de la gasolina	0.01	1	0.01
		Total amenazas	1.47
TOTAL	1		3.29

El total del peso ponderado de las oportunidades y amenazas es de 3.29, obteniendo en oportunidades un peso ponderado de 1.82 contra un peso ponderado de 1.47 en amenazas, resultado que CASIMA cuenta con más oportunidades que amenazas, siendo necesario aprovechar esas oportunidades para cumplir con los objetivos y así disminuir aún más las amenazas.

Las principales oportunidades son:

- Ventajas competitivas.
- Creación de un plan estratégico de mercadotecnia.
- Elementos para reposicionarse.

Las anteriores, tienen la capacidad de hacer frente a las amenazas como:

- Competencia fuerte.
- Aumento de la competencia.
- Mala publicidad de voz a voz.

5.1.1.6.- Matriz de PERFIL COMPETITIVO.

Se realiza la Matriz de Perfil Competitivo, basado en las 23 empresas que tienen convenio con el Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., tomando en cuenta factores relevantes que ayudan a poder obtener un mejor panorama de la situación competitiva.

Se presenta la MPC de acuerdo a su metodología:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CREDIAMIGO		PRETMEX		DINERITOXTRA		APRECIA	
		CLASIFICACIÓN	PESO P.						
Competitividad de los Precios.	0.20	1.00	0.20	1.00	0.20	1.00	0.20	1.00	0.20
Personal Capacitado.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
Gestión del Talento de la Organización.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20
Posicionamiento en el Mercado.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Gama de Productos o Servicios.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40
Fortaleza Financiera.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
Ingresos por nuevos canales de distribución.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15
Efectividad Publicitaria.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Cartera de Clientes.	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
Lealtad de Clientes.	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Satisfacción del Cliente.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10
TOTAL	1.00		2.75		2.85		2.80		2.80

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	MÁSCREDITO		MÁS NÓMINA		OPCIPRES		CASIMA	
		CLASIFICACIÓN	PESO P.						
Competitividad de los Precios.	0.20	1.00	0.20	2.00	0.40	3.00	0.60	4.00	0.80
Personal Capacitado.	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Gestión del Talento de la Organización.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15
Posicionamiento en el Mercado.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10
Gama de Productos o Servicios.	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10
Fortaleza Financiera.	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Ingresos por nuevos canales de distribución.	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
Efectividad Publicitaria.	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10
Cartera de Clientes.	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10
Lealtad de Clientes.	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
Satisfacción del Cliente.	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
TOTAL	1.00		1.35		2.65		2.50		2.35

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	PRIMERO DINERO		PRESTACIÓN		PRÉSTAMOS VIVA		PRÉSTAMOS ISSSTE	
		CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.
Competitividad de los Precios.	0.20	3.00	0.60	1.00	0.20	3.00	0.60	1.00	0.20
Personal Capacitado.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
Gestión del Talento de la Organización.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10
Posicionamiento en el Mercado.	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30
Gama de Productos o Servicios.	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Fortaleza Financiera.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30
Ingresos por nuevos canales de distribución.	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05
Efectividad Publicitaria.	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10
Cartera de Clientes.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30
Lealtad de Clientes.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
Satisfacción del Cliente.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
TOTAL	1.00		3.00		1.50		2.15		1.95

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CRÉDIAPOYO		TOTALCREDIT		CREDIGANAS		CRÉDITO MAESTRO	
		CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.
Competitividad de los Precios.	0.20	3.00	0.60	2.00	0.40	2.00	0.40	1.00	0.20
Personal Capacitado.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40
Gestión del Talento de la Organización.	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15
Posicionamiento en el Mercado.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30
Gama de Productos o Servicios.	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40
Fortaleza Financiera.	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30
Ingresos por nuevos canales de distribución.	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	4.00	0.20
Efectividad Publicitaria.	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40
Cartera de Clientes.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30
Lealtad de Clientes.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
Satisfacción del Cliente.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
TOTAL	1.00		2.05		2.45		1.55		2.95

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	FINNOVAL		ALFIN		CREDIAXIS		CONSUPAGO	
		CLASIFICACIÓN	PESO P.						
Competitividad de los Precios.	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	3.00	0.60	2.00	0.40
Personal Capacitado.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20
Gestión del Talento de la Organización.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
Posicionamiento en el Mercado.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10
Gama de Productos o Servicios.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20
Fortaleza Financiera.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20
Ingresos por nuevos canales de distribución.	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10
Efectividad Publicitaria.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20
Cartera de Clientes.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20
Lealtad de Clientes.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10
Satisfacción del Cliente.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10
TOTAL	1.00		3.05		2.95		1.80		1.95

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	KONDINERO		CREDIFIEL		FAMA	
		CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.	CLASIFICACIÓN	PESO P.
Competitividad de los Precios.	0.20	1.00	0.20	2.00	0.40	3.00	0.60
Personal Capacitado.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40
Gestión del Talento de la Organización.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15
Posicionamiento en el Mercado.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40
Gama de Productos o Servicios.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10
Fortaleza Financiera.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
Ingresos por nuevos canales de distribución.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10
Efectividad Publicitaria.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	1.00	0.10
Cartera de Clientes.	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30
Lealtad de Clientes.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15
Satisfacción del Cliente.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
TOTAL	1.00		3.20		2.85		2.75

A grandes rasgos se observa que la empresa que cuenta con un mayor peso ponderado en la Matriz de Perfil Competitivo es la financiera KONDINERO con el 3.20 y la de menor peso ponderado es la empresa MÁSCREDITO con el 1.35; en el análisis de la competencia, se hace la observación de todos los factores que cuenta esta Matriz de Perfil Competitivo.

5.1.2.- Objetivos de mercadotecnia.

Se presentan los siguientes objetivos y metas de mercadotecnia, para alcanzar los objetivos de Caja Sindical Magisterial S.C.

Objetivo 1.

Lograr un aumento del 15% de posicionamiento en el mercado del Sistema Educativo Federalizado en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., por medio del lanzamiento de una campaña publicitaria con base en las ventajas competitivas, involucrando redes sociales y material impreso, en un periodo de 1 año, para reposicionar a Caja Sindical Magisterial S.C., en la mente del mercado meta.

- Meta 1: Publicitar por medio de la plataforma de Facebook, información relevante de nuestras ventajas competitivas e información en formato vídeo, para solicitar un préstamo personal con CASIMA, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a julio de 2023, tomando en cuenta las fechas estratégicas.
- Meta 2: Difundir información relevante de las ventajas competitivas, por medio de correo electrónico y whatsapp de clientes que ya hayan obtenido una autorización de préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., en formato imagen, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a julio de 2023, tomando en cuenta las fechas estratégicas.
- Meta 3: Pegar 1500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché brillante 130g en vertical, colocándose en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., iniciando en agosto del 2022 a julio de 2023.
- Meta 4: Obsequiar artículos publicitarios a clientes que lleguen a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina a las instalaciones de la financiera y a los que se les autorice el préstamo personal, en un periodo de un año, teniendo un estimado de 1,648 artículos publicitarios.
- Meta 5: Repartir durante marchas, juntas sindicales, plantones, punto de venta, centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., una tarjeta de presentación con datos relevantes de CASIMA y al reverso imprimir el calendario escolar 2022 – 2023, esto con afán de recordatorio al utilizar el calendario; teniendo un estimado de 8000 tarjetas de presentación, iniciando en agosto de 2022 a julio de 2023.

Objetivo 2:

Obtener un aumento del 25% de las ventas, lanzando la promoción “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, involucrando redes sociales y material impreso, en un periodo de 1 año, para incentivar a la promotoría en nuestro mercado objetivo, así conocerán nuestras mejoras en atención al cliente, ventajas competitivas e información de la financiera; logrando el reposicionamiento de Caja Sindical Magisterial S.C., Chiapas.

- Meta 1: Difundir la promoción, por medio de correo electrónico y whatsapp de clientes que hayan tenido una autorización de préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., en formato imagen, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a junio de 2023.
- ✚ Meta 2: Repartir 5000 volantes de tamaño ¼ carta en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., durante 6 meses (agosto 2022, octubre 2022, diciembre 2022, febrero 2023, abril 2023 y junio 2023).
- ✚ Meta 3: Pegar 1500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché brillante 130g en horizontal, colocándose en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., durante 6 meses (agosto 2022, octubre 2022, diciembre 2022, febrero 2023, abril 2023 y junio 2023), 1 semana en cada mes.
- ✚ Meta 4: Capacitar a los empleados, para informar de la promoción a cada trabajador que llegue a la financiera a solicitar un préstamo o solicitar información, durante 1 semana de agosto 2022.
- ✚ Meta 5: Repartir durante marchas, juntas sindicales y plantones, volantes de tamaño ¼ carta, dando información sobre la promoción, teniendo en un estimado de 3000 volantes.

5.1.3.- Investigación de mercado.

5.1.3.1.- Segmentación del mercado.

En la siguiente tabla se muestra el desglose del segmento de mercado.

CRITERIOS DE SEGMENTO	SEGMENTOS TÍPICOS DE MERCADO
Geográficos	
Municipio	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
Demográficos	
Edad	De 25 a 50 años.
Género	Indistinto.
Ocupación	Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado (Sección 7).

Conductuales	
Beneficios deseados	Satisfacción del cliente (precio, rapidez en el trámite de autorización de un préstamo personal, atención al cliente).

5.1.3.2.- Perfil del consumidor.

A continuación, se muestra el perfil del consumidor.

PERFIL DEL CONSUMIDOR	
Género	Indistinto.
Ingresos	Mayor a \$1,000.00 (Mil pesos 00/100 M.N.) en su talón de cheque o nómina.
Edad	Entre los 25 a 50 años.
Nivel Educativo	No específico.
Profesión	No específico.
Ocupación	Trabajador del Sistema Educativo Federalizado (Sección 7)
Lugar de trabajo	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
Necesidad	Obtención de un préstamo personal (pago de deudas, urgencias médicas, vacaciones, entre otros).

5.1.3.3.- Análisis de la competencia.

Para el análisis de la competencia se tomaron las 23 empresas que tienen convenio para realizar descuentos vía nómina con el Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Por tanto, se realizó el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, en el obtenemos factores clave como: competitividad de los precios, personal capacitado, gestión del talento de la organización, posicionamiento en el mercado, gama de productos o servicios, fortaleza financiera, ingresos por nuevos canales de distribución, efectividad publicitaria, cartera de clientes, lealtad de clientes, satisfacción del cliente. Obteniendo lo siguiente:

Respecto a las empresas que cuentan con una mayor competitividad en el precio de sus productos, con el .80 de peso ponderado se encuentran CASIMA, FINNOVAL y ALFIN; a diferencia de las financieras como CREDIAMIGO, PRETMEX, DINERITOXTRA, APRECIA, MÁSCREDITO, PRESTACIÓN, PRÉSTAMOS ISSSTE, CRÉDITO MAESTRO y KONDINERO con un peso ponderado de .20 cuentan con menor competitividad en precio, debido a que las 3 primeras empresas cuentan con una tasa de interés de entre el 3 a 3.5%, siendo una fuerte ventaja a comparación de las otras 9 empresas que cuentan con una tasa de interés de entre el 6 a 9.3%.

En el factor de personal capacitado, se observa que las financieras CREDIAMIGO, DINERITOXTRA, APRECIA, CRÉDITO MAESTRO, KONDINERO y FAMA, con un .40 de peso ponderado, cuentan con un mayor personal capacitado, teniendo la oportunidad de obtener mejores beneficios del aprendizaje y aptitudes de los empleados, a comparación de MÁSCREDITO, PRESTACIÓN, CREDIGAMOS, CREDIAXIS y CONSUPAGO que cuentan con un peso ponderado de .20, visualizando que necesitan invertir en capacitación, para el mejor aprovechamiento de su personal.

La gestión del talento de la organización de CREDIFIEL, KONDINERO y APRECIA, con un peso ponderado de .20, son empresas con una mayor cantidad de talento humano y aprovechamiento del conocimiento de los mismos, teniendo mejor desenvolvimiento y herramientas en la atención de los clientes, sin embargo, CREDIAXIS, ALFIN, CREDIGANAS, CRÉDIAPOYO, PRÉSTAMOS ISSSTE, MÁS NÓMINA y MÁSCREDITO, con un peso ponderado de .10, son las empresas que tienen menor aprovechamiento de personal y no prestan atención a las aptitudes de los empleados.

Por otra parte, CREDIAMIGO, KONDINERO y FAMA son las financieras que cuentan con un mayor posicionamiento en el mercado, esto debido a las estrategias de publicidad que han implementado a través del tiempo, esto comprobado con un peso ponderado de .40; a diferencia de CASIMA, PRESTACIÓN, PRÉSTAMOS VIVA, CREDIGANAS, CREDIAXIS y CONSUPAGO, con un peso ponderado de .10, se observa que no cuentan con estrategias favorables u óptimas para lograr entrar en la mente de los clientes, teniendo muy poca publicidad y no tener un plan mercadológico que los ayude a potencializar sus ventajas competitivas.

Las empresas que cuentan con una mayor gama de productos o servicios son PRETMEX, APRECIA, MÁS NÓMINA, CRÉDITO MAESTRO, KONDINERO y CREDIFIEL, con un peso ponderado de .40, son las financieras que han apostado a crecer e incursionar en otros segmentos y productos; sin embargo, MÁSCREDITO, OPCIPRES, CASIMA, PRESTACIÓN, PRÉSTAMOS VIVA, PRÉSTAMOS ISSSTE, CRÉDIAPOYO, CREDIGANAS, CREDIAXIS y FAMA no cuentan con muchos productos, limitándose por falta de solvencia o liquidez, miedo al cambio, comodidad con un solo producto, no tener una visión de diversificación y crecimiento, esto con un peso ponderado de .10.

Enfocándose en la fortaleza financiera de las 23 empresas, con un peso ponderado de .40, se encuentran CREDIFIEL, KONDINERO, DINERITOXTRA, PRETMEX y CREDIAMIGO, siendo las financieras que poseen una fuerte solvencia y liquidez, teniendo la capacidad de poder invertir en estrategias para seguir posicionándose en su mercado meta; por otra parte, CONSUPAGO, CREDIAXIS, CREDIGANAS, CRÉDIAPOYO, PRÉSTAMO VIVA, PRESTACIÓN y MÁSCREDITO, con un peso ponderado de .20, cuentan con una fuerza financiera baja, percibiendo que no han sabido invertir adecuadamente en puntos clave que les puede ayudar a captar más ventas y clientes, por ende, no cuentan con grandes ganancias.

La empresa que cuenta con varios canales de distribución para poder darles una mejor atención a sus clientes respecto a sus préstamos y autorizaciones, con un peso ponderado de .20 es CRÉDITO MAESTRO, a diferencia de MÁSCREDITO, PRESTACIÓN, PRÉSTAMOS ISSSTE, CRÉDIAPOYO, CREDIGANAS y CREDIAXIS, con un peso ponderado de .05, no cuentan con muchos canales de distribución, ya sea, por falta de interés, capacidad financiera o miedo al cambio.

La efectividad publicitaria de las financieras CRÉDITO MAESTRO y KONDINERO con un peso ponderado de .40, son las empresas con mayor publicidad, utilizando diversos medios de difusión masiva para poder alcanzar a todo su mercado objetivo, realizando estrategias favorables para la captación de clientes y ventas, en contra parte, MÁSCREDITO, CASIMA, PRESTACIÓN, PRÉSTAMOS ISSSTE, CRÉDIAPOYO, CREDIGANAS, CREDIAXIS y FAMA, con un peso ponderado de .10, cuentan con poca inversión en publicidad, por tanto, no existe un aumento en su posicionamiento y sus ventas.

Observando las empresas con mayor cartera de clientes de las 23 empresas analizadas, se encuentran KONDINERO, TOTALCREDIT, MÁS NÓMINA, DINERITOXTRA y PRETMEX, con un peso ponderado de .40, debido a que son empresas con gran cobertura a nivel nacional y la gana de productos que ofrecen a diferentes mercados objetivos; sin embargo, CREDIGANAS, CASIMA y MÁSCREDITO, con un peso ponderado de .10, son las financieras que no cuentan con una gran cartera de clientes, estos por contar con un segmento muy limitado de mercado y la falta de inversión en estrategias para aumentar su cartera de clientes.

No obstante, PRETMEX, DINERITOXTRA, APRECIA, CASIMA, PRIMERO DINERO, CRÉDITO MAESTRO, FINNOVAL, KONDINERO y ALFIN, son las empresas que poseen con un peso ponderado de .15, una mayor lealtad de sus clientes, siendo esto que han optado por mejorar su atención al cliente y beneficios al momento de solicitar y autorizar un préstamo con ellos, teniendo como resultado el regreso del cliente; al contrario de MÁSCREDITO con un peso ponderado de .05, es la financiera con la que más trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez se quejan y no apuesta a mejorar sus servicios.

Con lo anterior, se relaciona la satisfacción de los clientes, con ello, FAMA, ALFIN, FINNOVAL, CRÉDITO MAESTRO, PRIMERO DINERO, CASIMA, OPCIPRES, MÁS NÓMINA, DINERITOXTRA, PRETMEX y CREDIAMIGO, con un peso ponderado de .15, han optado por mejorar su atención a los clientes y poder darle solución a su necesidad, de una positiva, ya sea por tener un buen trato, honestidad, tasa de interés baja o facilidades para obtener una autorización de préstamo; sin embargo, las financieras CREDIAXIS y MÁSCREDITO, con un peso ponderado de .05, han sido de las más recriminadas por los clientes, por tener muchos inconvenientes al obtener un préstamos con ellos.

Con todo lo anterior, CASIMA cuenta con una competencia fuerte, teniendo la oportunidad de potencializar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades para poder disminuir sus debilidades y amenazas, esto por medio de estrategias que potencialicen sus ventas y posicionamiento.

5.1.3.4.- Técnica e instrumento de investigación.

Se utiliza la técnica e instrumento de investigación del estudio de mercado previo.

5.1.3.5.- Determinación del tamaño de la muestra.

Se utiliza la muestra que se obtuvo del estudio de mercado previo.

5.1.3.6.- Análisis e interpretación de los resultados.

Se utiliza el análisis e interpretación de los resultados que arrojó el estudio de mercado previo.

5.1.4.- Posicionamiento y reposicionamiento.

Posicionamiento actual.

Caja Sindical Magisterial S.C., tiene un posicionamiento actual de nicho de mercado, debido a que fue creado para satisfacer exclusivamente la necesidad de un mercado específico, siendo estos todos aquellos trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Estado de Chiapas; esto demostrado en los antecedentes de la financiera y el testimonio del encargado de mercadotecnia donde menciona que no se tiene estrategias formales y existe una confianza de los coordinadores en que los clientes llegarán solos al punto de venta, sin hacer mucho esfuerzo por difundir datos clave de la financiera, entre otros.

Por otra parte, en la encuesta del estudio de mercado se reveló que solo el 35% de los encuestados conocen la financiera CASIMA, siendo un total de 103 de 296 trabajadores, sin embargo, a pesar de estar en el puesto número 4 de las 13 empresas que se tomaron en cuenta en el estudio de mercado, no quiere decir que todos los empleados hayan obtenido algún préstamo personal con descuento vía nómina con CASIMA, solo el 13% de los encuestados señaló que ha solicitado un préstamo personal con CASIMA, por tanto, 64 de los encuestados que señaló que conoce la financiera no se han animado a solicitar un préstamo personal, por ende, es necesario aplicar estrategias óptimas, para que Caja Sindical Magisterial S.C., se una opción confiable, segura y fácil para su mercado objetivo.

Actualmente, CASIMA ha resuelto la gran mayoría de sus desaciertos, como la mala atención al cliente y mala administración de la coordinación de ventas en años anteriores por medio de la implementación de supervisiones y auditorías que ayudan a detectar los problemas en el área de ventas y administración, justificando con la encuesta del estudio de mercado se

observó que del 13% de los trabajadores que han solicitado un préstamo personal el 5.74% indicó que su experiencia fue excelente, el 6.08% mostró que fue muy bueno y tan solo el 1.01% subrayó que su experiencia fue buena; aunando a que la financiera cuenta con buena infraestructura, personal capacitado, sistema y equipo óptimo adecuado para la atención y funcionamiento de las actividades, también, la gran capacidad de atención de 608 clientes por mes y otorgamientos de 420 préstamos personales con descuento vía nómina al mes dependiendo de las cantidades y plazos de los préstamos personales; siendo esto para CASIMA un gran potencial para aumentar su posicionamiento.

Reposicionamiento.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, el análisis de la información y características de Caja Sindical Magisterial S.C., indican que la financiera requiere cambiar su posicionamiento de nicho de mercado a un reposicionamiento o nuevo posicionamiento por atributos, debido a que se tiene que enfocar en resaltar las características del producto o servicio que sean ventajosas ante la competencia y a la vez otorgar beneficios a los clientes, estos podrían ser el precio, la tasa de interés, tiempo de entrega de un préstamo personal y beneficios por otorgamiento de préstamo personal, que en relación con la encuesta del estudio de mercado, los motivos más fuertes por los que se solicita un préstamo personal son por urgencias con un 60.47% y pago de deudas con un 54.05%, por tanto, los clientes requieren una rápida adquisición de liquidez; por otra parte, los aspectos por los que los encuestados elegirían un préstamo personal sería por una tasa de interés baja con un 97.97%, siguiendo con no generar recargos por omisión de pago teniendo un 96.96% y otorgamiento del préstamo personal en poco tiempo un 93.58%, siendo estos atributos clave que CASIMA posee, además de que el 93.58% encuestados recalcó que le atraen de una financiera que el trámite y el otorgamiento sea rápido.

Esto lograra que los clientes reconozcan a Caja Sindical Magisterial S.C., como una financiera que ofrece un servicio accesible, rápido y seguro; creando una ventaja competitiva notable para lograr diferenciarse de la competencia, esto con ayuda de estrategias óptimas y estructuradas, logrando así el reposicionamiento.

5.1.5.- Ventaja competitiva.

Caja Sindical Magisterial S.C., cuenta con ventajas competitivas fuertes al otorgar préstamos personales con descuento vía nómina en un lapso de 1 hora y a una tasa del 3.5%. De acuerdo con la encuesta del estudio de mercado, el 77.09% señaló que el tiempo en autorizarles un préstamo persona en alguna financiera fue de entre 2 a 24 horas, a diferencia del 16.30% que obtuvo su préstamo personal en una hora, observado que son muy pocas las financieras que tienen esta cualidad en el tiempo de otorgamiento y resulta viable reconocer este aspecto de CASIMA, también, el 70.04% de los encuestados seleccionó que obtuvieron su préstamo personal con descuento vía nómina a una tasa de interés de entre el 5.1 al 7%, al contrario del 25.99% que obtuvo su préstamo personal a una tasa de interés de entre el 3 al 5%, concluyendo que al tener CASIMA una tasa de interés del 3.5% cuenta con otra cualidad viable que se le tiene que dar a conocer e informar a su mercado objetivo.

Aunado a estas dos ventajas competitivas, Caja Sindical Magisterial cuenta con elementos que las complementan, como su sistema de cobro que no genera interés por omisión de pago, personal capacitado, una mejor atención al cliente, beneficios como seguro por fallecimiento de hasta \$15,000.00 (Quince mil pesos 00/100 M.N.) y un certificado de aportación acumulable y canjeable de \$500.00 (Quinientos pesos 00/100 M.N.) al terminar el o los préstamos personales. También, cuenta con una buena infraestructura propia y una capacidad de autorización de préstamos considerable.

5.1.6.- Análisis de la oferta y la demanda.

El análisis se basa en la información histórica de Caja Sindical Magisterial S.C., su capacidad de otorgamiento de préstamos personales con descuento vía nómina, información de la encuesta del estudio de mercado y los objetivos que busca alcanzar la financiera.

La demanda actual de la empresa es de 36 clientes al mes, sin embargo, se requiere alcanzar una demanda de 42 clientes al mes, equivaliendo al 25% más que la demanda actual y con ello alcanzar un aproximado en ventas de más de \$15'000,000.00 (Quince millones de pesos 00/100 M.N.) al año.

El potencial de mercado son todos aquellos trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Chiapas, delimitado solo al municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., siendo un total de 4,321 trabajadores de entre 25 a 50 años de edad.

En la encuesta realizada al 100% de una muestra de 296 trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.; el 100% contestó su motivo por el cual solicitarían la autorización de un préstamo personal con descuento vía nómina, el 60.47% señaló por el pago de sus deudas, el 54.05% que por alguna urgencia médica o de fuerza mayor, el 26.35% solicitaría para vacacionar, el 11.15% su motivo es para acondicionar su hogar y el 5.07% para la compra de una vivienda. Observado que el 100% de la muestra tendría la intención de solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina siempre y cuando le surgiera la necesidad para adquirir liquidez de una manera rápida.

Por otra parte, el potencial de ventas de Caja Sindical Magisterial S.C., se basa en su capacidad de autorizaciones de préstamos personales con descuento vía nómina, siendo este un aproximado de 420 préstamos al mes dependiendo de las cantidades y plazos de los préstamos, este número puede aumentar, debido a que la empresa considera 420 préstamos de \$50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 M.N.), pero al solicitar préstamos de menor cantidad, claramente aumenta el número de préstamos personales que se puede autorizar en un mes.

5.1.7.- Mezcla de mercadotecnia.

5.1.7.1.- Producto.

Nombre de la empresa: Caja Sindical Magisterial S.C.

Producto o servicio: Préstamo personal con descuento vía nómina.

Este préstamo puede ser a plazos de 24, 32 y 48 quincenas, con variación de montos de \$5,000.00 hasta \$50,000.00; a una tasa de interés del 3.5% mensual.

El préstamo se realiza en 1 hora, siempre y cuando cumplan con los requisitos siguientes:

Ser trabajador del SISTEMA EDUCATIVO FEDERALIZADO EN EL ESTADO DE CHIAPAS (sección 7).

- ✚ Último talón de cheque. (Líquido mínimo de \$1,000.00)
- ✚ Identificación oficial vigente (INE o IFE)

- ✚ Comprobante de domicilio hasta 2 meses de diferencia (CFE, TELMEX, TELEFONIA MOVIL)
- ✚ Hoja de afiliación a la SEF o formato único.
- ✚ Segunda identificación (Pasaporte, Credencial del SNTE, Cartilla Militar)

Si ya es cliente de la financiera solo se requieren los 3 primeros requisitos.

A continuación, se muestra el alcance de préstamo de acuerdo a las características del cliente y las condiciones de venta:

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	PLAZO PRÉSTAMO
HOMBRES	
1 AÑO	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
2 A 28 AÑOS	A 2 AÑOS HASTA \$50,000.00
29 AÑOS (EXACTOS)	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
30 AÑOS EN ADELANTE	NO PROCEDE
61 AÑOS DE EDAD	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
MUJERES	
1 AÑO	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00
2 A 27 AÑOS	A 2 AÑOS HASTA \$50,000.00
28 AÑOS (EXACTOS)	1 AÑO HASTA \$20,000.00
29 AÑOS EN ADELANTE	NO PROCEDE
51 AÑOS DE EDAD	A 1 AÑO HASTA \$20,000.00

Al cliente se le otorga una póliza del préstamo, un cheque por la cantidad requerida y un certificado de aportación de \$500.00 canjeables al finalizar el cobro total del préstamo. Es bueno recalcar que al adquirir un préstamo con CASIMA, está otorga un seguro de \$15,000.00 en caso de fallecimiento del cliente durante el cobro del préstamo.

Una vez autorizado el préstamo personal con descuento vía nómina, al finalizar el trámite se le entrega al cliente un cheque girado a su nombre y la cantidad prestada, indicando que solo puede ser cobrado en cualquier sucursal Citibanamex.

Por otra parte, CASIMA cuenta con servicios que aportan gran interés a los prestatarios, como:

- Cuenta con instalaciones adecuadas para el aforo y operación de la empresa, al igual que atención en la recepción de la misma.
- Previene el robo de identidad o fraudes, de acuerdo con su sistema de verificación en el proceso de solicitud de un préstamo.
- No maneja cambios en la tasa de interés, brindándole confianza al consumidor.
- No genera recargos por omisiones de pago (no se realice el cobro automático), pero para este caso, maneja con sistema de alerta y aviso a los trabajadores del Sistema Educativo Federalizado, para que no tengan problemas de cobro y legales con la financiera.
- Se le brinda accesibilidad a información y consultas de sus préstamos a los usuarios, al igual que ayuda para solucionar inconvenientes con los mismos.

5.1.7.2.- Precio.

Caja Sindical Magisterial S.C., maneja un cobro de tasa de interés del 3.5% mensual, en cada préstamo personal con descuento vía nómina que otorga.

Tomando en cuenta la información obtenida del estudio de mercado, de los 227 encuestados que le han autorizado un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera, el 70.04% lo obtuvo a una tasa de interés de entre el 5.1% al 7%, el 25.99% entre el 3% al 5%, el 7.05% se lo otorgaron a una tasa de interés de entre el 7.1% al 9% y el 3.08% a una tasa de interés mayor a 9%, observando que la mayoría obtuvo un préstamo a una tasa de interés superior a la tasa de interés que cobra CASIMA, es bueno recalcar que, de los aspectos que harían que eligiera el préstamo personal con descuento vía nómina que requiere, el 97.97% de los encuestados señaló que una tasa de interés baja es importante a la hora de tomar la decisión de solicitud y tramite de un préstamos personal.

5.1.7.3.- Plaza.

Caja Sindical Magisterial S.C., cuenta con un solo punto de venta física, ubicada en Fraccionamiento Las Terrazas, Circuito Terrazas, Número 137, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Por otro lado, también posee 6 promotores de venta en todo el Estado de Chiapas y 1 solo promotor en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Conforme a la información del estudio de mercado, el 99.66% de los encuestados remarcó que solicitarían un préstamo personal con descuento vía nómina desde el punto de venta u oficinas de la financiera interesada, el 22.64% desde un promotor de venta y el 11.15% desde internet; esto debido a que sienten más seguridad y confianza al momento de solicitar un préstamo personal desde el punto de venta, como se refleja en la encuesta, la inseguridad para no solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina en alguna financiera, se obtuvo que el 88.85% de los encuestados temen ser víctimas de robo de identidad y el 38.85% no quieren ser víctimas de algún fraude.

5.1.7.4.- Promoción.

La promoción de Caja Sindical Magisterial S.C., será comunicar al mercado objetivo la información para realizar la solicitud de un préstamo personal con descuento vía nómina, informando sobre los atributos que se tiene y beneficios que puede adquirir al ser autorizado un préstamo y así estar en la mente de los clientes.

Por medio de la encuesta del estudio de mercado, se obtuvo las preferencias del mercado meta y con ello tomando decisiones estratégicas para lograr nuestro objetivo.

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, se obtuvo que el 96.62% utiliza con más frecuencia las redes sociales, el 63.85% seleccionó que ven televisión, el 19.93% leen el periódico y el 12.16% escuchan la radio; sin embargo, el medio por el cual les gustaría saber información sobre préstamos personales con descuento vía nómina con un 73.65% mencionó que por material impreso, el 72.30% por redes sociales, el 32.77% por visitas a los centros de trabajo y el 3.04% en la radio; de estos resultados se determinan los siguientes puntos complementando los objetivos de mercadotecnia.

Caja Sindical Magisterial S.C., contará con una página en Facebook, siendo una de las redes sociales más importantes y de amplio alcance, de acuerdo con la encuesta del estudio de mercado, el 96.62% utilizan las redes sociales con más frecuencia, aunando, el 72.30% señaló

que le gustaría saber información sobre préstamos personales con descuento vía nómina por redes sociales, por ende, es importante crear la página en Facebook y así poder publicitar.

CASIMA publicitará en esta plataforma durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a julio de 2023, información relevante de sus ventajas competitivas e información en formato vídeo.

El costo anual de publicitar en Facebook teniendo un alcance de 1,100 personas entre los 25 a 50 años de edad durante 7 días será de \$25,200.00

El nombre de la página de Facebook será Caja Sindical Magisterial S.C. (CASIMA).



Se difundirá información relevante de las ventajas competitivas, por medio de correo electrónico y WhatsApp de clientes que ya hayan obtenido una autorización de préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., en formato imagen, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a julio de 2023.

Por otra parte, se pegarán 1500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché brillante 130g en vertical, colocándose en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., iniciando en agosto del 2022 a julio de 2023.

Teniendo un costo anual de \$3,459.00

casima
Caja • Sindical • Magisterial
PRÉSTAMOS A TRABAJADORES DEL
SISTEMA EDUCATIVO FEDERALIZADO
DESCUENTOS VÍA NÓMINA

Con una tasa **del 3.5%** en **1 hora** Sin aval y con pagos fijos de 24, 36 o 48 quincenas

¿Cómo obtienes tu crédito?

PRESENTARSE EN NUESTRA OFICINA:

- 1.- Llenar una solicitud.
- 2.- Último talón de cheque SEF quincenal con un líquido mínimo de \$1,000.00
- 3.- Identificación oficial.
- 4.- Comprobante de domicilio no mayor a tres meses.
- 5.- Hoja de filiación o formato único (Clientes nuevos)

O INFORMES CON:

PROMOTOR CELULAR

Circuito Terrazas No. 137, Fracc. Terrazas
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Tel. 01 (961) 602 77 78  961 233 4487
 e-mail: casimachiapas@gmail.com

Se obsequiará artículos publicitarios a clientes que lleguen a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina a las instalaciones de la financiera y a los que se les autorice el préstamo, en un periodo de un año, teniendo un estimado de 1,648 artículos publicitarios (48 tazas personalizadas a \$2,399.00, 600 carpetas personalizadas a \$6,588.00 y 1,000 lapiceros personalizados a \$9,440.00).

Con un total anual de \$18,427.00



Se repartirá durante marchas, juntas sindicales, plantones, punto de venta, centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., una tarjeta de presentación (se dobla) con datos relevantes de CASIMA y al reverso imprimir el calendario escolar 2022 – 2023, esto con afán de recordatorio al utilizar el calendario; teniendo un estimado de 8000 tarjetas de presentación, iniciando en agosto de 2022 a julio de 2023.

Con un total anual de \$12,960.00



PRÉSTAMOS A TRABAJADORES DEL SISTEMA EDUCATIVO FEDERALIZADO

DESCUENTOS VÍA NÓMINA

Con una tasa del 3.5% en 1 hora



Sin aval y con pagos fijos de 24, 36 o 48 quincenas
 e-mail: casimachiapas@gmail.com

MATRIZ: Tels. 01 (961) 602 77 76 y 78
 Circuito Terrazas No. 137, Fracc. Terrazas Tuxtla Gutiérrez, Chiapas 961 233 44 87

¿Cómo obtienes tu crédito?

PRESENTARSE EN NUESTRA OFICINA:

- 1.- Llenar una solicitud.
- 2.- Último talón de cheque SEF quincenal con un líquido mínimo de \$1,000.00
- 3.- Identificación oficial.
- 4.- Comprobante de domicilio no mayor a tres meses.
- 5.- Hoja de filiación o formato único (Clientes nuevos)

O INFORMES CON:

PROMOTOR	CELULAR

FRENTE

Calendario Escolar 2021-2022

Educación Básica 200 días

Vigente para las escuelas públicas y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional en los Estados Unidos Mexicanos

Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021	Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022

- Receso de clases
- Sesión del Comité Participativo de Salud Escolar y jornadas de limpieza en escuelas
- Inscripciones y reinscripciones Ciclo Escolar
- Taller Intensivo de capacitación docente
- Consejo Técnico Escolar
- Inicio de Clases del Ciclo Escolar 2021-2022
- Reunión con madres y padres de familia o tutores
- Identificación del abandono escolar y valoración diagnóstica
- Periodo extraordinario de recuperación
- Suspensión de labores docentes
- Centenario de la Fundación de la Secretaría de Educación Pública
- Descargo administrativo

Negritos Señalan reflexión de días conmemorativos

- Entrega de boletas de evaluación a las madres y padres de familia o tutores
- Vacaciones
- Inscripción a preescolar, primer grado de primaria y primer grado de secundaria para el ciclo escolar 2022-2023
- Fin de Clases del Ciclo escolar 2021-2022

REVERSO

Respecto a la promoción “Gana el 2.5% del préstamo de tu recomendado” (de los resultados del estudio de mercado, el 69% de los encuestados señaló que si le interesaría la promoción), se difundirá por medio de correo electrónico y WhatsApp de clientes que ya hayan obtenido una autorización de préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., en formato imagen, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a junio de 2023.

Se repartirán 5,000 volantes de ¼ carta en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., durante 6 meses (agosto 2022, octubre 2022, diciembre 2022, febrero 2023, abril 2023 y junio 2023).

Con un total anual de \$8,100.00

Se pegarán 1,500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché brillante 130g en horizontal, colocándose en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., durante 6 meses (agosto 2022, octubre 2022, diciembre 2022, febrero 2023, abril 2023 y junio 2023), 1 semana en cada mes.

Con un total anual de \$3,459.00

También, se repartirán durante marchas, justas sindicales y plantones, volantes de tamaño ¼ carta, dando información sobre la promoción, teniendo en un estimado de 3,000 volantes.

Con un total anual de \$4,860.00



¿Te gustaría ganar el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado?

¡COMUNÍCATE CON NOSOTROS!

e-mail: casimachiapas@gmail.com

MATRIZ: Tels. 01 (961) 602 77 76 y 78
Circuito Terrazas No. 137, Fracc. Terrazas
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

961 233 44 87

Para realizar las impresiones de los carteles, volantes, artículos publicitarios y tarjetas de presentación, la financiera cuenta con un convenio con la empresa Pro Grafic en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

5.1.8.- Estrategias de mercadotecnia.

5.1.8.1.- Matriz FODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Se presenta la Matriz FODA de acuerdo a su metodología:

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	1.- Tasa fija de 3.5% 2.- Beneficios de CASIMA 3.- Préstamos en 1 hora 4.- Personal capacitado 5.- Solvencia y liquidez 6.- Capacidad de atención 7.- Propio software 8.- Conocimiento del mercado 9.- Instalaciones de CASIMA 10.- Proveedores de CASIMA 11.- Convenio con el SEF 12.- Robo de identidad y fraudes	1.- Ser una Sociedad Civil 2.- Estrategias de mercadotecnia 3.- Plan estratégico de mercadotecnia 4.- Miedo al cambio 5.- Percepción de los clientes 6.- Un solo punto de venta 7.- Promotores de ventas 8.- Puesto 15 de 23 empresas 9.- Solo cuenta con un convenio 10.- Solo cuenta con un producto 11.- Relaciones públicas
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1.- Adquirir nuevos productos 2.- Ventajas competitivas 3.- Esquema de pago 4.- Sistema de cobranza 5.- Plan estratégico de mercadotecnia 6.- Clases presenciales 7.- Aumento de la demanda por COVID 19 8.- Información por parte del SEF 9.- Elementos para reposicionarse 10.- Interés en la promotoría 11.- Conflictos entre el	Promocionar el “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, para incentivar a la promotoría y el aumento de las ventas (F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)	Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O11)

gremio y el SEF		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1.- Competencia fuerte 2.- Cambios en las regulaciones fiscales 3.- Aumento de la competencia 4.- Conflictos estatales y nacionales 5.- Nuevas olas por Sars Cov 2 6.- Restricciones estatales a empresas 7.- Captura por personal del SEF 8.- Mala publicidad de voz a voz 9.- Fallo en el sistema bancario Citibanamex 10.- Fenómeno naturales 11.- Aumento de la gasolina	Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, A1, A2, A3, A4, A5, A8)	Cambio de la razón social y reestructuración de la empresa, para poder ingresar a nuevos segmentos de mercado (D1, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8)

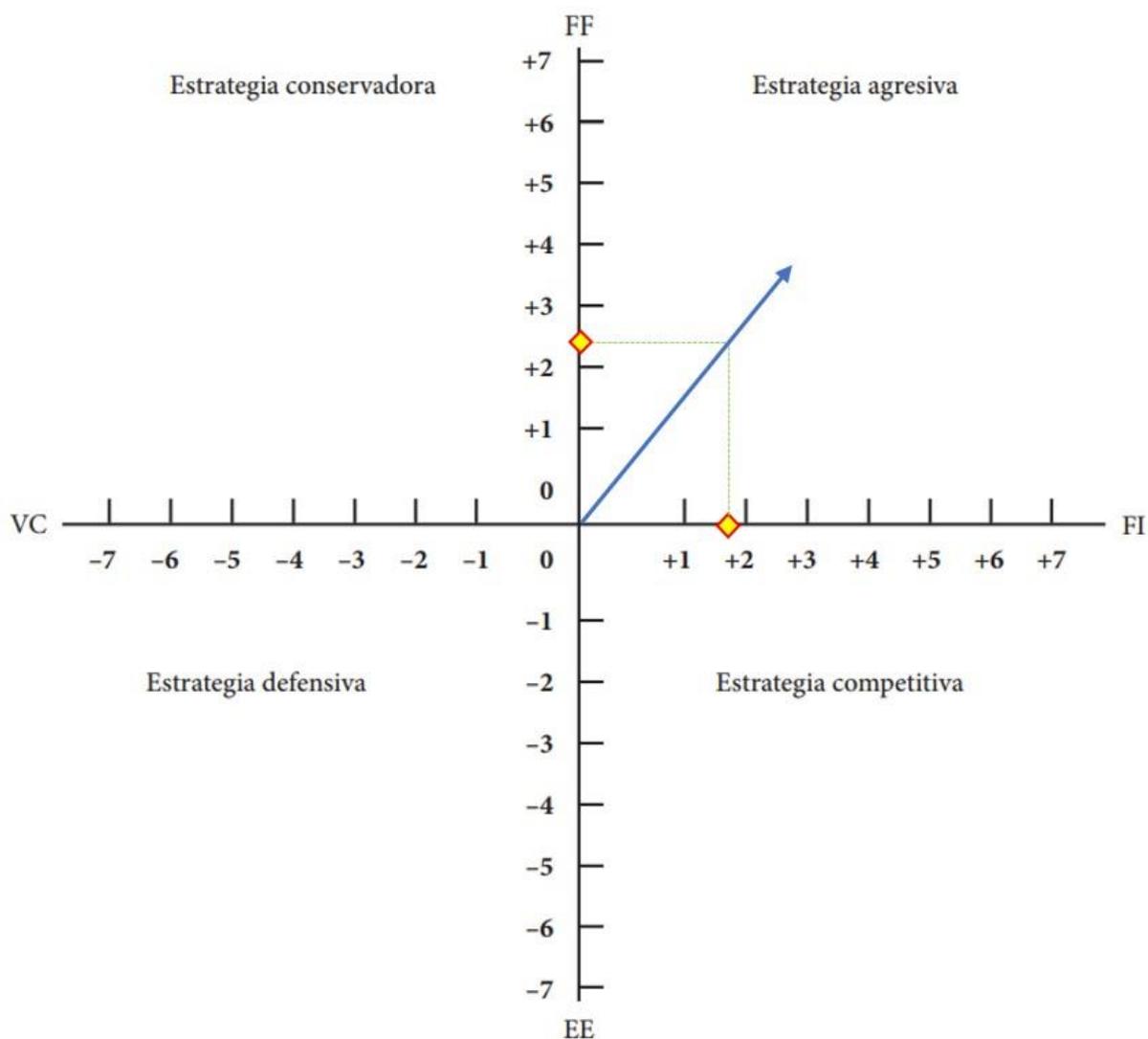
5.1.8.2.- Matriz PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción).

Se presenta la Matriz PEYEA de acuerdo a su metodología:

MATRIZ PEYEA DE CAJA SINDICAL MAGISTERIAL S.C.			
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	5	Tasa inflacionaria	-1
Apalancamiento	7	Cambios tecnológicos	-1
Liquidez	6	Elasticidad precio de la demanda	-1
Capital de trabajo	6	Presión competitiva	-6
Flujo de efectivo	5	Barreras de ingreso al mercado	-4
Fuerza financiera (FF) promedio	5.8	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-2.6
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	6

Lealtad del cliente	-4	Facilidad de ingreso al mercado	5
Conocimientos tecnológicos prácticos	-4	Utilización de recursos	6
Control sobre proveedores/distribuidores	-1	Potencial de utilidades	3
Ventaja competitiva (VC) promedio	-3.2	Fuerza de la industria (FI) promedio	5

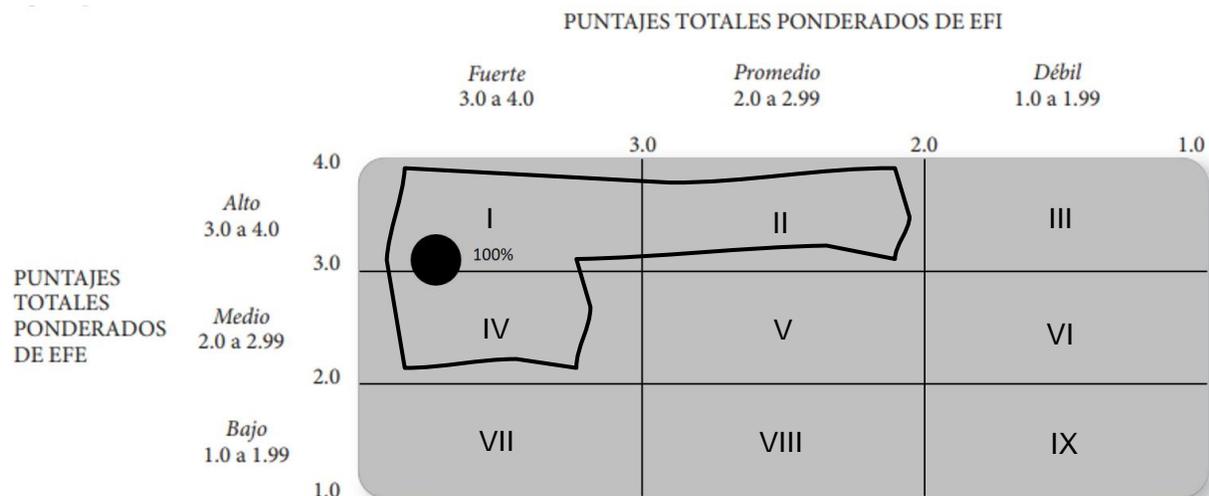
OBTENCIÓN DEL EJE X	OBTENCIÓN DEL EJE Y
Eje X= FI + VC $X = 5 + (-3.2) = 1.8$	Eje Y= FF + EE $Y = 5.8 + (-2.6) = 2.4$
COORDENADA (X, Y) = (1.8, 2.4)	



De acuerdo a la gráfica de la Matriz PEYEA, podemos observar con base en las posiciones estratégicas internas y externas; Caja Sindical Magisterial S.C., debe crear estrategias agresivas para lograr sus objetivos, estando en excelentes condiciones para hacer uso de sus fortalezas aprovechando las oportunidades, superando las debilidades y evitando las amenazas, pudiendo ser viables las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

5.1.8.3.- Matriz (IE) INTERNA – EXTERNA.

Se presenta la Matriz IE de acuerdo a su metodología:



Total ponderado de MEFI: **3.64**

Total ponderado de MEFE: **3.29**

Caja Sindical Magisterial S.C., al contar con un solo producto no cuenta con divisiones en sus ventas totales; no obstante, en la tabla de la Matriz EI, el 100% de las ventas se encuentra entre la casilla I y IV, debido a los totales ponderados de la MEFI y MEFE, correspondiendo a una posición de crecer y construir, por ende, se deben manejar estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal).

5.1.8.4.- Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Se presenta la MGE de acuerdo a su metodología:



Al existir un crecimiento rápido del mercado debido a la crisis sanitaria por Covid 19 y contar con una posición competitiva débil, de acuerdo con la tabla, se tiene que crear estrategias acordes al cuadrante II, evaluando la estrategia actual hacia el mercado meta, aunque se encuentre en una etapa de crecimiento, no puede competir de manera eficaz y se necesita identificar el motivo de su turbulencia para lograr los objetivos planteados; al existir un crecimiento rápido en las necesidades del mercado se recomienda la implementación de una estrategia intensiva (desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de productos) como primera opción, sin embargo, si la empresa no cuenta con alguna ventaja competitiva, entonces se toma una estrategia de integración horizontal, y la enajenación o liquidación como estrategias deben considerarse como último recurso.

5.1.8.5.- Matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica).

Se presenta la MCPE de acuerdo a su metodología:

		Estrategias alternativas					
		1		2		3	
		Promocionar el “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, para incentivar a la promotoría y el aumento de las ventas		Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas		Cambio de la razón social y reestructuración de la empresa, para poder ingresar a nuevos segmentos de mercado	
		<i>Factores clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>	<i>PA</i>	<i>CA</i>
Oportunidades							
1.- Adquirir nuevos productos	0.05	-	-	1	0.05	4	0.2
2.- Ventajas competitivas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3.- Esquema de pago	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
4.- Sistema de cobranza	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
5.- Plan estratégico de mercadotecnia	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
6.- Clases presenciales	0.02	4	0.08	4	0.08	-	-
7.- Aumento de la demanda por COVID 19	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8.- Información por parte del SEF	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
9.- Elementos para reposicionarse	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
10.- Interés en la promotoría	0.05	4	0.2	1	0.05	-	-
11.- Conflictos entre el gremio y el SEF	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Amenazas							
1.- Competencia fuerte	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2.- Cambios en las regulaciones fiscales	0.03	-	-	-	-	4	0.12
3.- Aumento de la competencia	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4.- Conflictos estatales y nacionales	0.04	-	-	2	0.08	2	0.08
5.- Nuevas olas por Sars Cov 2.	0.05	3	0.15	4	0.2	-	-
6.- Restricciones estatales a empresas	0.03	-	-	3	0.09	2	0.06

7.- Captura por personal del SEF	0.04	-	-	-	-	-	-
8.- Mala publicidad de voz a voz	0.05	2	0.1	4	0.2	-	-
9.- Fallo en el sistema bancario Citibanamex	0.01	-	-	-	-	-	-
10.- Fenómenos naturales	0.01	-	-	-	-	-	-
11.- Aumento de la gasolina	0.01	-	-	-	-	-	-
Total	1.00						
Fortalezas							
1.- Tasa fija de 3.5%	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2.- Beneficios de CASIMA	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
3.- Préstamos en 1 hora	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4.- Personal capacitado	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
5.- Solvencia y liquidez	0.01	4	0.04	4	0.04	4	0.04
6.- Capacidad de atención	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
7.- Propio software	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04
8.- Conocimiento del mercado	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16
9.- Instalaciones de CASIMA	0.01	1	0.01	3	0.03	4	0.04
10.- Proveedores de CASIMA	0.01	-	-	4	0.04	4	0.04
11.- Convenio con el SEF	0.05	-	-	-	-	2	0.1
12.- Robo de identidad y fraudes	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Debilidades							
1.- Ser una Sociedad Civil	0.04	-	-	-	-	4	0.16
2.- Estrategias de mercadotecnia	0.05	4	0.2	4	0.2	-	-
3.- Plan estratégico de mercadotecnia	0.08	4	0.32	4	0.32	-	-
4.- Miedo al cambio	0.04	-	-	1	0.04	1	0.04
5.- Percepción de los clientes	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
6.- Un solo punto de venta	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
7.- Promotores de ventas	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
8.- Puesto 15 de 23 empresas	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15
9.- Solo cuenta con un convenio	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
10.- Solo cuenta con un producto	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
11.- Relaciones públicas	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2

Total	1.00		5.63		6.27		5.18
--------------	------	--	-------------	--	-------------	--	-------------

De la tabla anterior, se observa que el orden por importancia de las diferentes estrategias influye por la cantidad de factores de éxito interno y externo que abarque, teniendo el resultado siguiente:

La estrategia de “Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas”, obtuvo un peso ponderado total de 6.27, siendo está la más prometedor y viable para la empresa, esperando lograr con los objetivos planteados; continuando con la estrategia “Promocionar el gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado” para incentivar a la promotoría y el aumento de las ventas, teniendo un peso ponderado total de 5.63, siendo una estrategia atractiva, y por último, la estrategia “cambio de la razón social y reestructuración de la empresa, para poder ingresar a nuevos segmentos de mercado”, con un peso ponderado total de 5.18, aunque es una estrategia más compleja no deja de ser una estrategia viable para CASIMA, debido a que solo cuenta con un solo producto y cambiando su razón social le facilita las relaciones públicas con otras instituciones, además, se busca reposicionarnos en el mercado de Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en el Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., antes de poder tomar la decisión de buscar otros segmentos de mercado.

Concluyendo que las 2 primeras estrategias son más adecuadas y atractivas para poder implementar en el próximo año escolar.

5.1.9.- Implementación y plan de acción.

Para este plan estratégico de mercadotecnia, se tomarán 2 de las 3 estrategias evaluadas, la primera “Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas” y la segunda promocionar el “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, estas dos estrategias se aplicarán durante el ciclo escolar 2022 – 2023, iniciando en agosto de 2022 y terminando en julio de 2023.

A continuación, se describen las herramientas para la comunicación interna en el área de mercadotecnia:

- Telecomunicación y red inalámbrica (teléfono, celular, correo electrónico, mensajería, computadora de escritorio o portátil, impresora, fotocopidora, scanner, entre otros.)

- Informes de actividades.
- Reuniones periódicas de gestión con la coordinación de ventas y de administración.

Las herramientas de comunicación externa serán:

- Imagen corporativa (logotipo – filosofía organizacional)
- Medios de comunicación (redes sociales, volantes, carteles, artículos publicitarios, entre otros)
- Promoción y publicidad.

Estrategia 1

Lograr un aumento del 15% de posicionamiento en el mercado del Sistema Educativo Federalizado en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., por medio del lanzamiento de una campaña publicitaria con base en las ventajas competitivas, involucrando redes sociales y material impreso, en un periodo de 1 año, para reposicionar a Caja Sindical Magisterial S.C., en la mente del mercado meta.

PROGRAMA DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA 1						
Responsable: Coordinación de Ventas						
Unidad estratégica: Mercadotecnia						
Dirigido a: Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.						
NIVEL ESTRATÉGICO	ID	NIVEL TÁCTICO	ID	NIVEL OPERATIVO	RESPONSABLE	TIEMPO
Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas	1	Describir el producto o servicio a publicitar	1	Analizar el producto o servicio que se va a publicitar	Encargado de mercadotecnia	1 día
			1	Indagar en los aspectos técnicos e historial de comercialización del producto o servicio a publicitar		

	2	Establecer el objetivo publicitario	2	Analizar los objetivos de la empresa y del área de mercadotecnia	Encargado de mercadotecnia	1 día
			2	Redactar el objetivo publicitario en base a los objetivos de la empresa y del área de mercadotecnia		
	3	Definir el público objetivo	3	Realizar una segmentación del público objetivo	Encargado de mercadotecnia	1 día
			3	Seleccionar al público objetivo final		
	4	Determinar el ámbito geográfico	4	Definir la dimensión geográfica de la campaña publicitaria	Encargado de mercadotecnia	1 día
	5	Diseñar el mensaje publicitario	5	Analizar la información de la empresa, del producto o servicio y las ventajas competitivas	Encargado de mercadotecnia	3 días
			5	Buscar elementos para el contenido del mensaje publicitario		
			5	Estructurar el mensaje publicitario		
			5	Diseñar el formato del mensaje publicitario		

	6	Seleccionar medios o canales de comunicación para la campaña publicitaria	6	Analizar en base al estudio de mercado los posibles medios de comunicación	Encargado de mercadotecnia y Auxiliar de mercadotecnia	1 semana
			6	Presupuestar los posibles medios de comunicación		
			6	Seleccionar el o los medios de comunicación más óptimos		
	7	Definir el presupuesto publicitario	7	Cotización y análisis de los costos para la creación, implementación y evaluación de la campaña publicitaria	Encargado de mercadotecnia y Auxiliar de mercadotecnia	3 días
	8	Lanzar la campaña publicitaria	8	Establecer los tiempos de inicio y fin de la campaña publicitaria, al igual que los periodos estratégicos	Encargado de mercadotecnia y Auxiliar de mercadotecnia	1 día
			8	Poner en marcha la campaña publicitaria		1 año (finales de agosto 2022 – principios de julio 2023)

	9	Evaluar y analizar los resultados	9	Realizar una evaluación de las acciones realizadas, verificar si está funcionando la campaña publicitaria y con ello poder realizar modificaciones o utilizar los planes de contingencia.	Encargado de mercadotecnia	Finales de diciembre 2022 y Finales de julio 2023
--	---	-----------------------------------	---	---	----------------------------	--

Las acciones para el lanzamiento de la campaña publicitaria consisten en:

- Publicar por medio de la plataforma de Facebook, información relevante de nuestras ventajas competitivas e información en formato vídeo, para solicitar un préstamo personas con CASIMA, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a julio de 2023, tomando en cuenta fechas estratégicas.
- Difundir información relevante de las ventajas competitivas, por medio de correo electrónico y WhatsApp de clientes que ya hayan obtenido una autorización de préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., en forma imagen, en el transcurso de 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a julio de 2023.
- Pegar 1,500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché brillante 130g en vertical, colocándose en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., iniciando en agosto del 2022 a julio de 2023.
- Obsequiar artículos publicitarios a clientes que lleguen a solicitar un préstamo personal con descuento vía nómina a las instalaciones de la financiera y a los que se les autorice el préstamo personal, en un periodo de un año, teniendo un estimado de 1,648 artículos publicitarios.
- Repartir durante marchas, juntas sindicales, plantones, punto de venta, centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., una tarjeta de presentación con datos relevantes de CASIMA y al reverso imprimir el

ACCIONES	ESTRATEGIA 1 "CREAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA EN BASE A LAS VENTAJAS COMPETITIVAS"																			
	AGOSTO 2022 - JULIO 2023																			
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Analizar el producto o servicio que se va a publicitar.																			
2	Indagar en los aspectos técnicos e historial de comercialización del producto o servicio a publicitar.																			
3	Analizar los objetivos de la empresa y del área de mercadotecnia.																			
4	Redactar el objetivo publicitario en base a los objetivos de la empresa y del área de mercadotecnia.																			
5	Realizar una segmentación del público objetivo.																			
6	Seleccionar al público objetivo final.																			
7	Definir la dimensión geográfica de la campaña publicitaria.																			
8	Analizar la información de la empresa, del producto o servicio y las ventajas competitivas.																			
9	Buscar elementos para el contenido del mensaje publicitario.																			
10	Estructurar el mensaje publicitario.																			
11	Diseñar el formato del mensaje publicitario.																			
12	Analizar en base al estudio de mercado los posibles medios de comunicación.																			
13	Presupuestar los posibles medios de comunicación más óptimos.																			
14	Seleccionar el o los medios de comunicación más óptimos.																			
15	Cotización y análisis de los costos para la creación, implementación y evaluación de la campaña publicitaria.																			
16	Establecer los tiempos de inicio y fin de la campaña publicitaria, al igual que los periodos estratégicos.																			
17	Poner en marcha la campaña publicitaria.																			
17.1	Publicitar por medio de la plataforma de Facebook.																			
17.2	Difundir información relevante de las ventajas competitivas por medio de correo electrónico y whatsapp.																			
17.3	Pegar 1,500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché en vertical, en diferentes centros de trabajo y oficinas de las SEF.																			
17.4	Obsequiar artículos publicitarios a clientes que lleguen a solicitar un préstamo y a los que se les autorice.																			
17.5	Repartir 8,000 tarjetas de presentación en lugares estratégicos.																			
18	Realizar una evaluación de las acciones realizadas, verificar si está funcionando la campaña publicitaria.																			

Estrategia 2

Obtener un aumento del 25% en las ventas, lanzando la promoción “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, involucrando redes sociales y material impreso, en un periodo de 1 año, para incentivar a la promotoría en nuestro mercado objetivo, así conocerán nuestras mejoras en atención al cliente, ventajas competitivas e información de la financiera; logrando el reposicionamiento de Caja Sindical Magisterial S.C., Chiapas.

PROGRAMA DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA 2						
Responsable: Coordinación de ventas						
Unidad estratégica: Mercadotecnia						
Dirigido a: Trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.						
NIVEL ESTRATÉGICO	ID	NIVEL TÁCTICO	ID	NIVEL OPERATIVO	RESPONSABLE	TIEMPO
Promocionar “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, para incentivar a la promotoría y el aumento de las ventas	1	Establecer el objetivo de la promoción y sus metas	1	Analizar los objetivos del área de mercadotecnia	Encargado de mercadotecnia	1 día
			1	Redactar el objetivo de la promoción y sus metas en base a los objetivos del área de mercadotecnia		

	2	Definir el público objetivo	2	Realizar una segmentación del público objetivo	Encargado de mercadotecnia	1 día
			2	Seleccionar al público objetivo final		
	3	Determinar el ámbito geográfico	3	Definir la dimensión geográfica de la promoción	Encargado de mercadotecnia	1 día
	4	Definir un mensaje claro para el público objetivo	4	Buscar elementos para el contenido del mensaje promocional	Encargado de mercadotecnia	3 días
			4	Estructurar el mensaje promocional		
			4	Diseñar el formato del mensaje promocional		
	5	Seleccionar medios o canales de comunicación para la promoción	5	Analizar en base al estudio de mercado los posibles medios de comunicación	Encargado de mercadotecnia	1 semana
			5	Presupuestar los posibles medios de comunicación		
			5	Seleccionar el o los medios de comunicación más óptimos		
	6	Lanzar la promoción	6	Establecer la duración de la promoción	Encargado de mercadotecnia	1 día

			6	Poner en marcha la promoción		1 año (finales de agosto 2022 a principios de julio 2023)
	7	Evaluar y analizar los resultados de la promoción	7	Realizar la evaluación de los resultados de la promoción y verificar si está funcionando, y así poder realizar modificaciones o utilizar el plan de contingencia.	Encargado de mercadotecnia	Las 2 últimas semanas de 6 meses (septiembre 2022, noviembre 2022, enero 2023, marzo 2023, mayo 2023, julio 2023)

Las acciones para el lanzamiento de la promoción consisten en:

- Difundir la promoción, por medio de correo electrónico y WhatsApp de clientes que hayan tenido una autorización de préstamo con Caja Sindical Magisterial S.C., en formato imagen, durante 1 semana de cada mes, iniciando en agosto de 2022 a diciembre de 2022 y enero de 2023 a junio 2023.
- Repartir 5000 volantes de tamaño ¼ carta en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., durante 6 meses (agosto 2022, octubre 2022, diciembre 2022, febrero 2023, abril 2023 y junio 2023).
- Pegar 1500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché brillante 130g en horizontal, colocándose en los diferentes centros de trabajo y oficinas del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., durante 6 meses (agosto 2022, octubre 2022, diciembre 2022, febrero 2023, abril 2023 y junio 2023), 1 semana en cada mes.
- Capacitar a los empleados, para informar de la promoción a cada trabajador que llegue a la financiera a solicitar un préstamo o solicitar información, durante 1 semana de agosto 2022.

ACCIONES	ESTRATEGIA 2.- "PROMOCIONAR "GANA EL 2.5% DEL PRESTAMO QUE OBTENGA TU RECOMENDADO", PARA INCENTIVAR A LA PROMOTORIA Y EL AUMENTO DE LAS VENTAS																			
	AGOSTO 2022 - JULIO 2023																			
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Analizar los objetivos del área de mercadotecnia.																			
2	Redactar el objetivo de la promoción y sus metas en base a los objetivos de mercadotecnia.																			
3	Realizar una segmentación del público objetivo.																			
4	Seleccionar al público objetivo final.																			
5	Definir la dimensión geográfica de la promoción.																			
6	Buscar elementos para el contenido del mensaje promocional																			
7	Estructurar el mensaje promocional.																			
8	Diseñar el formato del mensaje promocional																			
9	Analizar en base al estudio de mercado los posibles medios de comunicación.																			
10	Presupuestar los posibles medios de comunicación.																			
11	Seleccionar el o los medios de comunicación más óptimos.																			
12	Establecer la duración de la promoción.																			
13	Poner en marcha la promoción.																			
13.1	Difundir la promoción, por medio de correo electrónico y whatsapp.																			
13.2	Repartir 5,000 volantes de tamaño 1/4 carta en los diferentes centros de trabajo y oficinas de las SEF.																			
13.3	Pegar 1,500 carteles de tamaño tabloide y papel cauché horizontal, en diferentes lugares estratégicos.																			
13.4	Capacitar a los empleados, para informar de la promoción.																			
13.4	Repartir 3,000 volantes de tamaño 1/4 carta, en marchas, juntas sindicales y plantones.																			
14	Realizar la evaluación de los resultados de la promoción.																			

Mencionando que, para la mayoría de las acciones de las 2 estrategias seleccionadas, se usará la camioneta de la financiera, teniendo un gasto anual de gasolina y mantenimiento de \$48,000.00 contando con un convenio de suministro con la empresa Gasolinera Librasur, ubicada a 4 cuadras de Caja Sindical Magisterial S.C.

5.1.10.- Presupuesto.

El presupuesto para la implementación de la estrategia "Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas" es la siguiente:

PRESUPUESTO ANUAL			
ESTRATEGIA: "CREAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA EN BASE A LAS VENTAJAS COMPETITIVAS			
ACCIONES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
PUBLICIDAD EN FACEBOOK	12 SEMANAS	\$2,100.00	\$ 25,200.00
CARTELES	1500	\$ 2.31	\$ 3,459.00
ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			
TAZAS PERSONALIZADAS	48	\$ 49.98	\$ 2,398.99
CARPETAS PERSONALIZADAS	600	\$ 10.98	\$ 6,588.00
LAPICEROS PERSONALIZADOS	1000	\$ 9.44	\$ 9,440.00
TARJETAS DE PRESENTACIÓN (CON DOBLES)	8000	\$ 1.62	\$ 12,960.00
		TOTAL	\$ 60,045.99

PRESUPUESTO ANUAL			
ESTRATEGIA: PROMOCIONAR "GANA EL 2.5% DEL PRÉSTAMO QUE OBTENGA TU RECOMENDADO"			
ACCIONES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
VOLANTES	8000	\$ 1.62	\$ 12,960.00
CARTELES	1500	\$ 2.31	\$ 3,459.00
		TOTAL	\$ 16,419.00

PRESUPUESTO ANUAL			
GASTOS ADMINISTRATIVOS EN MERCADOTECNIA			
CUENTAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
SUELDO			
ENCARGADO DE MERCADOTECNIA	26 CATORCENAS	\$7,950.00	\$ 206,700.00
AUXILIAR DE MERCADOTECNIA	26 CATORCENAS	\$5,100.00	\$ 132,600.00
GASOLINA Y MANTENIMIENTO			\$ 48,000.00
MATERIALES DE OFICINA			\$ 2,790.00
TELEFONÍA E INTERNET			\$ 2,500.00
LIMPIEZA			\$ 3,900.00
ARTÍCULOS DE PROTECCIÓN SANITARIO COVID 19			\$ 3,800.00
		TOTAL	\$ 400,290.00

La inversión para las estrategias anteriores, sería de un total anual de \$76,465.00, sumando los gastos de administración que se necesitarían hace un total de \$476,755.00, siendo este el gasto total de Caja Sindical Magisterial S.C. en el área de mercadotecnia aplicando las estrategias.

5.1.11.- Evaluación y control.

Para la evaluación y control de este plan estratégico de mercadotecnia, se aplicará un control de tipo plan anual para Caja Sindical Magisterial S.C., esta consiste en:

De acuerdo a los tiempos estimados de evaluación de cada estrategia, se realizarán 4 análisis; el análisis de las ventas, midiendo y evaluando las ventas reales en comparación con los

objetivos y metas determinadas; el análisis de la participación de mercado, la relación entre gastos de mercadotecnia y ventas asegurándose que no se esté incurriendo en gastos excesivos para alcanzar las metas de ventas, y un análisis financiero para determinar cómo y dónde se obtiene el dinero de la financiera, una vez realizado lo anterior, se analizan los resultados basándose en su mercado meta.

Para la primera estrategia, se realizarán estos análisis cada 6 meses después de haber puesto en marcha la estrategia.

Para la segunda estrategia, se realizarán estos análisis cada 1 mes después de haber puesto en marcha la estrategia.

Una vez teniendo los resultados, se determinarán las causas de los percances, desviaciones o conflictos y posteriormente aplicar medidas correctivas para minimizar las diferencias entre los objetivos y los resultados reales.

Para poder realizar lo anterior, los siguientes rubros serán vigilados para medir el desempeño:

- Ingresos: mensuales y anuales.
- Gastos: mensuales y anuales.
- Satisfacción del cliente.

Aunado a estos, se aplicará una encuesta anónima a todos los clientes a los cuales se les autorice un préstamo personal con descuento vía nómina, obteniendo información como ¿Encontró el tipo de préstamo que buscaba? ¿Por cuál medio supo de la financiera? ¿Qué tal le pareció nuestro servicio? ¿El trato fue bueno? ¿Volvería a solicitar un préstamo personal con nosotros? ¿Qué le gusta que mejoráramos?, entre otros.

5.1.12.- Plan de contingencia.

En caso de que existan percances, desviaciones o conflictos en el plan estratégico de mercadotecnia, se presenta a continuación alternativas que ayudarán a minimizar los infortunios.

PLAN DE CONTINGENCIA				
PARA LA ESTRATEGIA 1				
ESTRATEGIA	DURACIÓN	MEDIOS	COSTO	RESPONSABLES
Programar visitas a los centros de trabajo, interactuando con los trabajadores del SEF, siendo posible a través de nuestros contactos y relaciones públicas	Inicio a partir del momento de cambio en la estrategia 1 y hasta culminar el tiempo del plan estratégico de mercadotecnia	Presentación en PowerPoint y tarjetas de presentación	\$8,000.00	Encargado de mercadotecnia y auxiliar de mercadotecnia
Publicitar los beneficios que se obtienen al obtener un préstamo personal con descuento vía nómina en CASIMA (certificado acumulable de aportación cajeable, sin cobro de interés por omisión de pago y seguro por fallecimiento)	Inicio a partir del momento de cambio en la estrategia 1 y hasta culminar el tiempo del plan estratégico de mercadotecnia	Facebook, correo electrónico, whatsapp, volantes, carteles	\$14,419.00	Encargado de mercadotecnia y auxiliar de mercadotecnia

PLAN DE CONTINGENCIA				
PARA LA ESTRATEGIA 2				
ESTRATEGIA	DURACIÓN	MEDIOS	COSTO	RESPONSABLES
Programar visitas a los centros de trabajo, interactuando con los trabajadores del SEF, siendo posible a través de nuestros contactos y relaciones públicas	Inicio a partir del momento de cambio en la estrategia 2 y hasta culminar el tiempo del plan estratégico de mercadotecnia	Presentación en PowerPoint y volantes	\$6,000.00	Encargado de mercadotecnia y auxiliar de mercadotecnia
Incrementar la promoción de "Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado" a cada mes	Inicio a partir del momento de cambio en la estrategia 2 y hasta culminar el tiempo del plan estratégico de mercadotecnia	Correo electrónico, whatsapp, carteles, volantes	\$10,870.00	Encargado de mercadotecnia y auxiliar de mercadotecnia

Por otra parte, en el caso de que la financiera no pueda cumplir sus objetivos después de aplicar todas aquellas alternativas y estrategias obtenidas, puede escoger la alternativa de **cambio de la razón social y reestructuración de la empresa, para poder ingresar a nuevos segmentos de mercado**, debido a que la financiera actualmente está bajo la razón social de Sociedad Civil, existe una limitante para la incorporación a nuevos segmentos del mercado u otros mercados con los que se pueda concretar convenios de descuento por vía nómina. CASIMA actualmente tiene un nicho de mercado limitado y con una mayor cobertura en la ampliación del segmento podría cumplir con sus objetivos esperados u nuevos objetivos.

CONCLUSIÓN.

Considerando los objetivos de la presente investigación, la hipótesis y la pregunta de investigación que fueron planteados, se dedicó al estudio de la planeación estratégica de mercadotecnia y la metodología para el desarrollo de un plan estratégico de mercadotecnia, con ello, buscando el reposicionamiento de la financiera Caja Sindical Magisterial S.C. ubicada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En el desarrollo del trabajo de investigación que ha dado lugar a la presente tesis se alcanzaron los objetivos específicos inicialmente planteados en cuanto a:

- Identificar la metodología de un plan estratégico de mercadotecnia, para poder desarrollarlo y lograr el reposicionamiento de Caja Sindical Magisterial S.C.
- Efectuar un estudio de mercado al segmento meta, para conocer información relevante de los consumidores, la competencia y el posicionamiento actual de la empresa Caja Sindical Magisterial S.C.
- Realizar un diagnóstico interno y externo de la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., para poder conocer su situación actual.
- Formular estrategias mercadológicas con ayuda de matrices de formulación de estrategias, para lograr reposicionar a la financiera Caja Sindical Magisterial S.C.

Con estos se logró el objetivo general, definido como:

Desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia, para reposicionar la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., y cambiar la perspectiva de la empresa, marca y el producto en la mente de los consumidores.

En esta tesis se estudió en primer lugar a la mercadotecnia, entendiéndose como “un proceso social, donde se obtiene lo que se necesita y desea mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor”, así mismo se identificó su importancia, objetivos y su proceso administrativo; de este último se obtuvo el enfoque de la planeación estratégica, siendo el “proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes” siendo

esta la base de la planeación de toda una empresa y por ello, todas las áreas funcionales deben estar alineadas a la planeación total; en este caso y por la importancia de la tesis se toma la planeación estratégica de mercadotecnia como punto fundamental, siendo esta la que concreta direcciones estratégicas y un destino eficiente de los recursos a corto y largo plazo, requiriendo de estrategias mercadológicas.

Con lo anterior, se indagó la metodología para el desarrollo de un plan estratégico de mercadotecnia, siendo este “un instrumento escrito que incluye una estructura que se adapta a las necesidades de cada empresa u organización”, para esta investigación se optó con una estructura conformada por:

- Análisis de la situación de la empresa.
- Objetivos de mercadotecnia.
- Investigación de mercado.
- Posicionamiento y reposicionamiento.
- Ventaja competitiva.
- Análisis de la oferta y la demanda.
- Mezcla de mercadotecnia.
- Estrategias de mercadotecnia.
- Implementación y plan de acción.
- Presupuesto.
- Evaluación y control.
- Plan de contingencia.

En la investigación, se presentó el antecedente de la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., y aspectos como ubicación, tipo y tamaño de la empresa, misión, visión, valores, su organigrama y el producto que oferta.

Después se determinó un muestreo probabilístico, con una muestra de 296 trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas., con esto, se siguió con la investigación de campo creando un cuestionario como instrumento de obtención de información, aplicada a 296 trabajadores de entre 25 a 50 años de edad, sindicalizados en la sección 7, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Posteriormente, una vez aplicada la encuesta, se prosiguió al análisis e interpretación de los resultados en donde resultó que Caja Sindical Magisterial S.C., cuenta con potencial y puntos fuertes para reposicionarse, esto debido a que tiene aspectos favorables y de valor como una tasa de interés baja, otorgamiento del préstamo en una hora, beneficios para los clientes una vez autorizado el préstamo personal con descuento vía nómina, la atención al cliente, instalaciones adecuadas, buen sistema de cobro y omisiones sin generar intereses, accesibilidad a información y oportunidad de generar ingresos; todos estos siendo aspectos aceptados y bien vistos por los encuestados.

También, se obtuvo información, sobre canales viables de comunicación, comportamiento, necesidades e inseguridades de los encuestados y conocimiento de los encuestados hacia la financiera CASIMA.

Sin embargo, en el resultado del posicionamiento de Caja Sindical Magisterial S.C. que se obtuvo en la encuesta, se reveló que del 100% (296 encuestados) solo el 35% (103 encuestados) tiene conocimiento de la existencia de la financiera, pero del 100% solo el 13% de los trabajadores del Sistema Educativo Federalizado en Tuxtla Gutiérrez, se le han otorgado un préstamo en la financiera, significando que CASIMA ha logrado posicionarse en la mente del 13% de los trabajadores representando una posición baja ante sus competidores, por ende, la necesidad de crear un plan estratégico de mercadotecnia, para reposicionar a la financiera, utilizando sus atributos y beneficios, cambiando la perspectiva de los consumidores con estrategias efectivas que ayuden a difundir los aspectos fuertes de la financiera.

Por último, se realizó la propuesta de solución del problema de investigación, en el cual se creó un plan estratégico de mercadotecnia para la financiera Caja Sindical Magisterial S.C., donde se muestra toda la metodología e información que se necesitó para la formulación de estrategias, de las cuales se escogieron 2 por medio de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, siendo la primera “Crear una campaña publicitaria en base a las ventajas competitivas de la financiera” y la segunda promocionar “Gana el 2.5% del préstamo que obtenga tu recomendado”, iniciando en agosto de 2022 y finalizando en julio 2023, ambas contando con acciones determinadas para el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia; sin embargo, se cuenta con un plan de contingencia en caso de que 1 o las 2 alternativas fallen, así, incorporando las opciones del plan de contingencia para lograr los objetivos planteados. Siendo prioridad, el poder incrementar el posicionamiento y las ventas de la financiera, para continuar creciendo en el mercado.

REFERENCIAS.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. Pearson Educación, Octava Edición.

López, M.S.I.G. (2000). *Modelo de planeación estratégica de mercadotecnia aplicado a instituciones de educación superior. Pasos de mercadotecnia*. [tesis inédita, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN]. Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León.

Muñiz, G.R. (2014). *Marketing en el siglo XXI. Capítulo 14. Marketing internacional*. Centro de Estudios Financieros. 5ª. Edición. <https://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>

Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª Edición. McGraw-Hill Interamericana.

RESUMIDO.COM. (2010). Reposicionamiento Marketing en una era de competencia, cambio y crisis. [resumen del libro Repositioning de J. Trout y S. Rivkin]. *RESUMIDO.COM*. https://www.academia.edu/36865507/Reposicionamiento_Jack

Fernandez, D. (2005, 12 de julio). *El valor de las marcas*. Mailxmail.com. <http://www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/estrategias-marcas-posicionamiento-reposicionamiento>

Caja Sindical Magisterial (CASIMA, 2021a). *Ventas, sistema CASIMA*. Caja Sindical Magisterial S.C.

Sistema Educativo Federalizado del Estado de Chiapas (SEF, 2021a). *Trabajadores base. Sistema SEF*. Sistema Educativo Federalizado del Estado de Chiapas.

Caja Sindical Magisterial. (CASIMA, 2022). *Plan estratégico*. Caja Sindical Magisterial S.C.

Sistema Educativo Federalizado del Estado de Chiapas (SEF, 2021b). *Empresas con convenio. Sistema SEF*. Sistema Educativo Federalizado del Estado de Chiapas.

Mullins, J.W., Walker, J.O.C. y Boyd J.H.W., Larréché J.C. (2007). *Administración del marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. 5ª. Edición. Mc Graw Hill.

Lamb, C.W., Hair, J.J.F. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11ª Edición. CENGAGE Learning.

Kotler, P. y Keller, K.L. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Reyes, V.H. (2017, 20 de febrero). La importancia de la mercadotecnia en las empresas. *Emprendices*. <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-mercadotecnia-las-empresas/>

Thompson, I. (2007, abril). *Objetivos de mercadotecnia*. PromonegocioS.net. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>

Hernández R.S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mc Graw Hill.

Candelas, R.E., Hernández, M.F., García, G. M., Montero, M.G., García, O.M.E. y García C.M.P. (2012). *Apuntes digitales plan 2012*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO – UNACH Facultad de Contaduría y Administración. División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. Licenciatura en Administración. México. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf

Robbins S.P., Coulter M. (2005). *Administración*. 8ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Cano, P.C.A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. Bogotá D.C. Colombia.
<https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Fischer, V.L.E. y Espejo, C.J. (2011). *Mercadotecnia*. 4ª. Edición. Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. 11ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Monferrer, T.D. (2013). *Fundamentos de marketing*. UNIVERSITAT JAUME-I.

Best R.J. (2007). *Marketing estratégico*. 4ª. Edición PEARSON EDUCACIÓN.

Jaramillo, L.S.A., Tacuri, P.L.C. y Trelles, O.D.A. (2018). *Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas*. Universidad Internacional de Ecuador. Guayaquil Ecuador. INNOVA Research Journal.
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3372/3/document%20%2822%29.pdf>

Leon, A.F. (2015, 08 de agosto). *¿Sabes qué es el posicionamiento?* Merca2.0.
<https://www.merca20.com/sabes-que-es-el-posicionamiento/>

Thompson, I. (2016, octubre). *Definición de venta*. PromonegocioS.net
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

ANDBANK (2012, 27 de febrero). *¿Qué es la rentabilidad?* ANDBANK Private Bankers.
<https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>

DF Consultores (s.f.). *¿Qué es la rentabilidad y utilidad de un negocio?* DF CONSULTORES Estudio Contable Notarial. <https://www.dfconsultores.com.uy/novedades/22-que-es-la-rentabilidad-y-utilidad-de-un-negocio.html>

Riquelme, M. (2021a, 09 de noviembre). *¿Qué es la cuota de Mercado?* WEB Y EMPRESAS.
<https://www.webyempresas.com/cuota-de-mercado/>

Thompson, I. (2006, febrero). *El plan estratégico de marketing*. Marketing-Free.com
<http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>

- Quiroa, M. (2020, 06 de marzo). *Análisis situacional*. Economipedia, haciendo fácil la economía. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>
- Universidad de Jaén (UJAEN, s.f.). *Planificación estratégica de marketing*. Universidad de Jaén. <http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>
- Curay, F.H.J. (2008). *Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de leche UHT saborizada en el distrito metropolitano de quito*. [tesis de grado, Escuela Politécnica del Ejército]. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, Ecuador. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1672/1/T-ESPE-017081.pdf>
- Tabares, S.P.A. (2017, 02 de agosto). Análisis interno y externo como conceptos administrativos. <http://aprovechamientotictspilartabares.blogspot.com/2017/08/analisis-interno-y-externo-como.html>
- Vargas, M. (2017, 19 de enero). ¿Qué es un análisis FODA y cómo se hace? OCCMUNDIAL.COM. <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Muente, G. (2019, 10 de abril). ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI y para qué sirve? ROCKCONTENT BLOG. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Ponce, T.H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1) México. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Ruiz, B.M. (2021, 03 de abril). *MEFE Y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Milagros Ruiz Barroeta. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

- Ponce, T.H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ariza, T.A.M., Crespo, C.P.A. y Mojica C.J.A. (2013). *Diagnóstico y estrategia para la explotación del nopal y sus frutos en Colombia*. [tesis de posgrado, UNIVERSIDAD EAN]. Facultad de Posgrados, Especialización en Gerencia de Proyectos. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3834/ArizaAna2013.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Salazar, G.P.J. y Terán, V.J.S. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., importadora y comercializadora de suministros médicos, quirúrgicos como modelo aplicable para pymes familiares*. [tesis de grado, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA], SEDE QUITO. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>
- Tamayo, C.M.F. (2008). *Diseño de un plan de mercadeo para la empresa "ALTERNATIVA IMO" que se dedica a la importación y comercialización de artículos de ortopedia y rehabilitación*. [tesis de grado, ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL]. Facultad de Ciencias Administrativas. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/795/1/CD-1189.pdf>
- Castillo, M.K.G. y Hernández, P.E.M. (2018). *Planeación estratégica. Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones*. [tesis de licenciatura, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA], MANAGUA UNAM – MANAGUA. Facultad de Ciencias Económicas. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina*. 2ª. Edición, PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra N.K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Mendoza, I. (2013, 31 de julio). Consumidor: cómo es su perfil. *UTELBLOG Universidad*. <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/perfil-del-consumidor/>

- Socatelli, P.M.A. (2013). *Fundamentos para emprendimientos turísticos sostenibles. La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles.* <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>
- Riquelme, M. (2021b, 25 de octubre). *La matriz del perfil competitivo.* WEBYEMPRESAS. <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Pacheco, J. (2021a, 10 de noviembre). *Tipos de Investigación de Mercado (Qué es).* WEB Y EMPRESAS <https://www.webyempresas.com/tipos-de-investigacion-de-mercado/>
- Nuño, P. (2017, 09 de agosto). *Tipos de investigación de mercados.* EMPRENDEPYME.net <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-investigacion-de-mercado.html>
- Lugo, Z. (2020, 28 de febrero). *Población y muestra.* Diferenciador. <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Universidad Continental. (2016). *Introducción a la estadística. Estadística 1.* https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2183/1/DO_UC_EG_MT_A0175_20162.pdf
- Díaz, M.E.H. (2017). *Población, muestra y muestreo.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/enfermeria/2017/Poblacion_Muestra_Muestreo.pdf
- García, J.A.G., Reding, A. B. y López J.C.A. (2013). *Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica.* ELSEVIER <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n8/v2n8a7.pdf>
- Fernández, P.S. (2001). *Determinación del tamaño muestral.* https://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/tamano_muestral.pdf

- Figuroa, M. (2016, 06 de marzo). *Análisis e Interpretación de los Datos*. Saber metodología. <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/analisis-interpretacion-datos/>
- Freixas, F.M.R. (2015). *Unidad 3. El Análisis y la Interpretación de la Información*. Escuela Nacional de Trabajo Social. http://www.repositoriogeneral.unam.mx/app/webroot/digitalResourcesFiles/425/863_2015-08-24_200126.117751/6%20Investigaci%C3%B3n%20Social%20II%20U3.pdf
- Ramírez, R.L. (2013, abril). La Orientación Vocacional como Estrategia para Toma de Decisiones en estudiantes de Educación Media General. *Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio*. Venezuela. <http://maidalobo.blogspot.com/2013/04/lisette-ramirez-capitulo-iv-dianostico.html>
- Báez, J. y De Tudela, P. (2009). *Investigación Cualitativa*. ESIC Editorial.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2016). *Dirección de marketing*. PEARSON EDUCACIÓN. Decimoquinta edición.
- V3RTICE (s.f.), *El reposicionamiento de marca*. Agencia de publicidad y comunicación. <https://www.v3rtice.com/reposicionamiento-de-marca-n-524-es>
- Marín, L.C.M. y Grisales, V.C.N. (2010), *Estrategia de reposicionamiento para la agencia publicitaria CCI en la ciudad de Cali*. [tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. Facultad Comunicación Social. Santiago de Cali, Colombia. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/887/TCP00065.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, J. (2021b, 28 de octubre), *Posicionamiento de mercado (definición y diferencias de estrategias)*. <https://www.webyempresas.com/posicionamiento-de-mercado/>
- Galeano, S. (2020, 29 de octubre), *Qué es el posicionamiento de mercado: definición y claves para lograrlo*. <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado/>

- Castaño, L.D. y García, F.J. (2017). *El concepto del posicionamiento desde la perspectiva de profesionales del marketing y el consumidor caleño*. [tesis de grado, Universidad ICESI de Cali], Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Cali, Colombia. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82947/1/TG01689.pdf
- Coll, M.F. (2020, 17 de mayo), *Posicionamiento de mercado*. <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento-de-mercado.html>
- Ramos, L. (2019, 17 de marzo), *Posicionamiento* [video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=yQR_ftUGZmQ&ab_channel=LibrosparaEmprendedorresconLuisRamos
- Morales, S.M.H. (2013), *Estrategias de reposicionamiento de la marca MAJA en la tienda WOOLWORTH POLANCO, D.F.* [tesina de especialización, Instituto Politécnico Nacional]. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Tepepan. México. <https://www.escatep.ipn.mx/especialidadmkt/productividad-academica/tesinas/hortencia-morales.pdf>
- Belch, E.G. y Belch, A.M. (2005), *Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral*. McGraw-Hill.
- Ferrell, O.C. y Hartline, M.D. (2012). *Estrategia de marketing*. 5a. Edición. CENGAGE Learning.
- Cabrera, C.M.E. y Díaz, B.M.A. (2019), *Reposicionamiento de marca para la empresa ESTACIÓN ROCK LOUNGE & KARAOKE Chiclayo*. [tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de empresas. Chiclayo, Perú. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1843/1/TL_CabreraCabrejosMilton_DiazBarbozaMilagros.pdf
- Castro, J.M.E. y Orellana, J.M.L. (2010), *Propuesta de estrategia de reposicionamiento mediante la creación de una nueva marca comercial por el grupo asociativo del gremio de joyeros del cantón chordeleg*. [tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Cuenca, Ecuador.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4513/1/UPS-CT001910.pdf>

Ramos, L. (2020, 09 de noviembre), *Reposicionamiento*. [video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=FV2NIUuHkIc&ab_channel=LibrosparaEmprendedoresconLuisRamos

Siguas, C.M.V. (2020). *Estrategias de marketing mix para reposicionar la empresa de gas Cvallejos en el pueblo joven San Antonio*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Escuela de posgrado. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47538>

Velasco, J.J. (2020, 15 de junio). Ventajas Competitivas, Posicionamiento y Propuesta de Valor. *Los Habitantes de Kewlona*. https://www.kewlona.es/2020/06/ventajas-competitivas-posicionamiento/#2_Competencias_distintivas_y_ventajas_competitivas

Garcés, P.Y. y Paneca, G.Y. (2019, noviembre). *La Ventaja Competitiva: su papel en el posicionamiento del destino turístico*. Eumed.net
<https://www.eumed.net/rev/ce/2019/4/ventaja-competitiva.html>

Díaz J. (2015, 04 de mayo). *La Ventaja Competitiva y el Posicionamiento de tu Empresa*. Jda SFAI MEMBER. <https://www.jda.es/la-ventaja-competitiva-y-el-posicionamiento-de-tu-empresa/>

Salón, S. (2018, 26 de octubre). Ventaja competitiva y posicionamiento de empresa: Clave de éxito. *Semrush Blog*. <https://es.semrush.com/blog/ventaja-competitiva-claves-exito/>

Freire, S.M.J. y González, L.F. (2009). *Tráfico marítimo y economía global*. El equilibrio del mercado. Editorial NETBIBLO.

Álvarez, A.C.D., Becerra, D.A., Cáceres, A.R.M., Osorno, D.M. y Rodríguez, R.O.M. (2013). *Introducción a la teoría económica*. La oferta, la demanda y el mercado. https://campusvirtual.ull.es/ocw/pluginfile.php/5822/mod_resource/content/0/Presentacion_de_Tema_2_OCW_Economia_2013.pdf

- Orjuela, C.S. y Sandoval, M.P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Chile. <https://emprendeunefa.files.wordpress.com/2008/09/guia-del-estudio-de-mercados-para-la-evaluacion-de-proyectos.pdf>
- IONOS by 1&1 (2019, 25 de noviembre). *Oferta y demanda: así afecta al mercado*. Startup Guide IONOS by 1&1. <https://www.ionos.mx/startupguide/gestion/oferta-y-demanda/>
- Padilla, E. (2014). *Curso de formulación y evaluación de estudios de preinversión en el marco del sistema nacional de inversión pública. Sector salud*. Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Inversión Pública. Perú. https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/cursos_2014/set/atenci_medic_17_09/Capacitacion_Modulo_2-Formulacion.pdf
- Nina, H.E.M. (2010). *Plan estratégico de mercado*. Análisis de la demanda. Análisis de la oferta. <https://www.monografias.com/trabajos79/plan-estrategico-mercado/plan-estrategico-mercado2.shtml>
- Borragini, H. (2017, 08 de julio). Mezcla de mercadotecnia: conoce las 4p's del marketing y sus aplicaciones a los negocios. *Rockcontent*. España. <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>
- Coll, M.F. (2020, 07 de septiembre). Mezcla de mercadotecnia. *Economipedia.com* <https://economipedia.com/definiciones/mezcla-de-mercadotecnia.html>
- Espinosa, R. (2014, 06 de mayo). *Marketing mix: las 4p's*. RobertoEspinosa. <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>
- Collado, M.G. (2012, 21 de enero). Marketing mix o mezcla de mercadotecnia. *Escuela de Organización Industrial*. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/01/21/marketing-mix-o-mezcla-de-mercadotecnia/>
- Hotmart (2021, 10 de mayo). Marketing mix: ¿qué son las “4p” y cómo pueden ayudarte?. *Hotmart* <https://blog.hotmart.com/es/mix-de-marketing/>

Olivier, P.E. (s.f.). Marketing mix: qué es y cómo aplicarlo. Genwords.
<https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Producto>

Contreras, S.E.R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

Carneiro, C. M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) Netbiblo.

Sordo, A.I. (2021, 13 de octubre). El manual completo de las estrategias de marketing. *HubSpot*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing#:~:text=Una%20estrategia%20de%20marketing%20es,meta%20por%20los%20canales%20id%C3%B3neas.>

Tomas, D. (2020, 22 de octubre). Estrategia de marketing: que es, tipos y ejemplos. *Cyberclick*.
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>

Espinosa, R. (2015, 16 de enero). *Estrategias de marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. RobertoEspinosa. <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª. Edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones. (UNITAR, 2009). *Guía para el desarrollo de un plan de acción para la gestión racional de las sustancias químicas*.
https://cwm.unitar.org/publications/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_sp.pdf

- Grupo ATICO34. (2020, 31 de octubre). *Qué es un plan de acción y cómo diseñarlo en 5 pasos*. Grupo ATICO34. https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-de-accion/#Plantilla_para_plan_de_accion_Word_y_PDF
- Ministerio de Cultura (2010). *Guía para elaborar un plan de acción*. República de Colombia. <http://www.sedbolivar.gov.co/archivos/Normatividad/Avisos/2010/Guia%20plan%20de%20accion.pdf>
- Gómez, Z.S.J.M. (s.f.a). *Plan de marketing (IX): el plan de las acciones de marketing*. LA CULTURA DEL MARKETING. <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>
- Rodríguez, S.A.R. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. Presupuesto para el plan de mercadotecnia. Universidad de Guanajuato. Biblioteca virtual Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/#indice>
- Hernández, B. (2021, 01 de junio). *Presupuesto de marketing: cómo hacerlo en 6 pasos*. INBOUNDCYCLE. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-presupuesto-de-marketing-plantilla>
- SoyEntrepreneur (2011, 24 de marzo). *Cómo definir un presupuesto de marketing*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/264093>
- Guazhima, M.Y. y Guzmán, M.J. (2014). *Elaboración de un plan estratégico de marketing balanceados “El Granjero”, en la Ciudad de Cuenca*. Ecuador. [tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana] Sede Cuenca. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6300/1/UPS-CT002865.pdf>
- Ortiz, C.A. (s.f.). *La importancia de un plan de contingencia*. Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad. Foro de seguridad. <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>

- Gómez, Z.S.J.M. (s.f.b). *Herramientas claves en un plan de marketing (VII): el plan de contingencia*. La cultura del marketing. <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-plan-marketing-plan-de-contingencia/>
- Trabado, M.A. (2017, 29 de enero). *Como hacer un plan de contingencia en el plan de marketing digital*. Miguel Ángel Trabado. <https://miguelangeltrabado.es/plan-de-contingencia-digital/>
- Casasola, M. (2021, 13 de mayo). *¿Qué es un plan de contingencia y cómo hacerlo en marketing paso a paso? + Ejemplos*. Webescuela. <https://webescuela.com/plan-de-contingencia/>
- Caja Sindical Magisterial. (CASIMA, 2021b). *Manual de procedimientos CASIMA*. Caja Sindical Magisterial S.C.
- Caja Sindical Magisterial. (CASIMA, 2018). *Programa de capacitación en ventas CASIMA*. Caja Sindical Magisterial S.C.
- Diario Oficial de la Federación (DOF, 2021), *Estratificación por número de trabajadores*. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2019. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf
- Orozco, C. (2020, 12 de noviembre). *Clasificación de empresas*. Guía del Empresario. https://guiadelempresario.com/administracion/clasificacion-de-empresas/#%C2%BFEn_que_consiste_la_clasificacion_de_empresas
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018)*. INEGI [https://www.inegi.org.mx/app/scian/#:~:text=2018%20\(SCIAN%202018\)-,Sistema%20de%20Clasificaci%C3%B3n%20Industrial%20de%20Am%C3%A9rica%20del%20Norte%202018%20\(SCIAN,estructura%20de%20la%20econom%C3%ADa%20mexicana](https://www.inegi.org.mx/app/scian/#:~:text=2018%20(SCIAN%202018)-,Sistema%20de%20Clasificaci%C3%B3n%20Industrial%20de%20Am%C3%A9rica%20del%20Norte%202018%20(SCIAN,estructura%20de%20la%20econom%C3%ADa%20mexicana)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018). *Estructura Jerárquica del SCIAN México* 2018.
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf

Secretaría de Educación Pública en el Estado de Chiapas (SEP, 2020). *Chiapas, catálogo de percepciones y deducciones*. Secretaría de Educación Pública.
https://www.sep.gob.mx/es/sep1/Catalogo_de_Percepciones_y_Deducciones_1t_2020_c
his

Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición, Mc Graw Hill.

Fortún, M. (2019, 13 de septiembre). *Tipo de interés fijo*. Economipedia haciendo fácil la economía. <https://economipedia.com/definiciones/tipo-de-interes-fijo.html>