

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES  
UCC – SEDE MANAGUA**



**COORDINACIÓN DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

**Culminación de Pensum**

**Proyecto de Graduación para optar al título de Licenciada en Marketing y  
Publicidad**

**PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA EN LINEA EASY PUCK UBICADA EN  
HOUSTON, TEXAS, U.S.A. AGOSTO – NOVIEMBRE 2023**

**ELABORADO POR**

María Amelia González Frixione

**TUTOR TÉCNICO:** Msc.Omar Cano Olivas

**TUTOR METODOLÓGICO:** MBA María Antonia Cruz Flores

Managua, 22 de Agosto de 2023

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES  
UCC – SEDE MANAGUA**



**COORDINACIÓN DE MARKETING Y PUBLICIDAD**

**Culminación de Pensum**

**Proyecto de Graduación para optar al título de Licenciada en Marketing y  
Publicidad**

**AVAL DEL TUTOR**

Grado Académico y nombre del tutor(es), tienen a bien:

**CERTIFICAR**

**Que:** El Proyecto de Graduación con el título: “Título”, **PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA EN LINEA EASY PUCK UBICADA EN HOUSTON, TEXAS, U.S.A. AGOSTO- NOVIEMBRE 2023**

**Nombre de los autores del trabajo,** María Amelia González Frixione

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Sede Managua a **fecha** de **año**.

---

**Fdo.: MBA María Antonia Cruz Flores**  
**Tutor Metodológico**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, por todo el apoyo incondicional, por motivarme a crecer como profesional y culminar esta etapa de mi vida a su lado.

A mi hijo, por permitirme ser un ejemplo para el y por ser mi mayor inspiración en la vida.

A mi mamá, por ser ese pilar, mi mejor amiga, quien me apoya y me enseña a no rendirme ante nada y por sus sabios consejos.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios, por protegerme siempre, guiarme y darme las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi asesor en este proceso Msc. Allan González, por compartir sus conocimientos y brindarme apoyo y guía al realizar el presente trabajo.

Nuevamente a mi familia, mi esposo, mi hijo y mi madre, porque esta meta no hubiera sido posible sin el apoyo de ellos.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INDICE DE FIGURAS .....	v
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO.....	3
1.1. ANTECEDENTES .....	3
1.2. OBJETIVOS .....	5
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.....	8
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	9
2.1. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO .....	10
2.2. MARCO HISTÓRICO.....	52
2.3. MARCO CONTEXTUAL.....	54
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....	56
3.1. TIPO DE ESTUDIO .....	56
3.2. ÁREA DE ESTUDIO.....	57
3.3.- MUESTRA TEÓRICA Y SUJETOS DE ESTUDIO .....	59
3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	60

3.5. CRITERIO DE CALIDAD: CREDIBILIDAD, CONFIABILIDAD, CONFORMABILIDAD, TRANSFERIBILIDAD Y TRIANGULACIÓN.....	61
3.6.- PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	61
3.7.- VARIABLES .....	63
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	64
4.1. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS.....	64
4.1.1. GIRO DEL NEGOCIO .....	71
4.1.2. VISION .....	72
4.1.3. MISION .....	72
4.1.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	72
4.1.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	95
4.1.6. OBJETIVOS DE MARKETING.....	96
4.1.7. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	97
4.1.8. PLAN DE ACCIÓN .....	101
4.1.9. PRESUPUESTO DE MARKETING .....	104
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	105
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	107
ANEXOS .....	109
ANEXO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	109
1. Análisis del mercado: Formato de recolección de datos del cliente potencial:.....	109
2. Análisis del mercado: Formato de entrevista no estructura al Coach de un equipo de hockey.....	111
3. Análisis del mercado: Formato de entrevista no estructura a la gerente propietaria de Easy Puck .....	111

ANEXO 2. ENTREVISTA A LA GERENTE PROPIETARIA SRA. MARIA AMELIA GONZALEZ.....	112
ANEXO 3. ENTREVISTA COACH STEVE ZIARA.....	113
ANEXO 4. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES .....	116
ANEXO 5. TABLA DE LOS PRECIOS NETOS POR COLOR Y TALLAS, EL VALOR DEL DISEÑO SERÁ EL MISMO. ....	134

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnica instrumentos de recolección de datos .....	60
Tabla 2. Matriz de procesamiento de la información .....	62
Tabla 3. Matriz de macroentorno de Peste.....	72
Tabla 4. Matriz de microentorno de Porter: .....	79
Tabla 5. Proyección de ventas 2023 – 2024.....	94
Tabla 6. Matriz FODA.....	95
Tabla 7. Matriz CAME.....	96
Tabla 8: Precios de Camisas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9. Presupuesto de Marketing.....	104
Tabla 10. Gastos de Apertura.....	104
Tabla 11. Empresas de la Competencia. ....	86

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estado del Arte.....	9
Figura 2. Aportaciones al tema de investigación .....	9

Figura 3. Definición del Mercado Relevante.....	19
Figura 4: Matriz DAFO/CAME .....	24
Figura 5: Área Funcional de la empresa .....	28
Figura 6: Tipos Básicos de Estrategia Corporativa .....	33
Figura 7: Matriz de Posición Competitiva.....	37
Figura 8: Proceso de Planificación en la pequeña Empresa.....	38
Figura 9: Interrelación entre Plan Estratégico de Marketing y Plan de Marketing .....	38
Figura 10: Mapa Fort Bend .....	58
Figura 12: Mapa Easy Puck .....	58
Figura 13: Mapa De los Rink.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 14: Direcciones de los Rinks .....	59
Figura 15: Nombre de los Rinks.....	59
Figura 16: Modelo de Encuesta (1).....	109
Figura 17: Modelo de Encuesta (2).....	110
Figura 18: Modelo de Entrevista Propietaria .....	113
Figura 19: Modelo de Entrevista Coach.....	115
Figura 20: Modelo de Entrevista coach (parte2) .....	115



## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objeto desarrollar una propuesta de Plan de Marketing para la empresa Easy Puck, que es un emprendimiento que se dedica a la fabricación y comercialización de camisetas deportivas alusivas al deporte de hockey sobre hielo, ubicada en el condado de Fort Bend, del Estado de Texas, EEUU.

Este estudio es basado en la descripción y análisis del entorno tanto externo como interno para el desarrollo de estrategias de marketing que ayuden al posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para la elaboración del plan de marketing se tuvo que recabar información importante del entorno general del mercado y de la empresa; para esto se utilizó como instrumento de recolección de datos, una entrevista estructurada a fin de obtener información de primera fuente y aplicada al problema de estudio. Encuesta para conocer el perfil de los usuarios de camisetas de hockey sobre hielo. También el apoyo en sitios web y biblioteca física y/o virtual.

En el proceso de elaboración del plan de marketing se realizó una encuesta exploratoria a 100 personas para conocer el perfil de los clientes de camisetas deportivas; por tanto, el muestreo fue no probabilístico, por conveniencia.

Dentro de las etapas de investigación, en la primera se desarrolló en entorno político, social, económico y tecnológico. En la segunda etapa se analiza el entorno del marketing de la empresa como clientes potenciales, sus proveedores y el mercado objetivo determinado para esta propuesta. Así mismo la última etapa consta del informe final donde se presentan las estrategias a realizar en la propuesta de marketing.

Se concluye que es posible lograr posicionar en el mercado a la empresa a través de las estrategias planteadas pues el mercado al cual se va a dirigir valora mucho la idea de una tienda en línea, así como el precio, diseños, etc. aunque también buscan promociones por su compra, no descartan que les gustaría encontrar mayores activaciones de la tienda a través de eventos promocionales.

Palabras Clave: Análisis - Diagnóstico - Objetivos – Estrategias.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to develop a Marketing Plan proposal for the company Easy Puck, which is a venture that is dedicated to the manufacturing and marketing of sports t-shirts alluding to the sport of ice hockey, located in Fort Bend County. of the State of Texas, USA.

This study is based on the description and analysis of both the external and internal environment for the development of marketing strategies that will help position the company in the market.

To prepare the marketing plan, important information had to be collected from the general environment of the market and the company; For this, a structured interview was used as a data collection instrument in order to obtain information from first source and applied to the study problem. Survey to know the profile of ice hockey jersey users. Also support on websites and physical and/or virtual libraries.

In the process of developing the marketing plan, an exploratory survey was carried out on 100 people to know the profile of sports shirt customers; Therefore, the sampling was not probabilistic, for convenience.

Within the research stages, the first was developed in the political, social, economic and technological environment. In the second stage, the company's marketing environment is analyzed, such as potential clients, its suppliers and the target market determined for this proposal. Likewise, the last stage consists of the final report where the strategies to be carried out in the marketing proposal are presented.

It is concluded that it is possible to position the company in the market through the strategies proposed since the market to which it is going to target highly values the idea of an online store, as well as the price, designs, etc. Although they also look for promotions for their purchases, they do not rule out that they would like to find greater activations of the store through promotional events.

Keywords: Analysis - Diagnosis - Objectives - Strategies.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como fin desarrollar un plan de marketing de una empresa dedicada a la venta en línea de camisetas con diseños creativos de hockey sobre hielo. La idea surgió a partir de que mi hijo empezó a jugar este deporte y me volví aficionada. Con los conocimientos que adquirí en la Universidad y cursos que tomé por mi cuenta para aprender un poco más del e-commerce o comercio electrónico, quise hacer unos diseños creativos y lucirlos. Al notar que muchas personas me preguntaban que donde había comprado mi camisa, les hice saber que yo misma lo había elaborado, fue así que se forjó la idea de realizar un plan de marketing para montar un pequeño negocio en línea ya que este modelo de empresa está en expansión y nos permite disminuir costes. Además, el comercio en línea nos posibilita llegar a una zona geográfica mayor.

En la actualidad los negocios de ropa, ya sea en tiendas físicas, online o catálogos tienen un alto índice de popularidad en el mercado. Por lo tanto, se observa que la mayoría de los usuarios siguen las nuevas tendencias creando una fuerte competencia con una gran variedad de marcas reconocidas a nivel mundial. Para la Sociedad actual la moda es un tema trascendental, porque implica el estilo, el estado de ánimo y la personalidad de cada uno de los individuos, permite diferenciarse entre los demás, expresar sus gustos, e intereses, es decir comunicarse visualmente.

Sin embargo, para varios usuarios la moda representa un gasto enorme, por el peso de cada marca, asistir a tiendas, centros comerciales, para muchos pueden representar un gran dilema, el tiempo que gastan hasta encontrar el lugar adecuado y satisfacer su preferencia sumada al precio de estas prendas.

Esta idea nace ante la necesidad de ofrecer camisetas de calidad 100% algodón, en donde puedan elegir variedad de diseños creativos, frases divertidas en relación al deporte hockey sobre hielo.

El negocio se desea implementar en la Ciudad de Houston en el Estado de Texas de Estados Unidos de forma en línea, ya que en esta ciudad no hay muchas tiendas con las mismas características que logren cubrir cada una de las expectativas y necesidades. Existen 5 pistas de patinajes sobre hielo alrededor de la ciudad que se pueden aprovechar para la realización de encuestas ya que esta es una herramienta para realizar

un análisis de mercado, en donde los clientes especifiquen si les agradaría la implementación de una tienda en línea con diseños creativos y divertidos.

La presente investigación está distribuida en cinco capítulos que se muestran a continuación:

Capítulo I: se describe los aspectos generales, donde se tocará la problemática existente, se habla del problema que se estudia, se detalla el objetivo general y específico, justificación, así como el alcance y limitaciones de la presente indagación, para contextualizar los principios del trabajo de tesis en estudio.

El capítulo II, se enfatiza el marco referencial donde se fundamente la estructura del plan de marketing del presente estudio.

El capítulo III, puntualiza la metodología que se manejó para el proceso de preparación de la presente tesis, la determinación de la población y muestra, instrumentos de la recolección de datos, análisis y diseño de encuesta, análisis de resultados.

En el capítulo IV se incluirán las siguientes etapas de la investigación, diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de los resultados de acuerdo a la estructura y tipo de investigación.

En el Capítulo V, llegaremos a la conclusión y recomendación de la investigación, donde se pone énfasis la propuesta del plan de marketing que se planteará y podrá ser aplicado en la empresa para lograr los objetivos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO**

### **1.1. ANTECEDENTES**

A través de la recolección de información que apoye el problema de investigación se presentan los siguientes antecedentes investigativos en relación al estudio:

El aporte de Alvear (2011) realizó un trabajo monográfico de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Azuay, Ecuador con el título “Plan de Marketing para la empresa comercializadora de ropa femenina. El mismo consiste en la elaboración de un plan de marketing para un negocio de comercialización de ropa femenina. Justamente, el segmento apunta a un rango etario de entre 15 y 40 años, pero destinado al público femenino (y no al masculino). Por ejemplo, durante el trabajo se desarrollan herramientas como la investigación de mercados para conocer las necesidades de los consumidores, y se estudia la relación costo-beneficio para invertir en la implementación del plan. (pre, ddf)

Otro antecedente muy interesante es una tesis de Buritacá (2016) en Santiago de Cali, de la Facultad de Mercadeo, Universidad USC Colombia, el título “Plan de Marketing para la marca de ropa Espirit”; señala que tuvo como objetivo general diseñar un plan de marketing para la marca de ropa para damas Espirit en centro comercial Jardín Plaza en el año 2017. La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo, porque va más allá de solo describir los hallazgos sino de indagar temas desconocidos para presentar un informe que pueda servir de guía para nuevos investigadores mediante nuevas teorías aportadas. En donde se llegó a concluir, que como primera instancia se tuvo el estudio de la marca para determinar la situación actual y en base a ello poder determinar las estrategias, y como oportunidad la gran acogida de las prendas de vestir que tendría mediante su implementación; para lo cual es indispensable replantear estrategias de posicionamiento que logren mantener y fidelizar a los clientes e incurrir en menores fallas que permitirán disminuir los costos generados por ello; además se señala que las capacitaciones al personal para brindar un mejor trato a los clientes. Consecuentemente se implementó como estrategia la utilización de tarjetas de crédito de la misma empresa a través de la cual se obtuvieron múltiples beneficios. (Buritica, 2016)

Y, por último, según Darlin y Silva (2019), de la Facultad de Administración y Marketing de la Universidad César Vallejo del Perú, en su tesis denominada “Plan de Marketing y el posicionamiento de marca de la Empresa a Raphael's Salón & Spa, en el distrito de Chepen, 2019”, la investigación la realizaron en base a una metodología que tiene un diseño no experimental y es de tipo transversal, que cuenta con un enfoque en la muestra de 375 de los usuarios a encuestar de la empresa. Los resultados muestran un aspecto positivo que permiten corroborar la relación existente entre las dos variables, de tal modo que mediante se realice un correcto plan del marketing, el posicionamiento incrementará significativamente. Por consiguiente, el autor llegó a la conclusión de que tanto el plan de marketing como el posicionamiento se relacionan entre sí y generarían un impacto positivo para la empresa si utiliza las plataformas digitales; en donde, obtendrían una mejor visibilidad, interactividad y, por ende, una imagen propia de la marca en la mente de los consumidores que de cierta manera le permitiría diferenciarse frente a la competencia. (Darlin, 2019)

## **1.2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un Plan de Marketing para la empresa en línea Easy Puck en Houston, Texas Usa, agosto – noviembre 2023.

### **Objetivos Específicos**

- Hacer el diagnóstico situacional de la empresa Easy Puck utilizando la herramienta FODA- CAME.
- Diseñar las estrategias de marketing de la empresa Easy Puck.
- Diseñar un plan de marketing estratégico para la empresa Easy Puck, el cual servirá de guía para la elaboración del Plan de Marketing.
- Determinar el perfil del consumidor.

### **1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Analizando la gran oportunidad de negocio que nos presenta la venta de camisetas y el crecimiento de las transacciones online, surge la idea de la creación, desarrollo y puesta en marcha de un negocio virtual en la ciudad de Houston, Texas que llevará el nombre de EASY PUCK.

Se añade que, se realizará a partir de estrategias sólidas que le permitan un posicionamiento diferenciador en el mercado, y para cumplir con esa meta, se requiere del desarrollo de un plan de marketing. Es importante desarrollar todo un proceso de investigación que nos permita establecer los elementos para el desarrollo de nuestra ventaja competitiva, buscando comprender y adaptar los aspectos claves que tiene en cuenta el comprador y/o consumidor al momento de adquirir productos. Con esta situación planteamos la pregunta de investigación y los objetivos del proyecto.

En los últimos años, el marketing se ha convertido en uno de los temas que más se tratan en el ámbito empresarial, considerándolo vital para concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la única finalidad de que esta sea en su totalidad satisfactoria, tanto para el que vende como para el que adquiere el bien o servicio.

Por esta razón la mayoría de empresas han iniciado la implementación de planes de marketing como una estrategia competitiva, ya que les genera una ventaja al facilitarles tanto el reconocimiento del mercado como de la empresa.

En la ciudad de Houston no existen tiendas que ofrezcan camisetas con diseños de Ice Hockey, con diversidad en colores y tallas y precios accesibles, por lo que es necesario el desarrollo de un plan de marketing para que la empresa Easy Puck comercialice este tipo de productos.

#### **Pregunta del problema**

¿Cuáles son las estrategias más apropiadas para el desarrollo del Plan de Marketing de la empresa en línea Easy Puck en Houston, Texas Usa, agosto – noviembre 2023??



#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La crisis que se viene azotando a nivel mundial desde la pandemia en 2020, además de afectar a otros asuntos importantes, ha empujado a multitud de empresas a cerrar o a disminuir su nivel de actividad, y, por tanto, a minorar cifras de contratación de empleados. Por ello, millones de personas quedaron desempleadas y han tenido que recurrir a otra vía como el emprendimiento, el autoempleo. Ya que la economía no favorece la permanencia en los puestos de trabajo o la estabilidad. Hoy más que nunca tenemos que plantear la idea de formar nuestro propio negocio.

Actualmente, en la ciudad de Houston, Texas, aunque existen varios centros comerciales donde se encuentran una variedad de tiendas de deportes en general, se ven limitadas en diseños exclusivos divertidos del hockey sobre hielo, con diseños no tan personalizados y exageradamente costosos. Lo mismo sucede en los mercados de tiendas en línea, no existen variedades en diseños, colores, incluso tallas y muy costosos.

El presente plan de marketing surge de esta necesidad de innovar y de ser el emprendedor y que la situación económica demanda. De conocer a fondo a los clientes especialmente a los que suelen comprar camisetas del deporte hockey sobre hielo por lo que se analizará el comportamiento de compra, estableciendo factores que influyen en determinadas conductas de compras para luego establecer estrategias que permitan fortalecer dichos comportamientos y por consiguiente lograr satisfacer las preferencias del comprador.

La realización de este plan de marketing, pretende ser un eje que aporte a otros estudios similares para ponerlos en práctica. Qué las estrategias que se implementen sirvan de apoyo para el desarrollo de un plan de una empresa.

## **1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL PROYECTO**

### **ALCANCE**

El desarrollo de la investigación partirá de un análisis y diagnóstico de la situación actual donde se realizará un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades, un análisis externo para conocer el entorno y un diagnóstico a través de una matriz DOFA que permitirá sintetizar el plan de marketing para la empresa EASY PUCK.

Se definieron los objetivos y estrategias que la empresa deberá seguir. Finalmente basándose en las estrategias planteadas se definió un plan de acción para su debido cumplimiento.

### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración del plan de marketing para la empresa EASY PUCK se consideran las siguientes limitaciones:

- Solo existe un participante en este estudio.
- Estudios anteriores respecto al mismo tema de investigación.
- El traslado a los 5 rink para realizar las encuestas toma entre 30-45 minutos desde el punto de partida.
- Acceso a herramientas que faciliten la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### ESTADO DEL ARTE:

Base de datos científicas utilizadas	No. De Publicaciones relacionadas con la investigación de acuerdo a la base de datos	No. De publicaciones con mayor reconocimiento científico	Tipos de publicaciones identificadas
Google Académico	Aproximadamente 4,270,000 resultados	4 publicaciones citados entre 80-105 veces	Artículos de revisión
Scielo	Resultados 4	1 publicación citada entre 10-25 veces	Artículos de revisión
Dialnet	1650 documentos encontrados	12 publicaciones citables	Artículo de revisión (1120) Tesis (225) Libros (157)

Figura 1. Estado del Arte. Elaboración Propia

### PRINCIPALES APORTACIONES AL TEMA DE INVESTIGACION:

Autor (es) y año. En orden cronológico	Principales teorías y aporte al tema de investigación
Avear (2011)	“Plan de Marketing para la empresa comercializadora de ropa femenina”. Durante el trabajo se desarrollan herramientas como la investigación de mercados para conocer las necesidades de los consumidores, y se estudia la relación costo-beneficio para invertir en la implementación del plan de marketing.
Burítaca (2016)	“Plan de Marketing para la marca de ropa Spirit”. Estudios de la marca para determinar la situación actual de la empresa y en base a ello poder determinar las estrategias, y utilizar las oportunidades y fortalezas para implementar un correcto uso de plan de marketing.
Darlin y Silva (2019)	“Plan de Marketing y el posicionamiento de marca de la Empresa a Raphael's”. El plan de marketing y como el posicionamiento de esta en redes sociales se relacionan entre sí y generan un impacto positivo y maximizan utilidades si se utilizan las plataformas digitales.

Figura 2. Aportaciones al tema de investigación. Elaboración Propia

## **2.1. MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

#### **2.1.1.1. GIRO DEL NEGOCIO**

Actividad principal o negocio que opera la empresa. Este concepto debe estar definido clara y explícitamente; si es necesario revisarlo y volver a definirlo una y otra vez. Constantinos Markides señala que no hay una manera correcta de definir un negocio. El truco es identificar una definición que concuerde con las habilidades especiales de la empresa o de lo que se pretende que sea la empresa. Al proceder así, la compañía maximiza el impacto de esas capacidades frente a sus competidores y le da la ventaja que necesita para ser rentable. (Torres Hernández, 2014) Dentro de esta lógica, lo que sigue de manera natural es la revisión de:

#### **2.1.1.2. VISIÓN**

Es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio. La fórmula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo. (Torres Hernández, 2014)

#### **2.1.1.3. MISIÓN**

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo. Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión). La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión. Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión. Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere. (Torres Hernández, 2014)

#### 2.1.1.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

##### a) Macroentorno (PESTEL)

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es el *análisis PEST*, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez & Milla, 2005)

En el análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:

- 1) **Factores Económicos:** La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. (Martínez & Milla, 2005)
- 2) **Factores Tecnológicos:** Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. (Martínez & Milla, 2005)

- 3) **Factores Políticos:** Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. (Martínez & Milla, 2005)
- 4) **Factores Sociales y demográficos:** La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (Martínez & Milla, 2005)

#### **b) Microentorno (PORTER)**

El diamante de Porter (1990) resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivos que otras. Las ventajas competitivas de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores, por las condiciones del país donde está ubicada la sociedad. El país de origen tiene unos factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja competitiva. (Martínez & Milla, 2005)

Condiciones de factores productivos específico: que permitan explicar la base de la ventaja a escala nacional. Estos factores crean una ventaja inicial sobre la que posteriormente se van construyendo nuevos factores de competencia. Por ejemplo, el clima en España favorece la producción y el comercio de frutas y verduras. Condiciones de la demanda nacional constituyen en ocasiones la base de las características de las ventajas de una organización. Por ejemplo, las elevadas expectativas de los consumidores italianos en moda y diseño han fomentado el crecimiento de esa industria en Italia. (Martínez & Milla, 2005)

Una industria con éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte. Por ejemplo, en Italia, la industria del calzado de cuero, la industria de maquinaria de tratamiento de cuero y los servicios de diseño se benefician mutuamente. La base de la ventaja también puede explicarse por el contexto de las características de

la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad en diferentes países. La rivalidad nacional y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de una misma nación pueden ayudar a las organizaciones a crear una base para obtener ventajas en una escala más global. El grado de rivalidad nacional dentro de un mismo país es especialmente relevante. Porter afirma que una de las principales razones del éxito de Japón es el grado de rivalidad nacional que existe entre sus propias industrias. (Martínez & Milla, 2005)

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: (Martínez & Milla, 2005)

- 1) **La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada):** Posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.
- 2) **El poder de negociación de los clientes:** El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.
- 3) **El poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector.
- 4) **La amenaza de productos y servicios sustitutivos:** Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.
- 5) **La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:** La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o

el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

### **c) Análisis del Mercado**

#### **Definir el Mercado Relevante**

Es el conjunto de productos y/o servicios (dentro de la estructura total del mercado del producto) que la gerencia considera estratégicamente importante.

Ejemplo: una marca especializada de tés de hierbas sin cafeína puede tener una participación de mercado bastante grande en ese mercado, pero una muy pequeña en el mercado total de té. De otro lado, el mercado total no crece tan rápidamente como el de té de hierbas; por consiguiente, la estrategia para este producto se podría construir si el mercado relevante es el té herbal, pero sostenerse e incluso retirarse del negocio si el mercado relevante es el té. (Guiltinan & Madden, 1999)

La definición del mercado relevante suele incluir dos pasos. En el primero, la gerencia intentará describir la estructura del mercado relevante; posteriormente se establecerán los límites dentro de este mercado. Los gerentes de marketing siempre se interesan en la participación de mercado. La participación de mercado es el porcentaje que una compañía posee del volumen total. La manera como se defina el mercado relevante determinará el volumen total o el denominador en el cálculo de la participación de mercado. Por consiguiente, la definición del mercado relevante afectará el cálculo de la participación de mercado de la firma. (Guiltinan & Madden, 1999)

#### **Analizar la Demanda Primaria**

La demanda primaria es la demanda por la forma o la clase del producto que se ha definido como el mercado relevante. Al analizar la demanda primaria, los gerentes pueden analizar por qué y cómo compran los clientes una forma o clase de producto y quiénes son los compradores en el mercado relevante. Por ejemplo, si se define un mercado relevante como el té de hierbas, el análisis de la demanda primaria deberá



revelar quién compra té de hierbas (y quién no), y por qué algunas personas compran y otras no. (Guiltinan & Madden, 1999)

La razón más importante para analizar la demanda primaria es poder identificar las oportunidades de crecimiento para la forma o la clase de producto. Esta información es de especial importancia para los gerentes de nuevos productos. Sin embargo, también es importante que los gerentes de productos en mercados de bajo crecimiento puedan identificar posibles mecanismos para impulsar o revitalizar las ventas. De hecho, en mercados maduros pueden existir nuevas oportunidades de crecimiento. (Guiltinan & Madden, 1999)

Para identificar estas oportunidades y las medidas que deberán ser tomadas para aprovecharlas, los gerentes deberán tratar de responder una serie de preguntas de diagnóstico acerca del proceso de compra: ¿identificación del comprador?, ¿Disposición de compra?, y ¿capacidad de compra? (Guiltinan & Madden, 1999)

**Identificación del comprador:** para describir a los compradores, son útiles tres clases de características: (Guiltinan & Madden, 1999)

- 1) **Ubicación:** Los índices de compra de las diferentes formas del producto pueden recibir la influencia del clima, la densidad de la población, las tradiciones culturales y otros factores que varían de acuerdo con la región o por distinciones urbana-suburbana-rural.
- 2) **Demografía:** Edad, sexo, educación, ocupación y tamaño de la familia están entre las características que pueden tipificar a los compradores de una forma del producto. Con esto se logra llegar a los clientes de manera más eficiente.
- 3) **Estilo de Vida:** Las medidas sobre el estilo de vida (también llamado psicografía por algunos estudios del mercado) intentan reflejar la forma como los productos se ajustan al patrón de vida normal del consumidor, mediante el examen de cómo emplean las personas su tiempo, qué cosas son importantes para ellas y qué opiniones tienen de sí mismas y del mundo que las rodea. Aquí se ve la influencia de fuerzas sociales sobre los procesos de consumo. Comportamiento de compra.

**Disposición de compra:** La principal determinante para comprar una forma o clase de producto es la percepción que tiene el comprador de la utilidad del producto, para una o más situaciones de uso. El análisis que hace un gerente sobre la estructura del mercado del producto deberá identificar las situaciones de uso en las cuales una forma del producto es potencialmente aplicable. (Guiltinan & Madden, 1999)

Existen cinco tipos de riesgos: (Guiltinan & Madden, 1999)

- 1) **Riesgos económicos o financieros:** si el precio de compra, los costos de mantenimientos o los operativos son altos.
- 2) **Riesgos de tiempo o conveniencia:** si existe la posibilidad de emplear una gran cantidad de tiempo en comprar o utilizar un producto.
- 3) **Riesgo de desempeño:** si existe preocupación acerca de qué tan bien desempeña el producto su función básica.
- 4) **Riesgos físicos:** si existe una amenaza contra la salud o la apariencia del comprador.
- 5) **Riesgos psicológicos:** si la compra o el uso del producto puede influir en la autoestima del comprador o en la imagen que tiene de sí mismo.

### **Analizar La Demanda Selectiva**

Mientras que la demanda primaria es la demanda de una forma o clase del producto (como el té corriente, el té de hierbas o el té instantáneo), la demanda selectiva es la que se dirige hacia una marca a un sustituto específico dentro del mercado relevante. En el análisis de la demanda selectiva, los gerentes se interesan, en primer lugar, por comprender cómo eligen los compradores a partir de las marcas o los sustitutos alternativos dentro del mercado relevante. Sin embargo, no todos los compradores son semejantes en sus elecciones. (Guiltinan & Madden, 1999)

En esta sección se presenta un método de dos pasos para examinar la demanda selectiva; el primero es identificar el tipo de proceso de toma de decisión que probablemente se utilizará, y el segundo paso es identificar los atributos determinantes. (Guiltinan & Madden, 1999)

Identificación de los tipos de procesos de decisión: los modelos de elección del consumidor se basan, como norma, en el supuesto de que cuando se enfrenta un conjunto de opciones, los consumidores eligen la opción que consideran les proporcionará el más alto nivel de gratificación o satisfacción. En muchos casos, los consumidores deben tomar decisiones complejas que implican tener en cuenta muchas alternativas. Cuando enfrentan muchas de estas opciones, utilizan reglas de decisión que reducen el número total de marcas disponibles en la clase del producto, a un subconjunto más pequeño que ellos considerarían al comprar. Las decisiones de compra se suelen caracterizar en: (Guiltinan & Madden, 1999)

- **Solución de problemas complejos:** se presenta cuando el consumidor se encuentra ante una decisión radicalmente nueva. El consumidor no sólo necesita información sobre las marcas, sino que debe decidir cuál información es más importante.
- **Solución de problemas específicos:** es el proceso de información de conceptos de marca. El comprador tiene un conocimiento sólido de la categoría del producto y del criterio de elección relevante, pero se halla frente a una nueva marca. La cantidad de tiempo para la decisión es menor que en la solución de problemas complejos, pero sigue siendo considerable. Los consumidores no solamente tienen que evaluar la nueva marca sino también compararla con otras marcas para establecer sus preferencias. En esta etapa, los criterios de selección están bien formados pero la información sobre marcas es necesaria para formar una evaluación.
- **Respuesta rutinaria:** está representada por una búsqueda limitada de información y una decisión rápida. Los consumidores tienen experiencia en tomar una decisión a partir de la clase del producto y por tanto, requieren de poca o ninguna información para tomar sus decisiones. En el caso de una fuerte lealtad de marca, los consumidores simplemente tomarán sus marcas preferidas si se hallan disponibles. Si no es ese el caso, para tomar su decisión, el consumidor puede requerir poca información acerca de las otras marcas del conjunto en consideración, como tamaños y precios disponibles.

- **Atributos determinantes:** en la perspectiva psicológica o económica tradicional de productos y servicios éstos son grupos de atributos. El consumidor hace una evaluación general de un producto mediante la combinación de las percepciones de los atributos del mismo, utilizando alguna(s) regla(s) para comparar la información. La primera tarea, que es similar a los procesos cognoscitivos que tienen lugar en la solución de problemas complejos, es determinar cuáles atributos son los más importantes para el consumidor. Una vez que se establece la importancia de los atributos, el consumidor debe buscar y evaluar la información pertinente de las marcas dentro de la clase del producto. Estas actividades son similares a los procesos cognoscitivos que se utilizan en la solución de problemas específicos. (Guiltinan & Madden, 1999)

### **Definir los Segmentos De Mercado**

La meta del mercado objetivo es posicionar una marca dentro del mercado del producto, de tal manera que la marca cuente con una ventaja competitiva. Los productos alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos importantes y únicos para el consumidor. Por consiguiente, para crear una ventaja competitiva, la firma debe comprender primero qué es lo importante para los consumidores. ¿Cuáles son sus preferencias? Además, la firma debe determinar el grado de homogeneidad de las preferencias relevantes dentro de un mercado designado. ¿Están de acuerdo los consumidores con la importancia de los atributos o hay segmentos de consumidores que difieren de otros en su apreciación de los atributos? La gerencia debe comprender el nivel de intensidad de las fuerzas competitivas que existen dentro del mercado relevante. (Guiltinan & Madden, 1999)

En 1956, Wendell R. Smith introdujo el concepto de segmentación del mercado, que ahora se considera un concepto fundamental del tema. Smith distinguió entre inclinar la intención de la demanda para satisfacer la oferta o inclinar el deseo de la oferta para satisfacer la demanda. (Guiltinan & Madden, 1999)

La segmentación del mercado capitaliza las diferencias en el gusto y las preferencias de los clientes tomando segmentos objetivos con un producto y una estrategia de marketing consistente con sus requerimientos particulares. (Guiltinan & Madden, 1999)

## Identificar los potenciales mercados objetivos

El proceso del análisis de mercado es el primer paso en el diseño de una estrategia de marketing para un producto o una línea de productos relacionados. Específicamente, un análisis de mercado capacita a los gerentes para identificar mercados objetivos potenciales hacia los cuales se podría dirigir el esfuerzo de marketing. (Torres Hernández, 2014)

El siguiente cuadro presenta la relación entre el análisis de mercado y las otras fuentes y tipos de información que influirán en la selección final de un mercado objetivo y de una estrategia de marketing. (Torres Hernández, 2014)

**Figura 3. Definición del Mercado Relevante**

DEFINIR EL MERCADO RELEVANTE		
Analizar la demanda primaria para la clase/forma del producto: ¿podemos influir en la disposición de compra? ¿podemos influir en la capacidad de compra?	Analizar la demanda selectiva por segmentos dentro de los mercados: ¿podemos ofrecer los beneficios deseados? ¿podemos dirigir la oferta de manera efectiva?	
Medición del mercado	Mercados objetivos potenciales	Análisis competitivo
Análisis de rentabilidad y productividad	Oportunidades y requerimientos del mercado	Objetivos del producto
	Estrategia del marketing	

(Torres Hernández, 2014)

### d) Análisis competitivo

Las organizaciones deben evaluar el entorno competitivo en donde operarán y las ventajas competitivas y las desventajas que tendrán en un mercado objetivo potencial. Resulta claro que el proceso de segmentación y el perfil de los segmentos de mercado es un prerequisite crítico en la selección de una estrategia de marketing. (Guiltinan & Madden, 1999)

- **Definir el Mercado Objetivo:** definición del mercado relevante.
- **Identificar los Competidores Directos:** evaluación de la ventaja competitiva.
- **Examinar las Fuerzas Competitivas del Mercado:** medición del mercado y análisis de rentabilidad y productividad.
- **Evaluar la ventaja competitiva:** identificar y seleccionar las estrategias de marketing.

#### **e) Medición del mercado.**

Las mediciones del mercado tienen una importancia fundamental para muchas decisiones de la gerencia. La alta gerencia debe estar consciente del tamaño y la tasa de crecimiento de los mercados para dar forma a las estrategias corporativas. Las decisiones que toma la gerencia media en relación con las estrategias, los programas y los presupuestos de marketing para productos individuales, no pueden ser efectivas sin algún estimado de los niveles esperados en las ventas de la industria y la empresa. Adicionalmente, para evaluar el desempeño de una compañía, un producto, un territorio de ventas o un distribuidor, se debe establecer un benchmark o punto de referencia (como una meta o una cuota de ventas). (Guiltinan & Madden, 1999)

Las mediciones del mercado son estimadas, y pocas son tan confiables como para que los gerentes se limiten a aceptar una simple cifra como perfectamente precisa. Al comprender las suposiciones que se utilizan para hacer cualquier medición, los gerentes pueden evaluar mejor el grado al cual esas medidas son optimistas o pesimistas, y la confiabilidad con que cuentan. (Guiltinan & Madden, 1999)

#### **Tipos básicos de mediciones del mercado:**

- **Potencial Absoluto del Mercado:** El potencial del mercado total es un estimado de la demanda potencial máxima, que suele basarse en dos factores: el número de usuarios potenciales y la tasa de compra. Para un mercado determinado, el potencial del mercado total indica el total en dinero o en volumen de unidades que se podría vender. Existen tres tipos de decisiones que, por lo general, se basan en estimados del potencial del mercado total. (Guiltinan & Madden, 1999)

- **Pronóstico de ventas:** indican el nivel de ventas que se espera de todo lo que se vende en un mercado definido, durante un periodo definido.

Una empresa puede pronosticar las ventas de un artículo específico, una marca, una línea de producto o las ventas totales. El pronóstico inicial puede surgir del trabajo de campo o de la alta gerencia. Los pronósticos descriptivos son apropiados para explicar cómo podrían influir los presupuestos de precios y de marketing en las ventas futuras. (Guiltinan & Madden, 1999)

#### **f) Análisis de rentabilidad y de productividad**

El análisis de rentabilidad: es la evaluación del impacto de diferentes estrategias o programas de marketing sobre la contribución en utilidades que se pueden esperar de un producto o línea de producto. Al considerar el papel que desempeña el análisis de rentabilidad, los gerentes deberán ser conscientes de que este análisis es importante en relación con el tipo de objetivo de producto que se han establecido. (Guiltinan & Madden, 1999)

El análisis de productividad: es la evaluación de las consecuencias en las ventas o en la participación de mercado de una estrategia de marketing. Específicamente, un análisis de productividad implica la estimación de las relaciones entre precio y uno o más gastos de marketing (tales como los presupuestos de publicidad) y el volumen de ventas o la participación de mercado de un producto o de una línea de producto en particular. (Guiltinan & Madden, 1999)

#### **Medición de la Rentabilidad del Producto**

Costos fijos frente a costos variables: los costos variables son los que cambian con el volumen de ventas. Las comisiones de ventas, los materiales, la mano de obra y el empaque son ejemplos clásicos de costos variables porque su aumento es directamente proporcional a las ventas; es decir en cada uno de estos costos se incurre cada vez que se produce y vende un tipo de producto específico. (Guiltinan & Madden, 1999)

Tipos de costos fijos: se presentan en una empresa que ofrece múltiples productos, se adjudican al negocio como un todo o a uno o más productos específicos. Los costos, como la publicidad en que se incurren por un producto o servicio específico se

denominan costos fijos directos. Los costos como la publicidad institucional en que se incurren para respaldar el negocio total, son costos fijos indirectos. (Guiltinan & Madden, 1999)

### **Implicaciones del Análisis de Rentabilidad**

Al identificar los componentes fijos y variables de los costos, se podrán examinar algunas de las implicaciones de la rentabilidad en las decisiones de precios y de gastos en marketing. Específicamente, al entender la estructura de rentabilidad de un producto, los gerentes pueden identificar las relaciones existentes entre costo-volumen-utilidad y las implicaciones para los presupuestos de marketing. (Guiltinan & Madden, 1999)

En muchas organizaciones, una gran parte del costo operacional total es, esencialmente, fijo. En estas situaciones, por lo general, los gerentes seguirán políticas que obtengan ventaja de las economías de escala. Estas economías existirán cuando un gran aumento en el volumen conduce a una reducción significativa en el costo promedio de un producto. (Guiltinan & Madden, 1999)

Las ventajas de utilizar economías de escala para ser competitivo a nivel de precios son fundamentales para las estrategias de los abanderados de los costos bajos. Además, a menudo los costos fijos son demasiado elevados en las empresas con alta tecnología, en donde las inversiones en investigación y desarrollo son muy altas y en donde la producción ha sido fuertemente automatizada. Particularmente, en los mercados globales, los costos de mano de obra y materiales han descendido en relación con los costos fijos. (Guiltinan & Madden, 1999)

En síntesis, cuando los costos promedios se pueden reducir de manera significativa debido a las economías de escala o las curvas de experiencia, los gerentes pueden tener mayores incentivos para aplicar precios competitivos o para aumentar los gastos en marketing con el fin de estimular el volumen de ventas. (Guiltinan & Madden, 1999)

### **Análisis de Productividad**

Es el proceso de estimar el impacto que tiene sobre las ventas un cambio en el precio o en los gastos de marketing; es decir, el cambio en las ventas que resulta de una



modificación dada en un programa de marketing indica cuan productivo es ese programa. Con frecuencia, la expresión funciones de la respuesta de ventas se utiliza para representar las relaciones entre precio o gastos de marketing y las ventas. (Guiltinan & Madden, 1999)

### **2.1.1.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

#### **Matriz DAFO-CAME**

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras. (Martínez & Milla, 2005)

#### **Limitaciones del análisis DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Pero el análisis DAFO tiene sus limitaciones. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el DAFO aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo. No deben hacer del análisis DAFO un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico. (Martínez & Milla, 2005)

Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja. Las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado. Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche. (Martínez & Milla, 2005)

Una debilidad clave del DAFO es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo. (Martínez & Milla, 2005)

## CAME

Conocer los principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general, mediante la matriz DAFO, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico. Por lo tanto, el análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades. Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. (Martínez & Milla, 2005)

Por contra, las fortalezas y debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente. (Martínez & Milla, 2005)

**Figura 4: Matriz DAFO/CAME**

DAFO/CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades (O)	Estrategias O/F Se usan las fuerzas (F) del listado para aprovechar las oportunidades	Estrategias O/D Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
Amenazas (A)	Estrategias A/F Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas (F)	Estrategias A/D Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A).

(Martínez & Milla, 2005)

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, o pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas). Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino solo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas. (Martínez & Milla, 2005)

Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. (Martínez & Milla, 2005)

La sociedad deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias de acuerdo al resultado del análisis DAFO.

- **Estrategias defensivas:** cuando se producen amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.
- **Estrategias de supervivencia:** es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.
- **Estrategias de reorientación:** se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades. (Martínez Pedrós & Artemio, 2005)

## **Factores Externos**

En el entorno externo se dan los cambios que influyen en las organizaciones, ahí se encuentran las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales. (Torres Hernández, 2014)

## **Oportunidades y amenazas:**

Las estrategias deben tener como finalidad aprovechar sus mejores oportunidades de crecimiento, en especial las que consideran la competitividad para ser más rentables. También deben proporcionar defensa contra las amenazas; es decir, que las estrategias se crean agresivas para aprovechar las oportunidades y defensivas con el fin de proteger la posición competitiva. (Torres Hernández, 2014)

## **Factores Internos**

El medio ambiente interno es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes. (Torres Hernández, 2014)

Es así que el medio ambiente interno es propiamente la organización realizando una serie de funciones, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados. En estos términos el ambiente interno está integrado por: (Torres Hernández, 2014)

- **Stakeholders o propietarios:** Son las personas que conciben la idea del negocio, arriesgan su capital y, por tanto, tienen derechos legales sobre los activos de esa organización. Puede haber un solo dueño o puede ser un grupo de propietarios o accionistas. De la capacidad de estas personas para administrar la organización, de manera directa o mediante terceras personas, depende el éxito o fracaso del negocio.
- **Consejo de administración:** Es el grupo de personas definido por los accionistas para que vigilen sus intereses. Su labor no es dirigir la organización, sino sólo supervisar las decisiones de los directivos en beneficio de los dueños, y puede estar constituido por personas de la empresa y/o por personas externas, pero que conozcan y entiendan cuál es la filosofía y operaciones de la misma.
- **Empleados:** Constituyen otra fuerza importante del medio ambiente interno, y son el factor que hace que las cosas sucedan. Administrar al personal no es tarea sencilla, puesto que dependiendo del tipo de organización deben ser las dimensiones socioculturales de la fuerza de trabajo. Cada puesto requiere de un

perfil específico, pero todavía más, cada trabajador debe estar mentalizado de que sus funciones forman parte de una cadena que será tan fuerte como lo sea cada eslabón.

- **Cultura:** Como lo expresa Edgar Schein,<sup>6</sup> cultura organizacional es un patrón de comportamiento (que se ha aprendido con el tiempo) que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona lo suficientemente bien para ser válida y aceptable para enseñarla a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar.

### **Fortalezas y debilidades:**

El análisis de las fortalezas y debilidades proporciona una buena perspectiva para saber si la posición interna de la empresa es sólida o endeble y se debe ajustar con el análisis de la situación externa. (Torres Hernández, 2014)

Este tipo de análisis permite conocer las fortalezas y debilidades mediante la definición de las áreas funcionales clave de la organización y detectar cuáles son las principales fuerzas que caracterizan a dichas áreas clave; sin embargo, es importante que el analista conozca el funcionamiento de cada área y sistematice su información para sacar conclusiones y de ahí tomar decisiones. (Torres Hernández, 2014)

### **2.1.1.6. ÁREAS CLAVES PARA RESULTADOS**

#### **Recursos**

Son la fuente de las capacidades de la organización. A su vez, éstas son la fuente de sus competencias centrales que son el pilar de las ventajas competitivas. Normalmente, los recursos en sí no producen ventajas competitivas, lo que lo produce es la conjunción exclusiva de varios recursos. (Torres Hernández, 2014)

Se definen los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor. (Martínez & Milla, 2005).

## Capacidades

Se refiere al talento o facultad que permite a las empresas asignar recursos que a propósito han sido integrados con el objeto de alcanzar un estado final deseado. El fundamento de muchas capacidades se encuentra en las habilidades y conocimientos de los empleados y, con frecuencia también en la experiencia de los procesos y las funciones. (Torres Hernández, 2014)

Por lo general, las empresas que desarrollan las capacidades de su personal consideran que: “La persona que sabe cómo hacer las cosas siempre tendrá trabajo, pero la que entiende el porqué, siempre será su jefe”. Sin duda una de las capacidades vitales de la organización es el conocimiento, pero éste sólo adquiere valor cuando es aplicado y transmitido a las operaciones del negocio. (Torres Hernández, 2014)

**Figura 5: Área Funcional de la empresa.**

Área funcional	Capacidades
Distribución	Uso de técnicas logísticas para distribuir.
Recursos Humanos	Motivar, delegar responsabilidades, seleccionar y conservar a empleados.
Marketing	Promover con éxito productos de marca.
Producción	Elaborar productos confiables por sus habilidades para diseñar y fabricar.
Investigación y Desarrollo	Desarrollos tecnológicos para cultivos agrícolas. Flexibilidad para elaborar y aplicar fórmulas de alimentos globales. Dominar la tecnología digital.

**(Torres Hernández, 2014)**

Según se puede observar en el cuadro anterior son las áreas funcionales de las organizaciones, así como los procesos y, desde luego, que también alguna otra actividad, las que suelen desarrollar las capacidades de los trabajadores y de la organización. Es tal la importancia de las capacidades en la competitividad, que algunas organizaciones han creado el puesto de director de aprendizaje, con el propósito de crear un ambiente propicio donde el conocimiento sea difundido entre los empleados. Estas

empresas tienen la creencia de que el éxito futuro dependerá de competencias que, tradicionalmente, no han sido administradas ni medidas en la práctica, incluso la creatividad y la velocidad con la que se aprende y comparten las nuevas ideas. (Torres Hernández, 2014)

## **Competencias**

Son los recursos y las capacidades que sirven de fuente para sustentar la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales; pero no todos los recursos y capacidades tienen potencial para sentar las bases de la ventaja competitiva. Este potencial se concentra cuando los recursos y las capacidades reúnen las siguientes características: (Torres Hernández, 2014)

- **Valiosos:** Cuando permitan a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas.
- **Raros:** Cuando solo los poseen unos cuantos o ningún competidor, actual o potencial.
- **Caros de imitar:** Cuando, dado su costo, otras empresas no los pueden obtener o están en desventaja para obtenerlos (marca, cultura, relaciones interpersonales, confianza, amistad con clientes y proveedores).
- **Insustituibles:** Cuando no tienen equivalentes estructurales.

Se deben destacar dos categorías de competencias:

- 1) Las capacidades de los administradores son importantes porque permiten a la empresa aprovechar sus recursos.
- 2) Las capacidades del producto son importantes porque satisfacen los cambiantes gustos de los consumidores mediante productos innovadores y productos mejores que los existentes. (Torres Hernández, 2014)

## **Análisis de la Cadena de Valor**

La metodología del *análisis de la cadena de valor* propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o

empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio. (Martínez & Milla, 2005)

Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las *actividades primarias* —logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios— contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, *las actividades de apoyo*— compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa- que o añaden valor por sí solos o añaden valor a través de importantes relaciones, tanto con actividades primarias como con otras de apoyo. (Martínez & Milla, 2005)

### **Actividades primarias**

Siguiendo a Dess y Lumpkin (1984), entre las actividades primarias de una empresa se destacan las siguientes (aunque en función de la estructura de su organización algunas pueden ser no aplicables a su empresa):

#### **Logística interna.**

La actividad primaria de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores. En esta actividad es primordial alcanzar la máxima eficiencia, puesto que es donde nacen los principales retrasos de la producción. (Martínez & Milla, 2005)

Producción. La producción incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones. (Martínez & Milla, 2005)



Fabricar respetando el medio ambiente es uno de los medios que puede utilizar la empresa para conseguir una ventaja competitiva. Numerosas empresas han conseguido reducir los costes asociados con el depósito de sustancias peligrosas o contaminantes y de otros desechos de sus operaciones de fabricación. Sus esfuerzos medioambientales, además de incrementar sus beneficios, les han otorgado premios y reconocimientos por sus esfuerzos de reciclaje que elevan su reputación corporativa. (Martínez & Milla, 2005)

### **Logística externa.**

Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluyen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación. (Martínez & Milla, 2005)

Los sistemas de intercambio electrónico de datos están siendo utilizados para coordinar la logística externa. Mediante estos sistemas los clientes informan electrónicamente a la empresa de los productos que necesitan y del nivel de los inventarios de sus centros de distribución. De este modo la empresa puede pronosticar la demanda futura y determina qué productos requieren reaprovisionamiento (basándose en los límites de inventarios previamente establecidos con cada cliente). (Martínez & Milla, 2005)

### **2.1.1.7. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Los objetivos son un punto de selección muy importante, ya que se adecúan a la estrategia y viceversa. En general, constituyen una acertada disciplina para valorar el grado en que las opciones estratégicas pueden ajustarse a objetivos específicos de la organización, pero sólo si se reconoce también que existen otras formas de elección de estrategias. (Guiltinan & Madden, 1999)

Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional.

Tipos comunes de Objetivos Corporativos:

#### **Rentabilidad:**

- Utilidad neta como un porcentaje de ventas.

- Utilidad neta como un porcentaje de total de la inversión.
- Utilidad neta por acción común.

#### **Volumen:**

- Participación de mercado.
- Porcentaje de crecimiento en ventas.
- Posición de ventas en el mercado.
- Utilización de la capacidad de producción.

#### **Estabilidad:**

- Varianza en el volumen anual de ventas.
- Varianza en el volumen de ventas estacionales.
- Varianza en la rentabilidad.

#### **No Financiero:**

- Mantenimiento del control familiar.
- Mejoramiento de la imagen corporativa.
- Ampliación de la tecnología o la calidad de vida.

### **2.1.1.8. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Las estrategias corporativas son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía. Con ellas se identifican los mercados que se van a servir (definiéndolos en términos de necesidades o cliente, o ambos) y las líneas de producto y servicios que se han de producir, sobre la base de una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la compañía. (Guiltinan & Madden, 1999)

Las estrategias corporativas deberán derivarse del análisis de tres elementos: amenazas y oportunidades del entorno, misión y objetivos corporativos, y fortalezas y debilidades organizacionales. Una estrategia corporativa deberá ser consistente con los objetivos de la compañía, y alcanzable con los recursos y las competencias existentes (o anticipados). Además, tendrán en cuenta las amenazas y oportunidades futuras del entorno. (Guiltinan & Madden, 1999)

En síntesis, el proceso para establecer una estrategia corporativa está basado en: (Guiltinan & Madden, 1999)

- Examinar las amenazas y las oportunidades del entorno.
- Seleccionar objetivos corporativos que sean consistentes con estas amenazas y oportunidades, y con las competencias distintivas de la firma.
- Adquirir cualquier competencia adicional que se requiera para una implementación exitosa, a menudo por medio de alianzas estratégicas.

**Figura 6: Tipos Básicos de Estrategia Corporativa**

TIPOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA CORPORATIVA	
Estrategias de Crecimiento	
Para mercados actuales:	Para nuevos mercados:
Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
Desarrollo del producto	Expansión del mercado
Integración vertical	Diversificación
Estrategias de Consolidación	
Atrincheramiento	
Eliminación de producto	
Retirarse del mercado	

(Guiltinan & Madden, 1999)

### 2.1.1.9. ESTRATEGIAS DE MEZCLA DE PRODUCTOS

Una estrategia corporativa genera una organización con una dirección básica mediante el establecimiento de un producto general y un tamaño de mercado por alcanzar. Dado este tamaño, una firma suele optar por retirarse del negocio o retirar los productos que no se ajusten a la estrategia, y más bien dedicar sus recursos a aquellos productos y negocios que sí lo están. Una estrategia de mezcla de productos ayuda a la gerencia a solucionar el problema establecido de prioridades. (Guiltinan & Madden, 1999)

#### ¿Qué debería contribuir cada producto a la empresa?

Con respecto a riesgo, rendimiento y crecimiento, la alta gerencia deberá preocuparse por encontrar el equilibrio apropiado entre productos alternativos. En busca de este

equilibrio a largo plazo, los gerentes deben reconocer que algunos productos generarán grandes cantidades de dinero que superarán la cifra que se requiere para gastos operativos o para inversión adicional en instalaciones de producción e inventarios. Sin embargo, otros productos, por lo menos a corto plazo, generarán mucho menos dinero del necesario para cubrir los gastos operativos (incluyendo esfuerzos de marketing e investigación y desarrollo) y para inversiones adicionales. (Guiltinan & Madden, 1999)

Los gerentes deberán examinar las fortalezas competitivas de un producto (o línea de productos) y las amenazas y oportunidades que presenta el mercado donde compete. (Guiltinan & Madden, 1999)

### **¿Cómo deben asignarse los recursos a los productos?**

La base para esto, es desarrollar un enfoque estratégico que indique el objetivo esperado para cada producto, y así contribuir el crecimiento futuro y los requerimientos de rentabilidad. Un enfoque estratégico brinda un formato general para la asignación de los recursos entre los productos. (Guiltinan & Madden, 1999)

En general, un enfoque estratégico y los objetivos de producto que lo acompañan deberían estar determinados sobre la base de una fortaleza competitiva en el mercado y sobre el atractivo del mercado medido a partir de las oportunidades por crecimiento y rentabilidad. (Guiltinan & Madden, 1999)

**Ciclo de Vida del Producto:** El ciclo de vida del producto es el historial de sus ventas a través del tiempo. En una gráfica de ventas se visualizan las diferentes etapas por las que atraviesa un producto. (Guiltinan & Madden, 1999)

**La primera de estas etapas es la de introducción.** En este lapso se buscará darlo a conocer en el mercado; la empresa hará grandes esfuerzos publicitarios y de distribución para buscar la aceptación del gusto del consumidor. (Guiltinan & Madden, 1999)

**La segunda etapa del ciclo de vida del producto es la de crecimiento.** Aquí se buscará alcanzar una mayor penetración de mercado; las ventas se mantienen en aumento constante y generalmente disminuyen las actividades publicitarias. En este periodo se comienza a obtener utilidades. (Guiltinan & Madden, 1999)

**En la tercera etapa o de madurez**, el producto alcanza su mejor nivel de ventas; las utilidades son mayores y los gastos en publicidad y promoción disminuyen considerablemente. (Guiltinan & Madden, 1999)

**Por último, el producto entra en una etapa de declinación.** Las ventas disminuyen, los costos se incrementan y las utilidades son mínimas e incluso llegan a desaparecer. El ejecutivo decidirá si el producto debe ser relanzado o si es mejor que salga del mercado. (Guiltinan & Madden, 1999)

### **Matriz de posición competitiva (MDP)**

La matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric constituye una herramienta de gran utilidad para el diagnóstico de la situación de una empresa. Las variables que manejamos para su construcción son dos: (Martínez & Milla, 2005)

- El *atractivo del mercado* al que nos dirigimos corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio, bajo.
- La *posición* en la que nos encontramos *frente a nuestros competidores* corresponde al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

Para valorar el *atractivo del mercado/sector* tendremos en cuenta diversos factores:

#### **Factores que miden el atractivo del mercado:**

- **Factores de mercado:** dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc. (Martínez & Milla, 2005)
- **Factores tecnológicos:** intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas, etc.
- **Factores económicos y financieros:** economías de escala y experiencia, márgenes de contribución, etc.
- **Factores sociales:** tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión, etc.

## **Factores que miden la posición competitiva:**

- **Factores de mercado:** dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
- **La posición en el mercado:** cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidades obtenidas.
- **La posición económica y tecnológica:** posición relativa en costes, capacidad utilizada y posición tecnológica.
- **La posición de capacidades propias:** experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna y diferenciación de los competidores.

El proceso de definición de la matriz de posición competitiva consta de las siguientes fases: (Martínez & Milla, 2005)

**Fase 1:** elección de los agentes a comparar: unidades de negocio, productos, marcas, etc.

**Fase 2:** definición consensuada de una relación de variables que se consideran relevantes para la determinación de un sector/mercado como atractivo o no atractivo.

**Fase 3:** definición consensuada de una relación de variables que se consideran relevantes para determinar si la posición competitiva de nuestra empresa en un mercado es buena o mala.

**Fase 4:** valoración individual de la importancia/peso específico de cada una de las variables (importancia relativa en % sobre 100).

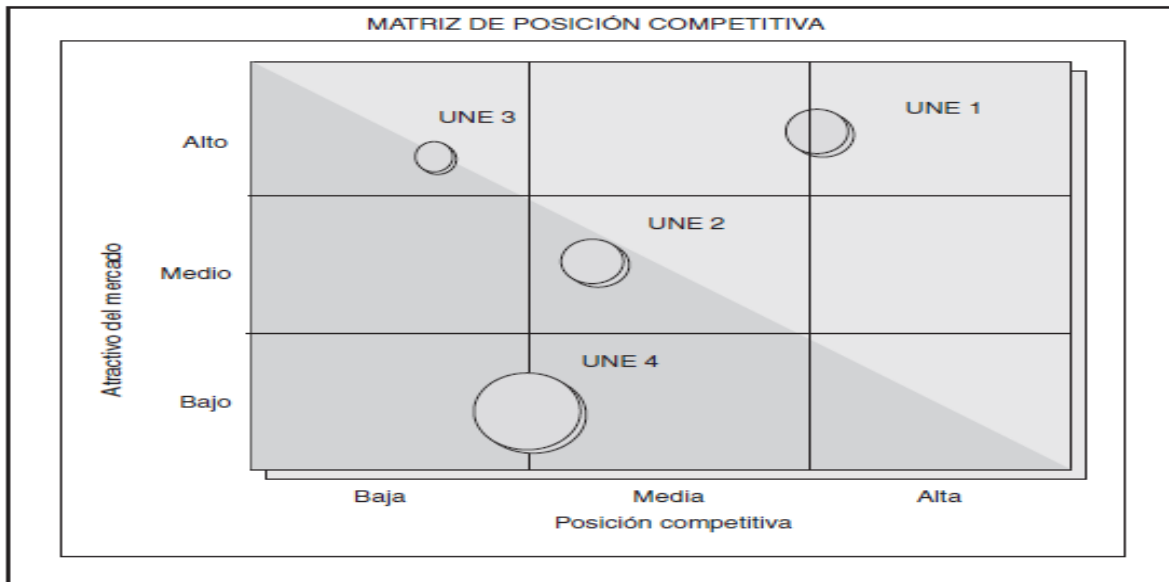
**Fase 5:** determinación de la importancia/peso específico de cada una de las variables (importancia relativa en % sobre 100).

**Fase 6:** valoración individual del atractivo de las distintas unidades de negocio, productos, etc. La escala 1 a 3 representará lo peor o mejor posicionado que estemos respecto a nuestra competencia en término de competitividad.

**Fase 7:** valoración individual del atractivo de nuestra posición competitiva en cada una de las unidades de negocio, líneas de productos servicios, etc.

La escala 1 a 3 representará lo peor o mejor posicionado que estemos respecto a nuestra competencia en términos de competitividad.

**Figura 7: Matriz de Posición Competitiva**



(Martínez & Milla, 2005)

#### 2.1.1.10. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

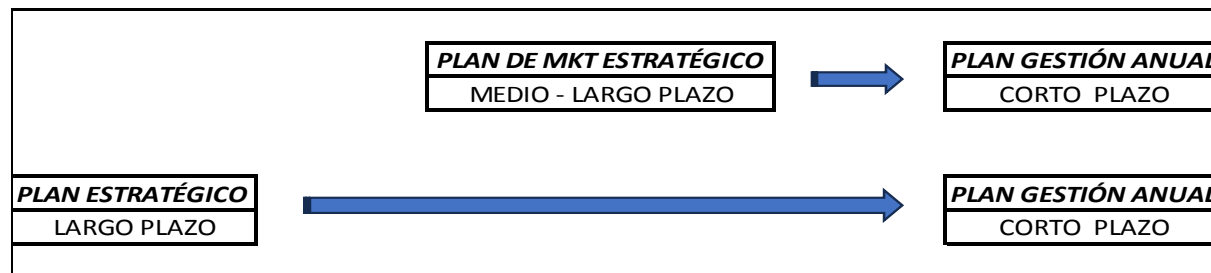
En el siguiente proceso, el plan de marketing estratégico se traslada de forma transversal a la estructura del Plan de Marketing a corto plazo, pero primero definiremos lo que es un Plan de Marketing. (Sainz, 2013)

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. (Sainz, 2013)

El plan de marketing estratégico, por su naturaleza, puede efectivamente constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica para la Pyme y que, en cualquier caso,

es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado ( esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto ( es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.). (Sainz, 2013)

### PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA



**Figura 8: Proceso de Planificación en la pequeña Empresa. (Sainz, 2013)**

Como en cualquier proceso, forma parte esencial de su naturaleza el hecho de que exista una interrelación muy estrecha entre las diferentes fases de los distintos planes, así como requiera la involucración e integración de los diferentes elementos que en él actúan. (Sainz, 2013) El siguiente cuadro pretende ilustrar dicha interrelación:

**Figura 9: Interrelación entre Plan Estratégico de Marketing y Plan de Marketing**

PLAN ESTRATÉGICO (Dirección General)	PLAN DE MARKETING (Dirección de Marketing)
Análisis de la situación.	Análisis de la situación
Diagnóstico de situación.	Diagnóstico de situación.
Objetivos corporativos.	
Estrategias corporativas.	Objetivos de Marketing.
Plan de acciones.	Estrategias de Marketing.
Presupuesto global.	Plan de acciones.
Balance y cuenta de explotación previsionales.	Presupuesto de marketing y cuenta de explotación previsional.

(Sainz, 2013)



En otras palabras, el plan estratégico es el “plan maestro” del proceso, del que surgen directrices para elaborar el plan de marketing. Además, contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación con la competencia.

Lo fundamental es realizar una buena elección de la misión, visión, definición del negocio y de las estrategias competitivas de la empresa para obtener los mejores resultados.

A continuación, se presentan las Etapas que se seguirán en el plan de marketing:

## **ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING:**

### **ETAPA I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

#### **1) MARCO EN QUE SE DESARROLLA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Esta etapa se divide en dos campos, el exterior a la empresa o análisis externo y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno. (Sainz, 2013)

#### **2) ANÁLISIS EXTERNO**

El primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, son aquellos elementos no controlables que determinan el entorno. Es necesario contemplarlo antes de analizar el mercado porque nos da una idea bastante buena del marco en el que se va a desenvolver dicho mercado. (Sainz, 2013)

Analizar el entorno, en contexto de un plan de marketing, es poco más que hacer un breve repaso al consabido cuadro macroeconómico que el gobierno presenta para los tres próximos años y una serie de variables de interés, que sean distintas en cada caso. (Sainz, 2013)

El elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando. El análisis del mercado ha de tener en cuenta aquellos aspectos que se relacionan con la naturaleza del mercado, que son la situación y evolución de los segmentos, perfil, competidores, cambios en la demanda y comportamientos de compra;

también se relacionan con la estructura del mercado, que son la situación del mercado relevante, nuevos entrantes, productos sustitutos, evolución del sector y canales de distribución existente. (Sainz, 2013)

Para el análisis de mercado, y como complemento a las fuentes de información externa que nos facilitan un conocimiento mas exhaustivo del mismo, contamos con una serie de instrumentos de análisis estratégico que nos ayudarán a perfilar dicho mercado con mayor exactitud. (Sainz, 2013)

### **3) ANÁLISIS INTERNO**

Si con el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado en el que nos desenvolvemos, este tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing. (Sainz, 2013)

El análisis interno incluirá aspectos como los siguientes: (Sainz, 2013)

- a) ¿Qué objetivos de marketing nos hemos marcados?, ¿Son los que deben ser o debiéramos habernos marcado otros?, ¿Los hemos alcanzado?
- b) ¿Qué estrategia de marketing tenemos?, ¿A qué mercados nos dirigimos y con que producto?, ¿Hemos elegido bien el segmento estratégico?, ¿Es correcto el posicionamiento?, ¿Cuál es nuestro marketing mix?
- c) ¿Los recursos humanos y materiales que hemos desplegado para alcanzar estos objetivos son los adecuados?
- d) Estrategia de productos: amplitud y profundidad de la gama, política de marcas, envases, diseños, presentaciones, calidad, materiales, etc.
- e) Estrategia de precios: tarifas de precios, escala de descuentos.
- f) Estrategia de distribución: canales de distribución.
- g) Estrategia de comunicación: interna y externa. Publicidad, marketing directo, relaciones públicas, patrocinio, etc.
- h) Estrategia de ventas: estructura comercial, remuneraciones, vendedores, etc.

En esta primera etapa de análisis de la situación obtendremos información que nos permitirá posicionarnos favorable o desfavorablemente en cuanto al entorno y al mercado al que nos dirigimos, así como si lo que estamos haciendo para ser competitivos en él es lo más indicado. (Sainz, 2013)

#### **4) SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La información puede presentarse en ocasiones como un arma de doble filo. Nos estamos refiriendo a los denominados “riesgos del sistema de información”, que se manifiestan cuando las fuentes de información no son fiables, cuando la información captada por miembros de la empresa es filtrada por estos o cuando poseedores externos de información la transmiten en función de sus intereses (distribuidores, proveedores, competidores, etc.) en tal caso los datos pueden estar “deteriorados” y, en consecuencia, nos encontraremos ante una información fallida. (Sainz, 2013)

Puede ocurrir, por el contrario, que, partiendo de datos correctos, las fases de filtraje y análisis desfiguren sus consecuencias lógicas. Este fenómeno aparece cuando los operantes en estas fases tienen sus propios intereses que los llevan, consciente o inconscientemente, a delimitar de forma muy subjetiva lo relevante y lo accesorio. Además, puede darse la circunstancia de que los directivos sean víctimas de una escasa mentalidad analítica o estratégica para deducir orientaciones de futuro. En otros casos, el peso específico de una persona puede utilizar el análisis de la información al tomar decisiones, a pesar de ellos datos disponibles. (Sainz, 2013)

Existen dentro del marketing moderno una serie de técnicas estandarizadas para el acopio de información, con el valor añadido que supone obtenerla de forma directa, sin la amenaza que representa la intervención de un posible elemento “distorsionador”. Las técnicas cualitativas están basadas en un guion abierto, y las personas objeto de la investigación se seleccionan en función de características y atributos personales. Las técnicas cuantitativas se basan en un cuestionario estructurado o semiestructurado, y las personas objeto de la investigación forman parte de una muestra representativa de la población o del fenómeno a investigar. Las técnicas cualitativas de uso más común para reunir información son fundamentalmente dos: la dinámica de grupos y las entrevistas en profundidad. La primera proporciona un conocimiento y una comprensión profunda de

las necesidades, motivaciones, actitudes, deseos y comportamientos reales del ciudadano. En cuanto a las entrevistas en profundidad, tratan de encontrar las razones de las actitudes, deseos y preferencias. (Sainz, 2013)

## **5) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

¿Cuáles son los datos e informaciones que, desde el punto de vista del plan de marketing, tienen un interés primordial?, Serán sin duda aquellos que de una forma global nos permitan detectar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles que deberemos seleccionar. (Sainz, 2013)

Esta etapa tiene, por tanto, como finalidad sentar las bases o cimientos del plan de marketing para hacer un buen diagnóstico de la situación. (Sainz, 2013)

### **ETAPA II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

#### **1) HERRAMIENTAS MÁS USUALES PARA EL DIAGNÓSTICO.**

Dentro de la metodología que estamos siguiendo, el diagnóstico de la situación es la segunda etapa a considerar a la hora de hacer un plan de marketing. El diagnóstico, cualquiera que sea la disciplina humana a la que hagamos referencia, es siempre la consecuencia de un análisis previo -un análisis que siempre debe ser lo más profundo y riguroso posible – a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. (Sainz, 2013)

En todo plan de marketing el diagnóstico es, por tanto, consecuencia de un análisis previo- del que ya hemos dado cuenta- y a la vez una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto a los competidores. No supone un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en que habremos identificado y definido los puntos que marcarán nuestra estrategia. (Sainz, 2013)

Para establecer el diagnóstico de la situación, el marketing emplea dos instrumentos principalmente: (Sainz, 2013)

- a) El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que nos ofrecerá los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.
- b) La matriz de posición competitiva, que reflejará nuestra posición competitiva a partir de dos variables: el atractivo del mercado y la posición del producto ante los competidores.

## 2) ANÁLISIS DAFO

Conviene, antes de nada, definir -desde el punto de vista de la gestión empresarial- los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, ya que por ser unos conceptos muy coloquiales suelen utilizarse incorrectamente. (Sainz, 2013)

**Oportunidades:** son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos. (Sainz, 2013)

**Amenaza:** son aquellos factores externos a la empresa (y por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. (Sainz, 2013)

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada – no controlable – que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. (Sainz, 2013)

**Fortalezas:** (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. (Sainz, 2013)

**Debilidades:** (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos. (Sainz, 2013)

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada – necesariamente

controlable dado que es la situación de nuestra propia empresa-, que marca una posición de ventaja o desventaja antes nuestros competidores. (Sainz, 2013)

### **3) MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA**

Otra herramienta útil para el diagnóstico de la situación de una empresa, y de uso menos frecuente en los planes de marketing es la matriz de posición competitiva. Las variables que manejamos para su construcción son dos: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores: (Sainz, 2013)

- a) Para valorar el atractivo del mercado tendremos en cuenta factores de mercado (dimensiones del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades, etc.), factores tecnológicos (intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas), factores competitivos (estructura de la competencia, cuotas de mercado), factores económicos y financieros (economías de escala y experiencia, márgenes de contribución) y factores sociales (tendencias y actitudes sociales, normativa legal). (Sainz, 2013)
- b) La posición competitiva se valora a partir de la posición en el mercado (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidades obtenidas), de la posición económica y tecnológica (posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica) y de capacidades propias (experiencia y habilidades de la empresa, sistema de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores). (Sainz, 2013)

### **4) APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

El diagnóstico de la situación, siempre que sea posible, es conveniente hacerlos utilizando las dos herramientas: la matriz de posición competitiva y el DAFO. Decimos “siempre que sea posible” ya que, si la empresa no tiene varias líneas de productos no tiene sentido utilizar la matriz de posición competitiva. (Sainz, 2013)

## **ETAPA III: FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING**

### **1) IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Las decisiones estratégicas de marketing (los objetivos de marketing y estrategias de marketing, que en un plan de marketing estratégico son siempre decisiones de largo alcance) son las más trascendentales en un plan de esta naturaleza, aunque a corto plazo sean las que menos resultados visibles presenten, igual que ocurre con cualquier decisión estratégica (empresarial, política, personal, económica, social, etc.) (Sainz, 2013)

Tenemos que saber diferenciar muy claramente, antes de entrar de lleno entre lo que representan las decisiones estratégicas (medio-largo plazo) y lo que buscan las decisiones operativas (corto plazo). Ganar una batalla puede que sea considerado como un éxito desde el punto de vista operativo, pero si esa victoria ha dañado mis recursos irreparablemente para la siguiente batalla comprenderemos que ha sido un fracaso, desde un punto de vista estratégico. (Sainz, 2013)

### **2) OBJETIVOS DE MARKETING**

- a) El primero de ellos es que el objetivo de marketing se supeditará siempre a los objetivos y estrategias corporativas.
- b) El segundo, deben ser concretos, realistas y coherentes.
- c) Deben estar sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

### **3) TIPOS DE OBJETIVOS**

- a) Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing. Suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y rentabilidad a corto, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa. (Sainz, 2013)
- b) Efecto de la madurez de los mercados en la definición de los objetivos de marketing. Al impacto de la dimensión de la empresa en la definición de su sistema de objetivos corporativos debe sumarse el de la situación de su mercado relevante. (Sainz, 2013)

En efecto, con independencia del sistema de objetivos corporativos de una empresa, otro elemento condicionante de los objetivos de marketing suele ser la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren los productos de la empresa. (Sainz, 2013)

Así, si la empresa se encuentra en mercados en expansión (como ha sido el caso de la mayor parte de los mercados en occidente, en las últimas décadas), la empresa optará por objetivos de crecimiento en vez de rentabilidad a corto porque desea consolidarse en ellos para cuando llegue la etapa de madurez. Sabe que la búsqueda de rentabilidades altas en el corto plazo puede constituir “pan para hoy, hambre para mañana” ya que la competencia puede estar “invirtiendo” para alcanzar mayores cuotas de mercado que, a la larga, le darán mayores tasas de rentabilidad. (Sainz, 2013)

En estos casos, cada vez más frecuentes por una razón u otra para las empresas de nuestro entorno, el nulo crecimiento del mercado hace que la única forma de crecer sea a costa de la competencia. O, lo que es lo mismo, aquellas empresas que por las razones arriba aducidas quieran crecer lo podrán hacer quitando clientes a otras. (Sainz, 2013)

En este contexto, el cliente se convierte en un factor escaso que hay que saber gestionar bien. Mientras que, hasta hace pocos años, en la cultura de las organizaciones y sobre todo en los departamentos comerciales y de marketing, los verbos que habían imperado eran crecer, captar y conseguir nuevos clientes, ahora empiezan a conjugarse con mayor insistencia otros como satisfacer, cuidar, mimar, retener o fidelizar a los clientes actuales. (Sainz, 2013)

En otras palabras, cada vez más empresas están dejando de hacer tanto hincapié en el crecimiento y se están planteando opciones más defensivas como retener a los clientes/consumidores/usuarios actuales, recuperar los perdidos o fidelizarlos a partir de directrices como: (Sainz, 2013)

- Mantener y mejorar sus niveles de satisfacción y lealtad, para retenerlos.
- Estimular la repetición de compra o simplificarla, para favorecer la reposición.
- Reducir las posibilidades de cambio o incrementar los costes de cambio.



O, aunque sigan marcándose objetivos de crecimiento, saben que los alcanzarán mejor en tanto en cuanto consigan captar nuevos clientes sin perder los clientes actuales. Por lo que, algo que siempre estaba implícito en el sistema de objetivos de marketing de cualquier empresa (la satisfacción y fidelización de sus clientes para retenerlos) “se ha puesto de moda” como objetivos de marketing. (Sainz, 2013)

#### 4. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivos de marketing más habituales. Conviene tener presentes dos criterios: ¿El producto está en masa crítica?, ¿Hay en nuestro caso una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo? (Sainz, 2013)

**Masa Crítica:** Este concepto tomado de la física, al aplicarlo al mundo empresarial hace referencia a la dimensión que necesita tener un producto, una marca, una actividad, o una empresa para que adquiera el estado deseado. Concretamente, al hablar de objetivos de marketing para un producto o una marca, hace referencia a la participación de mercado necesaria para que se pueda considerar “asentado/seguro/consolidado” en el mercado. (Sainz, 2013)

En la mayor parte de los casos, afirmamos que un producto está en masa crítica si su volumen de ventas alcanza o sobrepasa el 10% del volumen de ventas del mercado. Así, si el producto no ha alcanzado la masa crítica, el porcentaje de aumento de la facturación marcado como objetivo debiera ser superior a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible (antes de cinco años) la masa crítica, sacrificando rentabilidad a corto. (Sainz, 2013)

Sí, por el contrario, el producto si está en masa crítica, deberemos considerar el segundo criterio: la existencia o no de correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo. En la mayor parte de los sectores existe una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad: cuanto mayor es la participación de mercado más alta es la rentabilidad obtenida. (Sainz, 2013)

Esta correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad es especialmente cierta en las siguientes circunstancias: alta tasas de crecimiento del mercado, producto en una de las primeras etapas del ciclo de vida, industrias con tecnología que precisa de

un alto grado de integración vertical, que no exista un alto grado de sindicación del personal, que el negocio no tenga patente de protección del producto o del proceso principal, y que se requieran altos gastos de marketing. (Sainz, 2013)

Si para un producto o negocio es válida esta correlación, la prioridad en la fijación de los objetivos de marketing deberá ser aumentar su participación de mercado, buscando su liderazgo, sacrificando la rentabilidad a corto plazo durante el tiempo que sea necesario (el tiempo dependerá de la correspondiente “valor del crecimiento”. (Sainz, 2013)

#### **ETAPA IV: ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

**Estrategia:** es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. (Sainz, 2013)

Las estrategias consisten sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El planificador en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados. Sin embargo, no por reflexiva podemos ni debemos catalogar esta fase del plan de marketing como de estrictamente racional. Al contrario, la definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la planificación de marketing, y por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetas. No basta con un examen analítico de los hechos; además hay que interpretarlos ser capaz de prever situaciones futuras. (Sainz, 2013)

#### **TIPOS DE ESTRATEGIAS**

##### **NIVEL 1: DECISIONES ESTRATEGICAS CORPORATIVAS**

Suelen definir entre otras cosas, la visión, la misión, el negocio: (Sainz, 2013)

La visión trata de dar respuestas a importantes cuestiones como: ¿Qué tipo de empresa somos?, ¿Qué nos gustaría ser?; ¿Cuáles son nuestras áreas clave de negocio?, ¿Qué

habilidades tenemos y transferimos?;¿Cuáles son nuestros valores y cultura corporativa? Una definición adecuada de la visión, tras un riguroso análisis estratégico, permite descartar aquellos negocios que no responden a la visión definida. (Sainz, 2013)

La misión de una empresa supone la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella. Aunque suele ser más perenne que la visión, está condicionada por la actuación histórica y por las expectativas de futuro que tenga la empresa en el momento de su definición. (Sainz, 2013)

## **NIVEL 2: ESTRATEGIA DE CARTERA**

Una vez definidas en la estrategia corporativa, concretamente en la definición del negocio, las actividades de la empresa (también denominadas “unidades de negocio”), la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. Por ello, se puede concluir que en este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. (Sainz, 2013)

Es en este nivel de la estrategia donde, normalmente, debe empezar a definirse la estrategia de marketing, bien porque será el primer nivel de la estrategia sobre el que la dirección general habrá concedido autoridad funcional al director de marketing, o bien porque, aunque la dirección general no haya delegado su elección en la dirección de marketing, ésta debe influir en su definición, porque es quien mejor conoce las posibilidades que los diferentes mercados presentan a la empresa. (Sainz, 2013)

## **NIVEL 3: ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y DE POSICIONAMIENTO**

Definición de la estrategia de segmentación: Segmentos estratégicos, que es aquel segmento al que la empresa se va a concretar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto a nuestros competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente. (Sainz, 2013)

Definición de la estrategia de posicionamiento: como empresas (unidad de negocio), del producto y ante el cliente. Supone definir, en un sentido global, cómo quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario. (Sainz, 2013)

#### **NIVEL 4: ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

El cuarto nivel que analizaremos es el que pondrá en combinación los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Se trata, por tanto, de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, políticas de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado...) precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes, incentivación...). (Sainz, 2013)

Como ocurre con las demás fases del proceso, es necesario que la adoptar decisiones operativas de este tipo se tengan muy presentes los recursos humanos y financieros con los que realmente podemos contar. Planificar estrategias a gran escala partiendo de unos medios escasos resultaría tan inviable como pretender eliminar una plaga de insectos armados con una pistola y un cargador de balas. (Sainz, 2013)

#### **ETAPA V: DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

##### **1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar. (Sainz, 2013)

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (Sainz, 2013)

## **2. PLAN DE ACTUACION PARA PONER EN MARCHA UNA ESTRATEFIA DE FIDELIZACIÓN**

**Estudio del cliente:** conocer las características socioeconómicas de nuestros clientes, sus hábitos de compra y sus deseos y expectativas con respecto a los productos que vendemos. En algunos casos, necesitaremos profundizar más haciendo un estudio de mercado. (Sainz, 2013)

**Análisis del valor de nuestros clientes por segmentos:** recordemos que un segmento es un grupo de clientes con características comunes. Ahora se trata de identificar qué segmentos de clientela podemos diferenciar y cómo son en cuanto a los hábitos de compra y consumo que acabamos de citar. Una vez clasificados, hay que determinar el valor que tienen para nosotros los diferentes segmentos (cual es la contribución que nos dejan, tanto anualmente como a lo largo de nuestra relación con ellos). (Sainz, 2013)

**Diagnóstico de la situación:** trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Conviene tomar medidas para satisfacer más o fidelizar mejor a nuestra clientela? La respuesta depende de la composición que tenga nuestra clientela según la clasificación que acabamos de exponer. (Sainz, 2013)

## **3. PLANES DE ACCIÓN**

Una vez elegida la estrategia de fidelización llega el momento de ponerla en práctica mediante el correspondiente plan de acciones. En la práctica podríamos desglosar en tres apartados: (Sainz, 2013)

- Plan de acciones sobre productos.
- Plan de acciones sobre comunicación.

- Plan de acciones sobre servicios.

#### **4. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

En este caso, el desarrollo de los planes de acción será en el plan anual de marketing y serán los siguientes: (Sainz, 2013)

- a) Racionalizar la gama de productos: asegurar la calidad, implantación de un nuevo etiquetado.
- b) Acciones de precios: fijación de tarifas de precios, descuentos en mercancía, políticas flexibles de cobro, aplicación conjunta.
- c) Acciones dirigidas a la distribución: exclusividad, contratación de nuevos distribuidores, contratación de inspector de ventas, establecimiento de un programa de incentivos a los distribuidores, campañas de marketing directo y convenciones de distribuidores.
- d) Acciones de comunicación externa: acciones dirigidas a los distribuidores, acciones dirigidas a los detallistas, acciones dirigidas al consumidor final.

#### **5. PRESUPUESTO**

El plan culmina con el plan de acciones y, en todo caso, es éste el que recoge una última columna con los presupuestos de las acciones que implican un desembolso. Sea uno u otro el sistema elegido, lo importante es que el plan de marketing recoja el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan. La dirección necesita conocer, antes de sancionar el plan lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) o lo que va a producir en términos económicos (beneficios o margen de contribución) dicho plan, si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas. (Sainz, 2013)

Si el plan concluye con una cuenta de explotación previsional no es necesario recoger el presupuesto de marketing ya que aquella se incluirán los gastos de marketing. Y si se piensa en detallar el presupuesto de marketing no es imprescindible incluir la cuenta de explotación previsional. (Sainz, 2013)

## **2.2. MARCO HISTÓRICO**

La Liga Nacional de Hockey, National Hockey League (en inglés), más conocida simplemente por sus siglas NHL, es una liga privada de hockey sobre hielo profesional formada por franquicias de Canadá y Estados Unidos.

Esta liga se fundó oficialmente el 26 de noviembre de 1917 en Montreal (Canadá), a partir de cuatro equipos procedentes de un campeonato anterior creado en 1909, la National Hockey Association. Originalmente todos los clubes eran canadienses, hasta que en 1924 se expandió a Estados Unidos. Desde 1942 hasta 1967, la liga tuvo solamente seis equipos: los Boston Bruins, Chicago Blackhawks, Detroit Red Wings, Canadiens de Montreal, Toronto Maple Leafs y New York Rangers.

La NHL aumentó la cantidad de equipos a 12 en la temporada 1967, 18 equipos en 1974 y 21 equipos en 1979, mientras mantenía una intensa rivalidad con la World Hockey Association en la década de 1970.

La NHL se disputa actualmente entre 32 equipos: siete de Canadá y 25 de Estados Unidos. La mitad de los jugadores de la liga son canadienses, la cuarta parte son estadounidenses y los demás son extranjeros provenientes, en su mayoría, de Rusia, República Checa, Suecia y Finlandia.

El campeón de la fase final gana la Stanley Cup, el trofeo deportivo profesional más antiguo de Norteamérica, creado en 1893.<sup>8</sup> Los equipos más exitosos han sido Montreal con 24 Stanley Cups, Toronto con 13, Detroit con 11, Boston y Chicago con 6, y Edmonton y Pittsburgh con 5.

La NHL está considerada por la Federación Internacional de Hockey sobre Hielo como la liga más importante del mundo en su deporte. Además es una de las cinco grandes ligas deportivas que existen en Estados Unidos junto a la NBA (baloncesto), la NFL (fútbol americano), la MLB (béisbol) y la MLS (fútbol).

El hockey profesional en Houston comienza en 1946 con la concesión de una franquicia a la ciudad por parte de la Liga de Hockey de Estados Unidos. El club fue nombrado Houston Skippers en reconocimiento a los patrones de los barcos a lo largo del Canal de Navegación de Houston. Su estadio local era el Sam Houston Coliseum y comenzaron a jugar en octubre de 1946.

En Texas, actualmente solo tiene un equipo en el profesional conocido como los Stars de Dallas, quienes compiten en la división central de la conferencia oeste de la NHL. Houston tuvo un equipo llamado “Aeros”, pero el 18 de abril de 2013, el equipo fue vendido a la concesión de Moines, Iowa.

En Houston y como en toda Texas y Estados Unidos, existen muchas ligas de todas las edades para que el ice hockey prevalezca. Los jóvenes que desde pequeños empiezan a jugar, en high school y college, tienen más oportunidades para entrar en algún equipo de la profesional o para obtener becas en las universidades.

### **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

El hockey sobre hielo, Los patinadores deben dirigir un disco de caucho o puck con un bastón largo para tratar de anotar en la portería del rival. Al final, el equipo que más goles ha marcado gana. Se trata de una variante del hockey caracterizada por ser un deporte de contacto físico; los jugadores pueden realizar cargas con el cuerpo sobre el rival para tratar de arrebatarse el control del puck, por lo que suelen ir equipados con toda clase de protecciones. Es también uno de los juegos más rápidos, debido a que la fricción del disco y los patines sobre el hielo es mínima, y uno de los pocos deportes que permiten realizar cambios de jugadores de forma ilimitada y sin necesidad de interrumpir el juego.

Cada partido de hockey sobre hielo está compuesto por 3 periodos de 20 minutos cada uno. El tiempo sólo corre mientras el puck se encuentra en movimiento. En cada periodo, los equipos tienen derecho a pedir un tiempo muerto de 30 segundos, para que el entrenador hable con sus jugadores. Entre periodo y periodo existe un descanso de 15 minutos

Debido a que el hockey es un deporte de contacto y los jugadores se desplazan a gran velocidad, las lesiones pueden aparecer con frecuencia. Por ello, los jugadores suelen vestir, además de una indumentaria básica —camiseta del equipo, pantalón y patines—, una serie de accesorios protectores homologados.

La principal de todas ellas es el casco, que es obligatorio para todos los nuevos jugadores de la National Hockey League desde 1979, y que puede ir complementado como una visera transparente protectora de la zona de nariz y ojos, o bien una reja que cubre la



cara. En la zona del cuello, el jugador puede llevar un protector opcional que le permite evitar lesiones y cortes. Para el cuerpo, existe una serie de accesorios como hombreras, coderas, coquilla y guantes especiales. En la zona de las piernas, el jugador lleva, además del pantalón corto, que cuenta con protecciones, mallas que le otorgan movilidad y le protegen del frío, y protección para las piernas como espinilleras con rodillera.

El portero tiene unas protecciones especiales, ya que tiene que bloquear el disco. Su vestuario consta de una máscara de hockey que le protege todo el rostro y cuyo diseño ha evolucionado con el paso del tiempo. El primero en utilizarla fue Jacques Plante en 1956, quién hizo un molde en fibra de vidrio de su propia cara para protegerse de los golpes del disco y que finalmente fue incluida en el reglamento. El palo que porta es bastante más ancho que el del jugador de campo, ya que le ayuda a parar la trayectoria del disco con más facilidad, y sus patines también tienen un diseño especial. Otros accesorios que porta son protectores para brazos y pecho adaptados, guantes especiales y más gruesos con protecciones, y unos protectores especiales para las piernas, que son similares a los usados en el bateo del críquet.

Un dato interesante, es que en las normas de la Federación Internacional, las peleas están prohibidas y deben evitarse bajo cualquier concepto. Si dos jugadores comienzan a pegarse, deben ser separados. Sin embargo, en la NHL y otras ligas norteamericanas, existe una cierta permisividad durante el desarrollo de las peleas individuales, dejando que los jugadores se peguen hasta que uno vence o los dos caen al suelo, siempre y cuando se hayan quitado protecciones como los guantes o el stick para que la pelea sea limpia. Las peleas pueden incluso animar al público asistente. Cuando termina el combate, los árbitros separan a los jugadores y aplican sanciones. En caso de ser una pelea multitudinaria, los árbitros intentarán separarlos. En las ligas juveniles y universitarias no se permiten, e incluso se aplican expulsiones.

Cabe destacar, que previo a los juegos de ice hockey, en EEUU, en alguno de los parqueos de los estadios hay grills para que las personas hagan asados, y otros donde las personas puedan llevar grills portátiles.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

Esta investigación tiene un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, básico, exploratorio, no experimental, longitudinal.

**En función del propósito:** La investigación es de tipo básica debido a que busca comprender el mercado de usuarios de camisetas de hockey sobre hielo en el condado de Fort Bend Texas.

**Por su nivel de profundidad:** Esta investigación es de tipo exploratorio, porque es uno Etema del que apenas se tiene información. El grado de acogida que tendrá un nuevo producto o la percepción de los consumidores.

**Por la naturaleza de los datos y la información:** Es de tipo cualitativo, ya que parte de la investigación, se realizará entrevista a la gerente propietaria de Easy Puck, para tener una visión clara de la empresa, los clientes, la competencia y los factores internos y externos alrededor de la empresa en línea.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (Sampieri, 6a edición, 2014)

**Por los medios para obtener los datos documental y campo:** se utilizó una entrevista estructurada a fin de obtener información de primera fuente y aplicada al problema de estudio. Encuesta para conocer el perfil de los usuarios de camisetas de hockey sobre hielo. Documental: búsqueda en base de datos, sitios web y biblioteca física o virtual.

**Por la mayor o menor manipulación de variables, el diseño de la investigación fue:**

No experimental: Se basa fundamentalmente en la observación. Las variables que forman parte de una situación o suceso determinado no se pueden controlar.

**Según el tipo de inferencia el método que se utilizó fue deductivo:** Se basa en el estudio de la realidad y la búsqueda de verificación o falsación de unas premisas básicas a comprobar. A partir de la ley general (generalización) se considera que ocurrirá en una situación particular.

**Según el período temporal en que se realizó:** fue longitudinal. Se caracteriza por realizar un seguimiento a unos mismos sujetos o procesos a lo largo de un período concreto. Permite ver la evolución de las características y variables observadas.

### **3.2. ÁREA DE ESTUDIO**

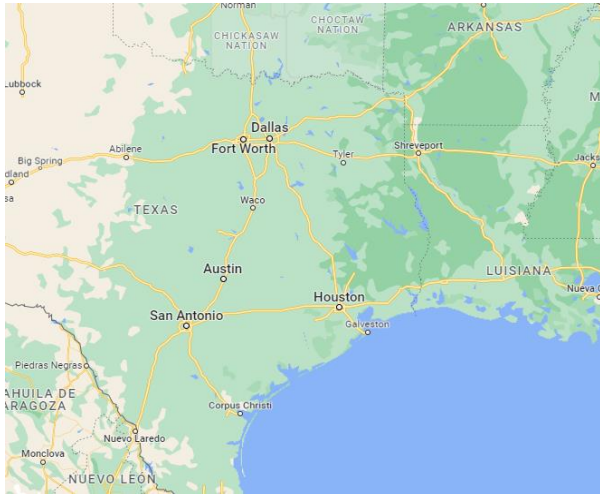
#### **MACROLOCALIZACIÓN**

Como bien se ha mencionado, la empresa estará ubicada en el domicilio de uno de los socios en el condado de Fort Bend.

El condado de Fort Bend es un condado ubicado en el estado estadounidense de Texas. Está incluido en el área estadística metropolitana de Houston, Forbes lo clasificó como el quinto condado de más rápido crecimiento en los Estados Unidos. En 2015, el condado de Fort Bend se convirtió en el condado más rico de Texas, con un ingreso familiar medio de \$95,389 y un ingreso familiar medio de \$105,944, superando a los condados de Collin y Rockwall desde el censo de 2000.

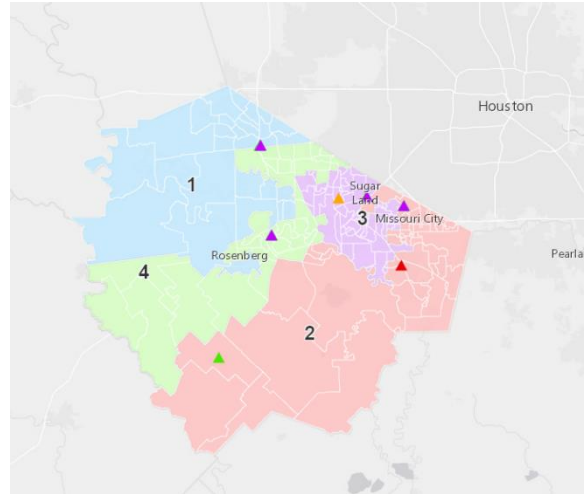
Para esta investigación se eligió este condado ya que cuenta a sus alrededores con cinco rink donde se practica el Ice Hockey (hockey sobre hielo). Es una zona en la que no hay muchas tiendas ofreciendo camisetas con diseños diferentes de ese deporte, únicamente tiendas físicas pero que no tienen variedades en diseños.

**Figura 10: Mapa Fort Bend**



**Fuente:** (Bend, 2023)

**Figura 11: Mapa de Texas, U.S.A.**



**Fuente:** (Bend, 2023)

### MICROLOCALIZACIÓN

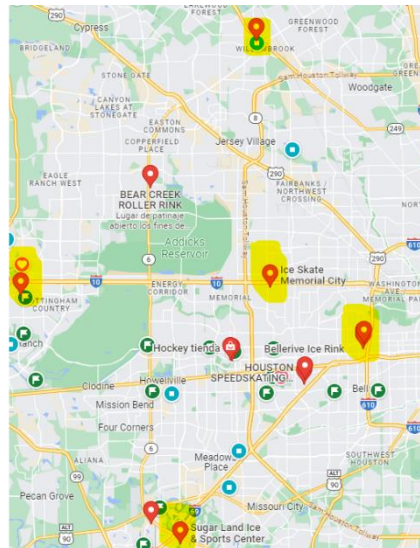
La empresa Easy Puck estará ubicada en el domicilio con dirección 25931 Orchard Knll Ln, Katy, Tx 77494. Tiene varias vías de acceso, calles principales y highways que se encuentran en buenas condiciones para desplazarse a los rink a distancias menores a 40 minutos.

**Figura 12: Mapa Easy Puck.**



**Fuente:** Google Map

**Figura 13: Mapa De los Rink**



**Fuente:** Google Map

Este estudio fue realizado en los cinco rink dentro del radar del condado de Fort Bend, del Estado de Texas de Estados Unidos.

**Figura 14: Direcciones de los Rinks.**

NOMBRE DEL RINK	UBICACIÓN EXACTA
<b>Aerodrome Ice Skating</b>	8220 Willow Pl Dr N, Houston, Tx 77070
<b>Ice Skate Memorial City</b>	303 Memorial City Way #902, Houston, Tx 77024
<b>Bellerive Ice Rink</b>	7300 Bellerive Dr. Houston, Tx 77036
<b>Sugarland Ice &amp; Sport Center</b>	16225 Lexington Blvd., Sugarland, Tx 77479
<b>Ice at Galleria</b>	5015 Westheimer Rd #1260, Houston, Tx 77056

**Fuente: Elaboración propia (2023)**

### 3.3.- MUESTRA TEÓRICA Y SUJETOS DE ESTUDIO

**Muestra teórica:** Easy Puck es un emprendimiento que se dedica a la fabricación y comercialización de camisetas deportivas alusivas al deporte de hockey sobre hielo.

**Sujetos de estudio:** Gerente propietaria de Easy puck, quien realizará una propuesta de plan de marketing para la empresa online y también al Coach Principal de los rink.

En el proceso de elaboración del plan de marketing se realizó una encuesta exploratoria a 100 personas para conocer el perfil de los clientes de camisetas deportivas; por tanto, el muestreo fue no probabilístico, por conveniencia.

**Figura 15: Nombre de los Rinks.**

NOMBRE DEL RINK	Número de personas por rink
Aerodrome Ice Skating	20
Ice Skate Memorial City	20
Bellerive Ice Rink	20
Sugarland Ice & Sport Center	20
Ice at Galleria	20

**Fuente: Elaboración propia (2023)**

### 3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Fuente de información: primaria**, se realizó una entrevista no estructurada a la dueña de Easy Puck en la cual se obtuvo información detallada sobre la empresa y su funcionamiento, para el diseño del plan de marketing.

Así mismo, se realizó una encuesta exploratoria a los clientes potenciales de camisetas deportivas. La encuesta está conformada por 22 preguntas para estudiar el perfil del cliente. Preguntas cerradas las cuales brindan una idea clara para el análisis de las necesidades y preferencias de los potenciales clientes de tal manera que se pueda establecer estrategias para el beneficio de la empresa. (Ver anexo 1, pag 110).

**Fuente de información: secundaria**, para realizar de este plan de marketing, se utilizarán fuentes secundarias como trabajos de investigación, libros académicos relacionados a la implementación de planes de marketing y estrategias que se deben desarrollar para posicionar un producto o empresa.

**Técnica de recolección de datos:** Entrevista, encuesta y revisión documental.

**Tabla 1. Técnica instrumentos de recolección de datos**

Técnicas de investigación cuantitativa	Tipos	Instrumentos de recolección de datos	Herramientas o recursos materiales
<b>Entrevista a la gerente propietaria de Easy Puck</b>	Es de carácter no estructurada, aplicada de manera individual.	Matrices realizadas	Formulario Word
<b>Encuesta</b>	Es de carácter estructurada, aplicada de manera individual.	Guía de preguntas	Formulario Word
<b>Revisión Documental</b>	Análisis interno y externo de la empresa.	Matrices realizadas	Formulario Word

**Fuente:** Elaboración de fuente propia.

### **3.5. CRITERIO DE CALIDAD: CREDIBILIDAD, CONFIABILIDAD, CONFORMABILIDAD, TRANSFERIBILIDAD Y TRIANGULACIÓN**

**Credibilidad:** Alta, ya que la información fue proporcionada directamente de la gerente propietaria de Easy Puck.

**Confiabilidad:** No aplica para estudios cualitativos y exploratorios.

**Conformabilidad:** Alta, ya que la propuesta del plan de marketing para este emprendimiento puede ser aplicado a otra empresa micro o pequeñas empresas del sector de la economía del condado Fort Bend Texas.

**Transferibilidad:** Las matrices utilizadas por los autores podrán ser aplicadas a cualquier empresa del sector de servicios.

### **3.6.- PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Los datos de la encuesta se procesaron en el sistema SPSS versión IBW STATISTICS generando tablas y gráficos de acuerdo a las características de los clientes que se deseaba conocer.

**Tabla 2. Matriz de procesamiento de la información**

<b>COMPONENTE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TECNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Objetivo 1: Hacer el diagnóstico situacional de la empresa Easy Puck utilizando la herramienta FODA-CAME.	Primaria: Directamente de la gerente propietaria	Entrevista estructurada	Matriz DAFO - CAME
Objetivo 2: Diseñar las estrategias de marketing de la empresa Easy Puck.	Secundaria: Revisión de sitios web de las empresas en categoría de competencia directa	Análisis interno y externo para el diseño de la propuesta del plan de marketing	Matriz de análisis de la competencia de la empresa Easy Puck.
Objetivo 3: Diseñar un plan de marketing estratégico para la empresa Easy Puck, el cual servirá de guía para la elaboración del Plan de Marketing.	Marco teórico Fundamentos teóricos de autores reconocidos.	Revisión documental	Matriz de estructura del Plan de Marketing
Objetivo: Determinar el perfil de los consumidores.	Cuestionario	Encuesta.	Documento de 22 preguntas, selección multiples.

Fuente: Elaboración propia (2023).



### **3.7.- VARIABLES**

#### **Independiente**

- Análisis de la situación interna de la empresa
- Análisis de la situación externa de la empresa
- Diagnostico FODA
- Objetivos de marketing
- Estrategias de marketing
- Presupuesto de marketing

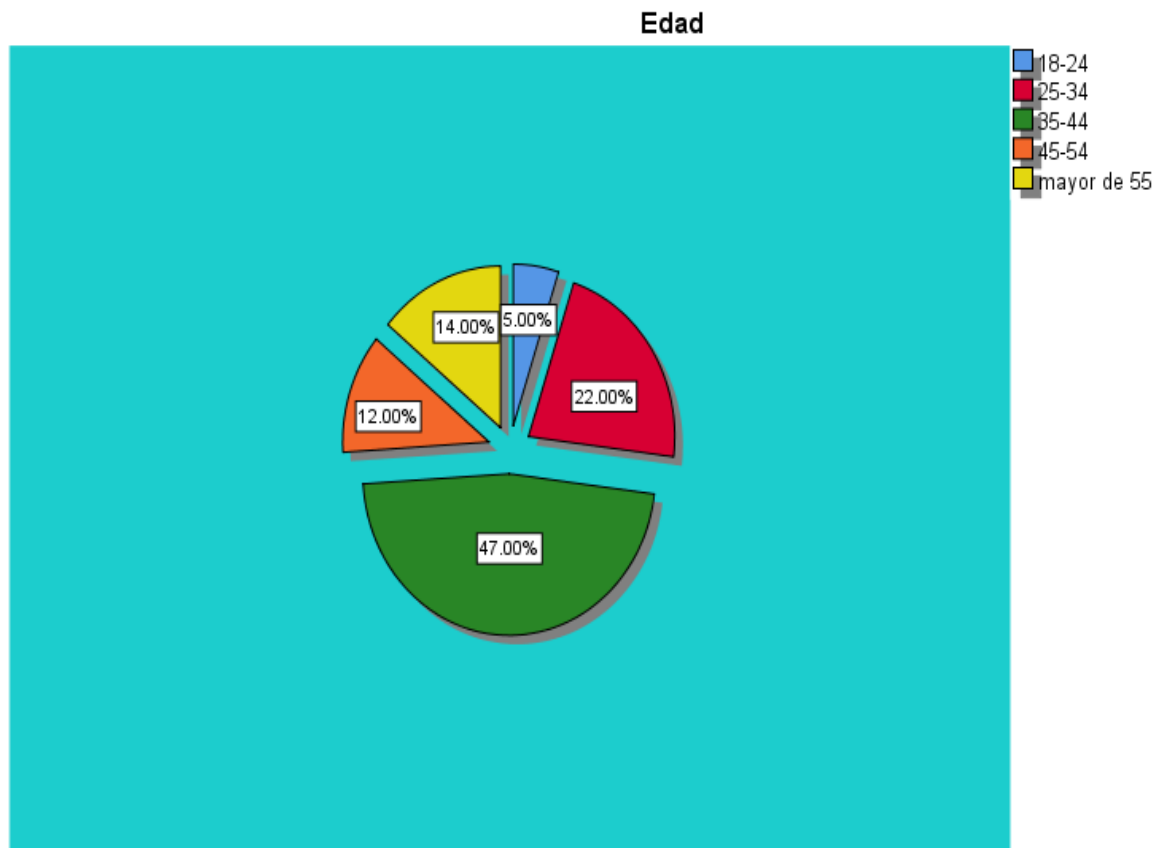
#### **Dependiente**

- Perfil del cliente

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

El rango de edad de los encuestados se muestra en el gráfico a continuación:

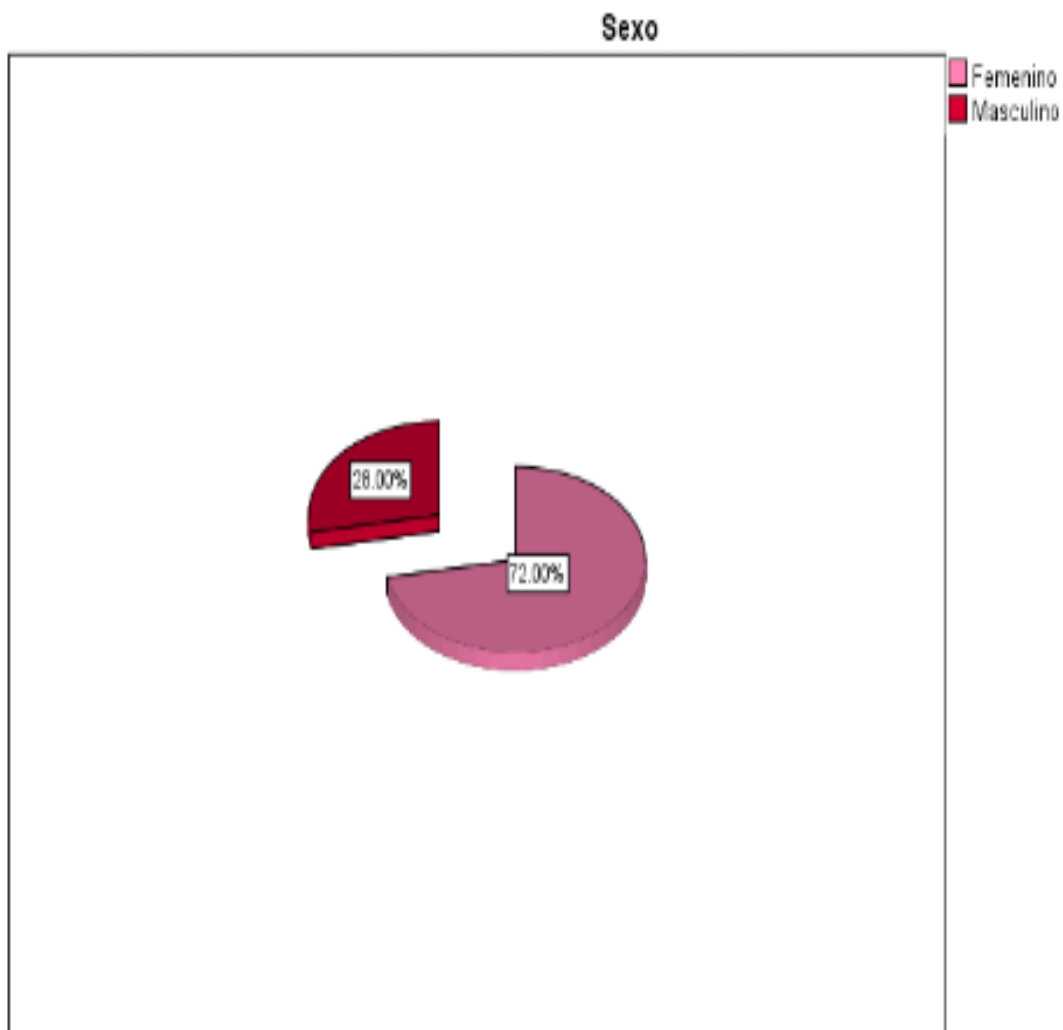


<b>Edad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-24	5	5.0	5.0	5.0
	25-34	22	21.8	22.0	27.0
	35-44	47	46.5	47.0	74.0
	45-54	12	11.9	12.0	86.0
	mayor de 55	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

Según la encuesta realizada, observamos que el 47% de los encuestados se encuentran en una edad de entre los 35-44 años, seguido del 22% que está entre los 25-34 años, así mismo un 14% mayores de 55, un 12% entre 45-54 años y por último el 5% se encuentra entre los 18-24 años. Sexo de los encuestados.

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	F	72	71.3	72.0	72.0
	M	28	27.7	28.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

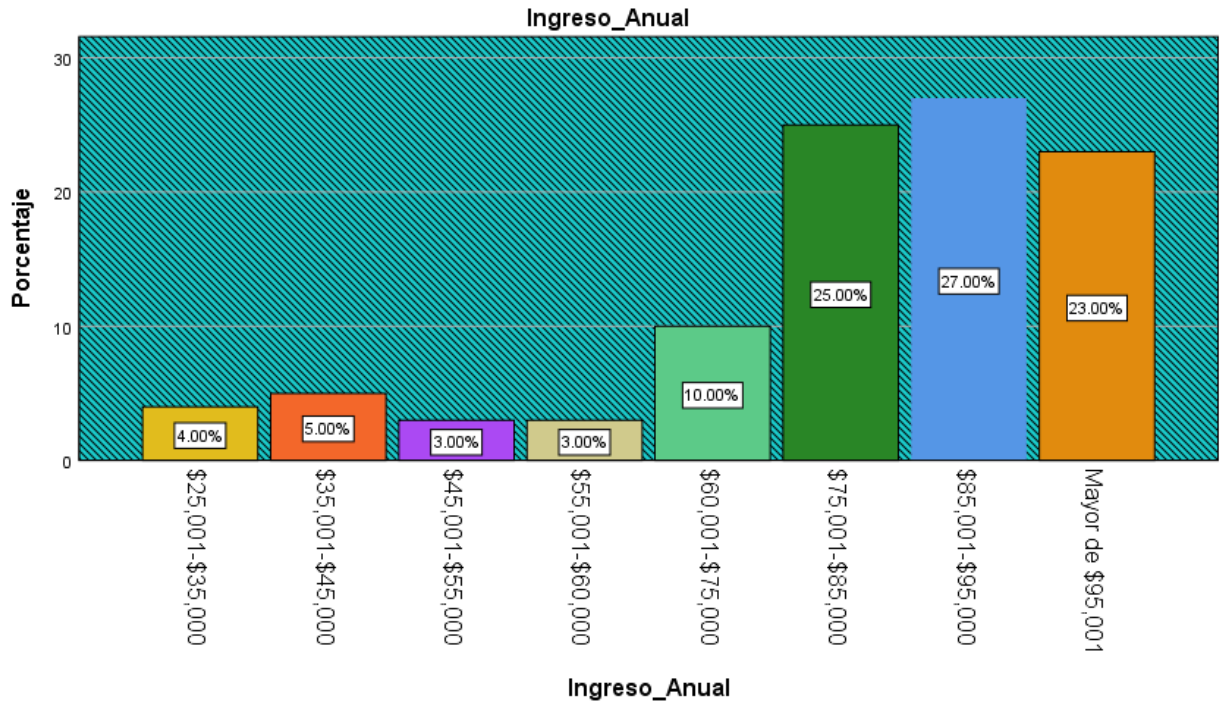
El mayor porcentaje de encuestados fueron mujeres con un 72%, el 28% restante fueron hombres.



Ingresos anuales libres de impuestos de los encuestados.

		<b>Ingreso_Anual</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	\$25,001-\$35,000	4	4.0	4.0	4.0
	\$35,001-\$45,000	5	5.0	5.0	9.0
	\$45,001-\$55,000	3	3.0	3.0	12.0
	\$55,001-\$60,000	3	3.0	3.0	15.0
	\$60,001-\$75,000	10	9.9	10.0	25.0
	\$75,001-\$85,000	25	24.8	25.0	50.0
	\$85,001-\$95,000	27	26.7	27.0	77.0
	Mayor de \$95,001	23	22.8	23.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

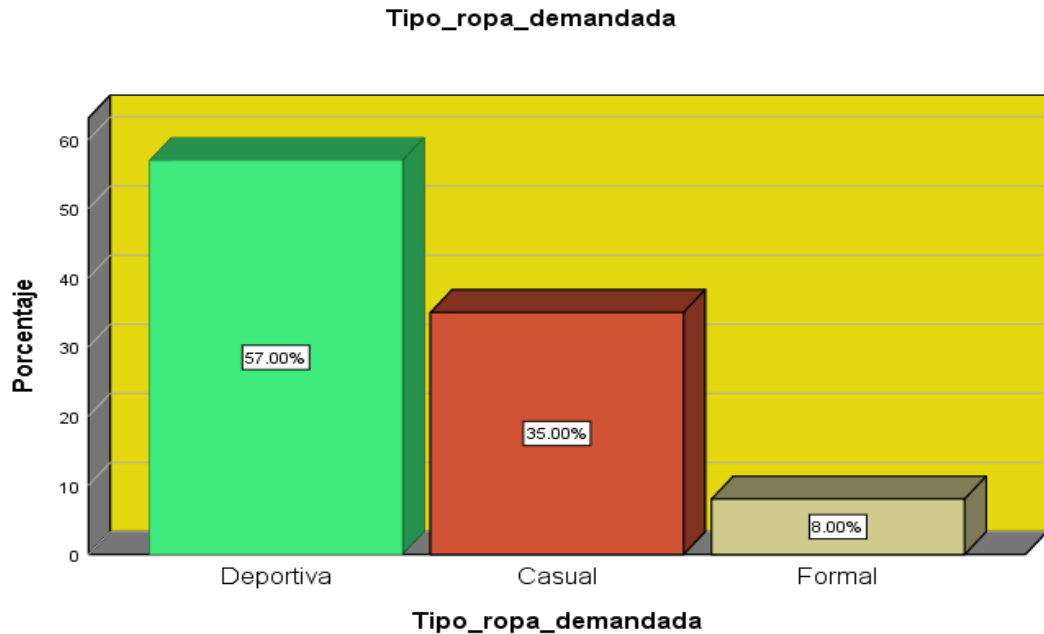
Se resalta que el 27% de los encuestados con salarios entre \$75,0001-\$85,000, el 25% con salarios entre \$60,001-\$75,000 y el 23% con salarios mayor de \$95,000 poseen una capacidad adquisitiva individual, por lo tanto, consideraremos como clientes potenciales.



Tipo de ropa demandada.

		Tipo_ropa_demandada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deportiva	57	56.4	57.0	57.0
	Casual	35	34.7	35.0	92.0
	Formal	8	7.9	8.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

Según la encuesta realizada, el 57% de los encuestados opinó que buscan ropa deportiva, seguido del 35% que opinaron que prefieren ropa casual, por otro lado, el 8% busca ropa formal.

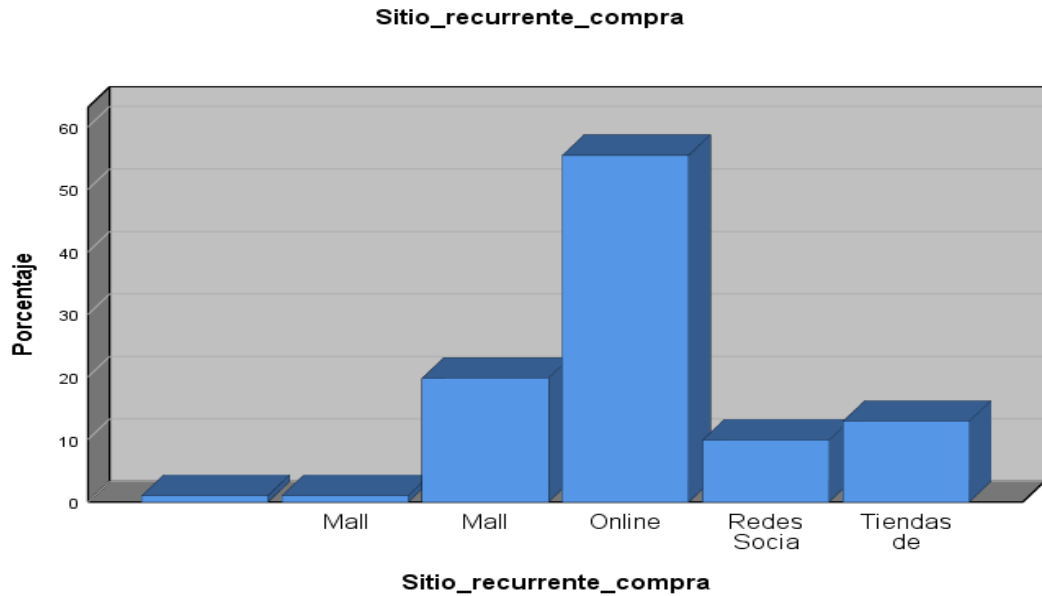


Sitio recurrente de compras.

**Sitio\_recurrente\_compra**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1.0	1.0	1.0
Mall	1	1.0	1.0	2.0
Mall	20	19.8	19.8	21.8
Online	56	55.4	55.4	77.2
Redes Socia	10	9.9	9.9	87.1
Tiendas de	13	12.9	12.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

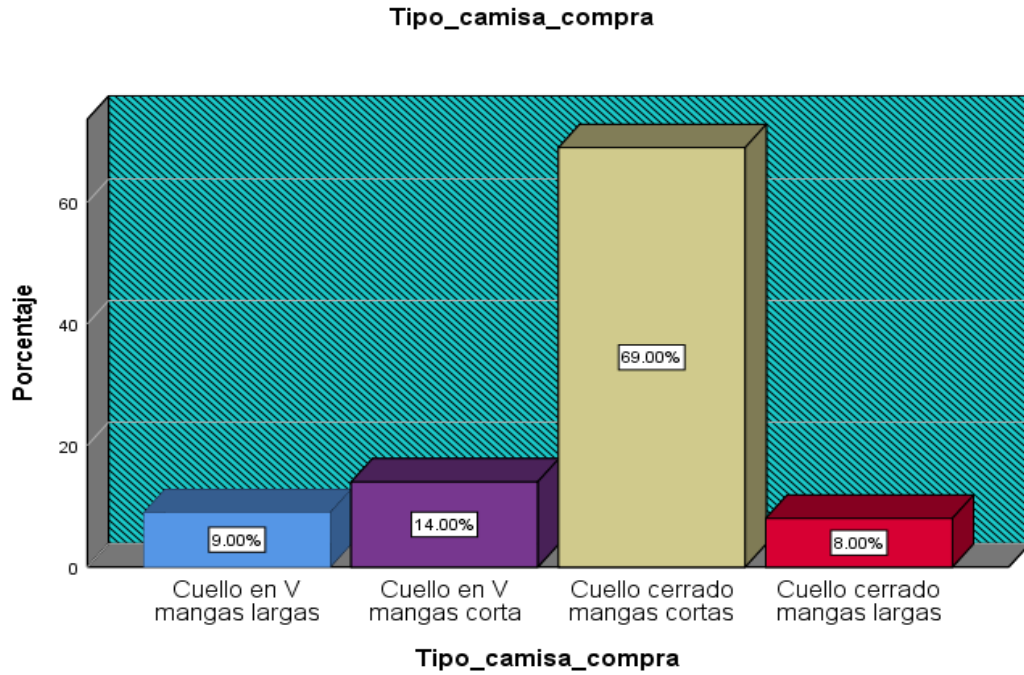
Según los encuestados, el 55.4% prefieren hacer compras en líneas, el 19.8% prefiere ir a los malls. Por lo tanto, el enfoque de los clientes es hacer sus compras en líneas lo que es conveniente para la empresa.



Tipo de camisas que compran.

		<b>Tipo_camisa_compra</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuello en V mangas largas	9	8.9	9.0	9.0
	Cuello en V mangas corta	14	13.9	14.0	23.0
	Cuello cerrado mangas cortas	69	68.3	69.0	92.0
	Cuello cerrado mangas largas	8	7.9	8.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		101	100.0		

El 69% de los encuestados tienen preferencias por las camisas con cuello cerrado mangas cortas. Por lo que se debe considerar al momento de implementar el plan de marketing.

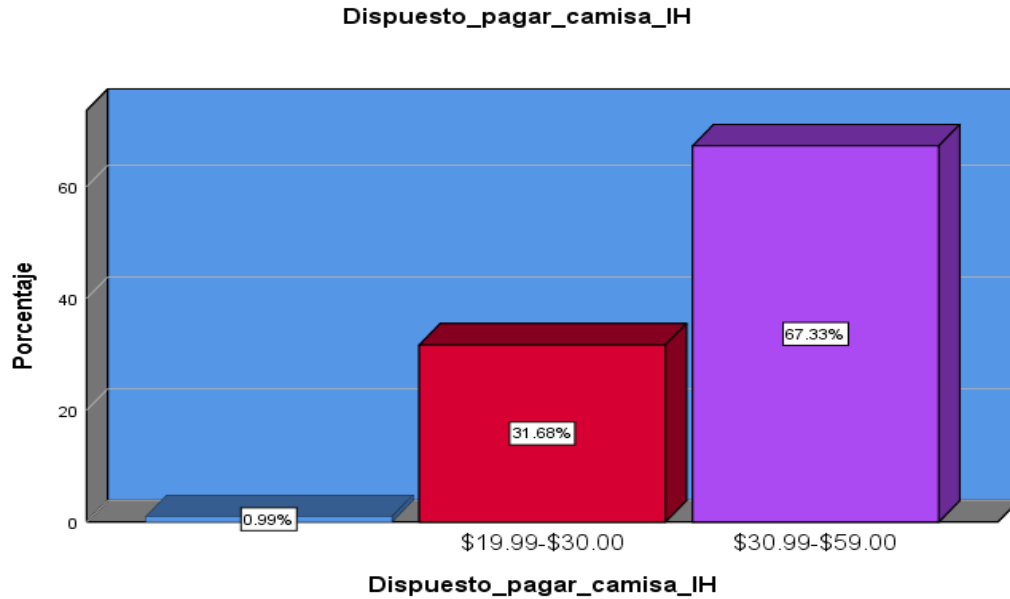


Rango de precio a pagar.

<b>Dispuesto_pagar_camisa_IH</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	1.0	1.0	1.0
	\$19.99-\$30.00	32	31.7	31.7	32.7
	\$30.99-\$59.00	68	67.3	67.3	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

El 67.3% de los encuestados está dispuesto a pagar por una camisa entre \$30.99-\$59.00 y el 31.7% esta dispuesto a pagar entre \$19.99-\$30.00. se concluye que la mayoría de las personas comprarían estos valores el cual nos da ventaja cuando analicemos los precios de las camisas.





#### **4.1.1. GIRO DEL NEGOCIO**

El giro del negocio de Easy Puck se basa en la producción y comercialización en línea de camisetas con diseños creativos y con frases divertidas de hockey sobre hielo.

La estructura con la que el negocio cuenta es un sitio web que opera desde el domicilio del propietario ubicada en el condado de Fort Bend del Estado de Texas, Estados Unidos, donde no existe necesidad de que los clientes acudan al local ya que los pedidos solicitados se entregan directamente a los clientes.

Los pedidos saldrán directamente de las bodegas del proveedor quien se encargará de toda la logística: almacenamiento, empaques, etiquetas, etc.

El nombre de la empresa es sencillo, corto, fácil de pronunciar y recordar. Después de tener muchas ideas de nombres, llegue a la conclusión de llamarlo "Easy Puck". Cuando uno ve un partido de hockey por la televisión o en vivo, es difícil seguir el puck por su tamaño, es muy pequeño. "Easy puck" es sarcasmo, una combinación de Easy (español significa fácil) y puck (disco). "Fácil agarrar el disco".

#### 4.1.2. VISION

Ser líder del mercado nacional, distinguida por la calidad en sus telas y diseños creativos con el menor tiempo de entrega.

#### 4.1.3. MISION

Distribuir camisetas de calidad que generen satisfacción y fidelidad a la empresa mediante la permanente innovación de diseños creativos.

#### 4.1.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

##### MACROENTORNO (PESTEL)

Es de gran importancia analizar el macroentorno para establecer en nuestra planificación diferentes acciones para poder actuar en las diferentes situaciones en las que se encuentra nuestra empresa. Para poder establecer unas estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos es necesario conocer el mercado y la posición de la empresa en él.

Mediante el análisis Pestel, herramienta que permite a la organización evaluar los factores externos que afectan al negocio y que no se pueden controlar. Los factores que definiremos son los siguientes:

**Tabla 3. Matriz de macroentorno de Peste**

FACTORES	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
Factor Político	Positivo	El condado Fort Bend fue un bastión para el Partido Demócrata ,sin embargo, hoy en día, se considera un condado indeciso. Esto no representa una devaluación o caída económica ya que ambos partidos trabajan en función del crecimiento y bienestar de cada comunidad. Los representantes locales tienen la tarea de aprobar leyes que beneficien a la comunidad, contribuir con el progreso, fomentar la competitividad, equidad, prestación de servicios a la comunidad, legalidad.

Factor Económico	Positivo	Fort Bend es el condado de mayor crecimiento con un PER Capita del \$29.1B pese al impacto negativo de la inflación, se sitúa dentro de los condados más estables de todo Estados Unidos ocupando el cuarto lugar.
Factor Social	Positivo	El condado de Fort Bend activamente hacer crecer las pequeñas empresas a través de recursos, programas, capacitación y una comunidad vibrante de empresarios con ideas afines.
	Negativo	Cada día crece la población en el condado de Fort Bend; muchos grupos están optando por establecerse y esto puede ocasionar que no se cubran las necesidades de los ciudadanos, afectar otros sectores, aumento en aranceles, cambios de leyes, etc.
Factor Tecnológico	Positivo	Aunque el uso de internet descende en las edades superiores a 64 años, la mayoría de los hogares cuentan con conexión a internet, factor crucial para el comercio electrónico. Por tanto, nuevos tipos de tecnología permitirán reducir ciclos de producción en las prensas.

Fuente: Elaboración Propia.

**a) Factores Económicos:**

**Grafica 1. Factores Económicas.**



**Fuente: (Fort Bend,2023)**

Existen multitud de factores económicos que influyen en el entorno de la compañía, pero no todos tienen un impacto relevante en la actividad. La evolución de indicadores como el GDP PER CAPITA (PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CAPITA) u otros indicadores macroeconómicos puede influir en gran parte en el sector en que opera la empresa.

La salud de la economía de Texas se puede medir en parte mediante un análisis de la recaudación de impuestos sobre las ventas. Los impuestos sobre las ventas son inherentemente volátiles en el corto plazo, pero con el tiempo pueden proporcionar un indicador útil de la condición económica del estado.

Los ingresos por ventas sujetos al impuesto estatal sobre las ventas de Texas tuvieron una tendencia ascendente en la última década, con un aumento significativo después de la recesión de 2009. Si bien los ingresos por ventas se estabilizaron ligeramente entre 2014 y 2016, los ingresos de 2019 excedieron la línea de tendencia lineal a largo plazo.

**Grafica 2. Comparación de Texas con EEUU.**

<b>Texas Compared to the U.S.</b>			
<b>Measure</b>	<b>Texas</b>	<b>State Rank</b>	<b>U.S.</b>
Square Miles	268,597	2	3,531,905
Population, 2019	28,995,881	2	328,239,523
Population with at Least a High School Diploma, 2018	83.2%	49	87.7%
Population with Bachelor's Degree or Higher, 2018	29.3%	28	31.5%
Population Under 18 Years, 2018	25.8%	2	22.4%
Population 65 Years and Above, 2018	12.6%	48	16.0%
Population Percent Change, 2010 to 2019	15.3%	2	6.3%
Per Capita Income, 2018	\$50,355	26	\$54,446
Unemployment Rate, 2019	3.5%	27	3.9%

**Fuente: (Fort Bend, 2023)**

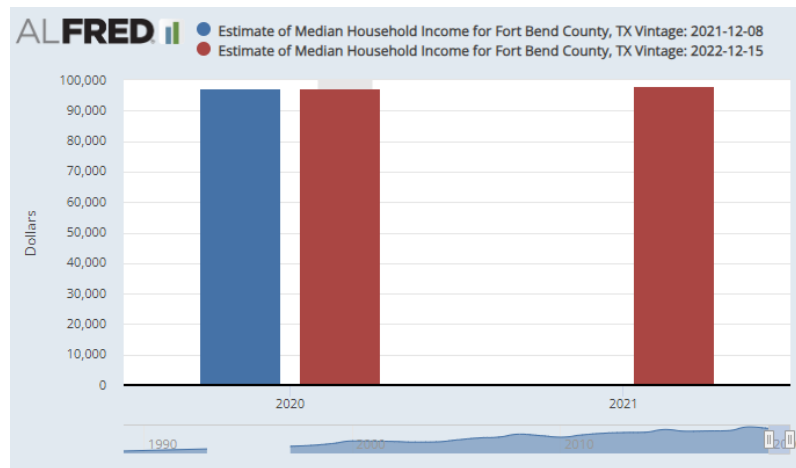
Según datos del Banco Mundial y la Oficina de Análisis Económico de EE. UU., si Texas fuera una nación, se ubicaría como la novena economía más grande del mundo en

términos de PIB. El Cuadro a continuación muestra cómo Texas se ubica entre otros estados y la nación en varias medidas demográficas y económicas.

El PIB por condado es una medida del valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos dentro del área de un condado en un período particular. Mientras que otras medidas de las economías de los condados se basan principalmente en datos del mercado laboral, estas estadísticas incorporan múltiples fuentes de datos que capturan las tendencias en la mano de obra, los ingresos y el valor de la producción.

El condado de Fort Bend ha sido uno de los condados de más rápido crecimiento del 74% en los EE. UU. Durante los últimos años con un GDP per capita de \$29.1B, el más alto en comparación con otros condados. La estimación del ingreso familiar medio para el condado de Fort Bend, en Texas ha tenido un significativo cambio. A principio de los años 90, se estimaba un ingreso familiar medio \$41,883 anuales y ahora el estimado está por arriba de los \$ 98,070 anuales (actualizado Dic 21/ 2022).

**Grafica 3. Ingresos netos familia.**



**Fuente: (Fort Bend, 2023)**

**b) Factores Tecnológicos:**

Los factores tecnológicos generan constantemente nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se presentan al usuario final. Estos factores son clave en los negocios online. Las innovaciones tecnológicas no solo afectan al

producto sino también a la forma de trabajar o de transmitir la información a los consumidores.

El despliegue ilimitado y constante de conectividad se dio lugar a través de internet, ofreciendo un creciente abanico de oportunidades para que, tanto emprendedores como empresarios den rienda suelta al desarrollo de sus marcas y el posicionamiento de la misma. Algo que también ha permitido el avance tecnológico es la personalización de prendas o diversidad específicas y únicas, realizadas al gusto del consumidor, y que estos puedan ver el resultado final antes incluso de haberlas comprado.

El aumento del uso de dispositivos como móvil o Tablet por sus mejoras en los últimos años, ha propiciado que muchos usuarios accedan a la red a través de este medio. No deja de cobrar importancia, dado que las nuevas generaciones realizan las compras a través de estos dispositivos, dejando atrás las PC. Según el Estudio Anual de e-commerce, las compras online en 2020 se realizaron mayoritariamente por una PC, pero se identifican diferencias significativas respecto a la edad de los usuarios.

Los consumidores que no compran a través del móvil, sector mayor a los 45 años, declara que utiliza la PC por comodidad y porque en pantalla grande se ve mejor y está más claro al realizar la compra. Además, apuntan a que el ordenador les da más seguridad que el smartphone. El canal online no deja de ganar peso, el efecto Covid impulso aún más la compra online, y gracias a los avances en telefonía cada vez más se realizan compras por este medio. Por ello, es muy importante adaptar las páginas web para que sean fáciles de utilizar en el móvil, que se vea de forma clara y tenga un formato adecuado.

El aumento del uso de telefonía móvil, internet y la mejora en la visión de los productos por el canal online, junto con el efecto de la pandemia que obligo a establecimientos a permanecer cerrados, hacen que cada vez más usuarios utilicen el comercio electrónico para adquirir productos y servicios. En 2019 uno de cada tres hogares ya realizaba una compra por internet. Esto supuso que un 2,1% del gasto en consumo de los hogares fuera en internet, por encima del ocio o la cultura. Este porcentaje ha aumentado durante los últimos años y se espera que la tendencia siga siendo alcista.

Aunque el uso de internet desciende en las edades superiores a 64 años, la mayoría de los hogares cuentan con conexión a internet, factor crucial para el comercio electrónico, dado que cada vez más personas tienen la posibilidad de acceder si cuentan con una conexión. La empresa pretende alojarse en un software que permita la flexibilidad para dirigir el negocio desde cualquier parte del mundo a través de la computadora, Tablet o dispositivo móvil. No se requiere ser un diseñador o desarrollador para personalizar la apariencia de la tienda, o crearla, ni añadir características y funcionalidades pues está totalmente diseñado para que sea fácil de manejarse.

### **c) Factores Políticos:**

La política del condado en el condado de Fort Bend, como en todos los condados de Texas, se centra en un tribunal de comisionados. Está compuesto por cuatro comisionados de condado elegidos popularmente, uno que representa cada distrito electoral elaborado cada decenio en función de la población, y un juez de condado elegido para representar a todo el condado. Otros funcionarios del condado incluyen un alguacil, un fiscal de distrito, un tasador-recaudador de impuestos, un secretario del condado, un secretario de distrito, un tesorero del condado y un fiscal del condado.

Durante décadas, el condado de Fort Bend fue un bastión para el Partido Demócrata, sin embargo, hoy en día, se considera un condado indeciso. En las últimas seis elecciones, el estado ha estado muy disputado, votando por estrecho margen por el candidato del Partido Republicano en 2016 y 2020 el cual esto no representa una devaluación o caída económica ya que ambos partidos trabajan en función del crecimiento y bienestar de cada comunidad.

La Oficina Ejecutiva del condado trabaja para brindar servicios efectivos y eficientes a sus ciudadanos, mientras que su Junta de Comisionados establece políticas relacionadas con impuestos, regulaciones de zonificación, iniciativas de salud pública y otras cuestiones que afectan a los residentes del condado de Fort Bend. Los representantes locales a nivel estatal tienen la tarea de aprobar leyes que beneficien a sus electores tanto a nivel estatal como local. La participación en la política local es esencial para mantenerse al día con los acontecimientos actuales y al mismo tiempo

contribuir al desarrollo de la comunidad al expresar opiniones sobre asuntos importantes que afectan a todos.

#### **d) Factores Sociales y demográficos:**

##### **Sociales:**

El condado de Fort Bend busca activamente hacer crecer las pequeñas empresas a través de recursos, capacitación y una comunidad vibrante de empresarios con ideas afines. Los empresarios y propietarios de pequeñas empresas son uno de los mejores combustibles para seguir haciendo crecer la ciudad y brindar oportunidades al condado.

Houston Exponential (HX), es una organización cuya misión es ayudar a desarrollar la economía en Houston, ha anunciado una expansión de su alcance en el condado de Fort Bend (FBC) a través de una asociación con el Programa de Marketing de Fort Bend, administrado por el Consejo de Desarrollo Económico de Fort Bend. A través de esta asociación, establecerá una sede local en el condado y comenzará a colaborar con la comunidad de Fort Bend en una variedad de programas y actividades para nuevas empresas y pequeñas empresas centrados en apoyar a los fundadores e innovadores locales en la cual estaremos presentes.

##### **Demográficos:**

El condado de Fort Bend es un condado ubicado en el estado estadounidense de Texas. El condado fue fundado en 1837 y organizado al año siguiente. Lleva el nombre de un blocao en un recodo del río Brazos. La comunidad se desarrolló alrededor del fuerte en los primeros días. La sede del condado es Richmond y cuenta con otras ciudades importantes como Rosenberg, que lleva el nombre de un emigrante suizo.

La ciudad más grande ubicada completamente dentro de los límites del condado es Sugar Land. La ciudad más grande por población en el condado es Houston; sin embargo, la mayor parte de la población de Houston se encuentra en el vecino condado de Harris.

El condado de Fort Bend está incluido en el área estadística metropolitana de Houston–The Woodlands–Sugar Land. Según el censo de 2020, la población era de 822.779. En



2017, Forbes lo clasificó como el quinto condado de más rápido crecimiento en los Estados Unidos.

En 2015, el condado de Fort Bend se convirtió en el condado más rico de Texas, con un ingreso familiar promedio de \$95 389 y un ingreso familiar promedio de \$105 944, superando a los condados de Collin y Rockwall desde el censo de 2000.

De 1930 a 1950, el condado mostró una disminución en la tasa de expansión e incluso una disminución en la población. Este fue un período en el que muchos afroamericanos emigraron en la segunda ola de la Gran Migración desde Texas y otras partes del sur hacia la costa oeste, donde una acumulación en la industria de defensa brindó más oportunidades laborales. Otras minorías se asentaron en el condado durante su desarrollo residencial, y los afroamericanos ahora son una minoría. Es uno de un número creciente de condados de EE. UU. con una pluralidad étnica, sin un solo grupo étnico que constituya la mayoría de la población. El condado de Fort Bend también tiene el porcentaje más alto de estadounidenses de origen asiático en el sur de los Estados Unidos; los grupos más grandes son de ascendencia vietnamita, china, india y filipina.

### **ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER)**

Este análisis tiene por objetivo identificar el grado de competitividad que tiene el sector. Anteriormente, se propuso como herramienta de análisis el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, la que oportunamente nos brindará las características del atractivo del mercado o de un segmento del mismo.

**Tabla 4. Matriz de microentorno de Porter:**

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Amenaza de servicios y productos sustitutos</b>	<b>Intensidad de rivalidad de los competidores</b>
Poca reglamentación para la	Facilidad y flexibilidad de	Diversidad de catálogos de productos.	Líneas o marcas de productos	Tienda Hockey Money es

creación de tiendas en línea.	entrega de los productos.		diferentes al portafolio de Easy Puck.	competencia directa
Costos bajos para la inversión publicitaria en redes sociales.	Variedad de diseños de los productos.	Disponibilidad de 15 centros de gestión para la logística: entrega y distribución nacional.		Tienda Chalksports competencia directa.
Acceso a internet ilimitado.	Atención las 24/7 para proceder con las compras.	Políticas de precios accesibles. Con atención 24/7.	Productos genéricos o réplicas de marcas nacionales e internacionales.	Tienda Pure Hockey competencia directa.
Capital de inversión medio.		Integración con otras plataformas de ecommerce.		

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**a) La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada):**

En la actualidad, nuevos competidores aparecen en el mercado del e-commerce, esto supone una amenaza para Easy Puck. Es por ello por lo que la empresa debe fortalecerse en el mercado, crecer como marca y fidelizar clientes para mantener una buena rentabilidad o cuota de mercado. Todo esto es debido a que las barreras de entrada al comercio electrónico son cada vez menos, existen muchas empresas que deciden aumentar su presencia online, aunque hay que destacar que mantenerla en el

tiempo es muy complicado porque se necesita un alto gasto en publicidad, mantenimiento de la web, etc.

Aunque cada vez se ofrecen más productos de forma online todavía existen algunas barreras de entrada que suponen un obstáculo para muchas empresas. Algunas de las barreras más significativas es la desconfianza o la seguridad, es decir, el miedo que tienen muchos usuarios a compartir datos personales, esto supone un rechazo del comercio electrónico en muchos usuarios.

Otro factor decisivo como barrera, es el rechazo de los usuarios al pago de los gastos de envío, dado que cuando se realiza la compra final, el coste del producto se incrementa por los gastos de envío, que provocan en muchas ocasiones que el cliente abandone su carrito y no realice su compra online. Para ello se puede introducir el coste del envío en el precio final del producto, para que no se vean en los pasos finales aumentos de precios. Por último, pero menos importante, un factor decisivo son las devoluciones complicadas o las webs poco atractivas y con poca información sobre envíos y devoluciones que ofrecen algunas marcas. Si la tienda online establece devoluciones muy estrictas o no se permite devolver de forma gratuita, los consumidores tienden a no realizar una nueva compra por la mala experiencia. Por lo tanto, es vital eliminar esta barrera y ofrecer facilidades en la devolución para conseguir fidelizar clientes, dado que se obtendrán mayores beneficios.

Por ello, las estrategias para garantizar una satisfacción del cliente es ofrecer facilidades tanto en la compra como en la devolución de los productos. No tener gastos de envío que encarezcan demasiado el valor del producto, así como ofrecer soluciones ante problemas con la empresa de reparto. En relación a la forma de pago y los datos se realizan bajo sistemas cifrados y pasarelas con gran reputación, para garantizar seguridad y dar confianza a los usuarios.

#### **b) Poder de negociación de los clientes:**

Debido a la globalización, los clientes tienen acceso a muchos productos, y el aumento del uso de internet provoca que sea de gran facilidad comparar precios. Hay que diferenciar el producto ofreciendo un valor añadido para que el cliente nos elija.

Esta es una empresa que contará con una variedad de diseños en el que seremos capaces de adaptarnos a todos los gustos y necesidades de los clientes. Los precios serán accesibles. Así que, no tendrán mucha capacidad de negociación.

**c) Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores son un recurso muy importante en la empresa. Existen numerosos a nivel nacional para el rubro indumentaria, es decir, se encuentra planteada una competencia agresiva que brinda una gran variedad entre los cuales elegir. En el caso de Easy Puck, nuestro proveedor posee una máxima eficiencia, y hemos negociado gestiones de procesamientos directamente vinculados a nuestros clientes respetando nuestra marca.

Esto quiere decir, que, por nuestro lado, nos encargaremos únicamente de las ventas y todo el marketing y nuestro proveedor se hará cargo de toda la logística incluso de los pagos. Una vez que el cliente elija y pague su producto, nuestro proveedor recibirá inmediatamente el pedido y se hará cargo de fabricarlo, imprimirlo, empacarlo, etiquetarlo y enviarlo directamente a nuestros clientes. Los factores que afectan a los proveedores son los costes de las materias primas, tanto el hilo como el cartón y el mantenimiento de maquinarias. Estas materias sufren fluctuaciones en el precio sin precedentes que pueden afectar al precio final del consumidor.

**d) La amenaza de productos y servicios sustitutos:**

En el caso de este rubro donde se comercializa camisetas sencillas, en un estilo informal y ligada al deporte de hockey sobre hielo, podríamos mencionar que sus productos sustitutos, se encontrarían en las prendas de vestir deportivas, donde para todos ellos, si bien la función es la del vestir, al ser diferentes las ocasiones en las que se usa cada una, no siempre podrán ser sustituida con otro tipo de indumentaria. Por lo que la amenaza de dichos productos resulta moderada.

**e) La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:**









En el sector del comercio electrónico existen diversas empresas que camisetas con diseños del hockey sobre hielo, solo que esta se diferencia de los competidores

añadiendo diseños más divertidos, variedad de colores y tallas. Easy Puck tiene un valor añadido, y es que todos los diseños son fabricados en la ciudad de Dallas, Texas a 4 horas de Fort Bend cuyas telas son 100% algodón y de calidad, procedentes de un proveedor único y de confianza, factor con el que no cuentan nuestros competidores.

Existen diferentes competidores potenciales, por ello en primer lugar analizaremos los que también se dedican a la comercialización por el canal online.

Encontramos a Hockeymonkey. inauguró su tienda online en Allen, TX, en abril de 2017. Especializado en equipos de hockey, béisbol, sóftbol y lacrosse, ofrecen diversos productos, pero sus camisetas no cuentan con diseños creativos. Cuenta con cinco tiendas alrededor de Estados Unidos y dos en Suecia. Los precios de las camisetas muchas de ellas unisex, oscilan alrededor de \$30.00 hacia arriba, sin mucha variedad de colores y tallas.



 <p><b>Bauer Fragment Crew Senior Sweater</b> by Bauer \$69.99</p>	 <p><b>Bauer FLC Senior Long Sleeve Training Tee Shirt</b> by Bauer \$59.99</p>	 <p><b>Bauer FLC Perf Senior Polo Tee Shirt</b> by Bauer \$59.99</p>	 <p><b>True HZRDU5 Adult Short Sleeve Polo Shirt</b> by True \$54.99</p>
 <p><b>True City Flyte Senior Tee Shirt</b> by True \$49.99</p>	 <p><b>Bauer FLC Senior Short Sleeve Training Tee Shirt</b> by Bauer \$49.99</p>	 <p><b>True Ripride Senior Short Sleeve Polo Shirt</b> by True <b>\$43.98</b> <small>Original Price \$59.00 You Save 25%</small></p>	 <p><b>CCM Mantra Adult Short Sleeve Tee Shirt</b> by CCM \$39.99</p>

Nuestro segundo competidor encontramos a Chalktalksports. Se inauguró en enero del corriente año, 100% en línea, no cuenta con establecimiento. Este podría decirse tiene un poco más ilustraciones parecidas a las nuestras, pero los precios y entregas según las referencias de sus propios clientes son tardías que pueden pasar los 10 días de entrega y precios altos (por arriba de los \$30.00) y no tienen variedad de colores.



<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Hockey Land That We Love (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Home The Hockey Dog (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Dangle Snipe Celly Player (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Hockey Goalie Sketch (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>
<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Lace 'Em Up and Light The Lamp (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Home Is Where The Rink Is (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Hockey's My Favorite (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>BACK DESIGN SHORT SLEEVE TEES EHP-ALL</p>
<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Play Hockey (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Dangle Snipe Celly Words (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - American Flag (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>	<p>Hockey Tshirt Long Sleeve - Bones Saying (Back Design) \$31.99 - \$34.99</p>

Nuestro tercer competidor es la empresa purehockey. Ubicada en Worcester, MA (Massachusetts) es ahora el minorista de hockey más grande EE.UU. tienen tiendas departamentales a lo largo de todo el país. Entregas menores a los siete días, sus telas son de calidad, incluso de marcas muy reconocidas en el gremio, pero no cuenta con una gama amplia de diseños.

## PURE HOCKEY



2 Colors

TRUE City Flyte Long Sleeve Tee - Womens  
**\$42.00**

Compare

CCM Core Short Sleeve Tee - Womens  
**\$29.99**

Compare

Bauer Vapor Team Tech Tee - Womens  
**\$29.99**

Compare



2 Colors



2 Colors



2 Colors

Pure Hockey Cropped Top Training Tee - Womens  
**\$19.99** ~~\$39.99~~

★★★★★  Compare

CCM Short Sleeve Training Tee - Womens  
**\$17.97** ~~\$34.99~~

Compare

Bauer Graphic Short Sleeve Crew Tee Shirt - Womens  
**\$14.97** ~~\$29.99~~

4 left  
★★★★★  Compare



Pure Hockey 4th of July Tank Top - Womens  
**\$11.97** ~~\$24.99~~



Bauer Flylite Women's Tank Top - Womens  
**\$9.97** ~~\$29.99~~



Warroad Script Racerback Tank Top - Womens  
**\$8.97** ~~\$32.99~~

## ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA EASY PUCK

**Tabla 11. Empresas de la Competencia.**

DESCRIPTOR	HOCKEY MONKEY	CHALK TALK SPORTS	PURE HOCKEY
Nombre en la red social	@hockeymonkey	@chalktalksports	@purehockey
Número de seguidores	42.3k	3,434	110k
Cantidad de publicaciones	889	1,940	4,757
Reacciones totales	185-200 likes post	7-10 likes en post	370-500 likes post
Comentarios totales	1-3	1-2	5-10
Compartidos totales	0	0	0
Calificación	4.0 de 5.0	2.7 de 5.0	4.5 de 5
Tiempo de respuesta	24 hrs	48 hrs	1-2 hrs
Posicionamiento de la empresa	1 año en el mercado de Houston, Texas, estable.	Inicio operaciones en febrero 2023. En proceso de crecimiento.	Inicio operaciones en Massachusetts desde 1994. Según Forbes en primer lugar tiendas especializadas en vestimenta de ice hockey.



Estrategia de producto (ventaja competitiva)	Variedad de productos.	Variedad de productos.	Variedad de productos
Precio del producto	Camisetas precios mayores a \$30.00	Camisetas precios mayores a \$30.00	Camisetas precios mayores a \$30.00
Estrategia de precio	Suscripciones para obtener descuentos en las siguientes compras.	Suscripciones para obtener descuentos en las siguientes compras.	Suscripciones para obtener descuentos en las siguientes compras.
Estrategia de promoción	Promociones de compra un y el segundo a mitad de precio.	Obtiene 10% de descuento en la primera compra.	Si compra más de \$100, se lleva un obsequio valorado en \$15.00
Tipo de estrategia de publicidad	Flyers, cupones, presencia en la revista del club de hockey.	Regalías stickers, llaveros, presente en la revista del club de hockey.	Regalías stickers, llaveros, cupones, presente en la revista del club de hockey.
Tipo de mensaje	Free shipping, algunos productos tienen 68% de descuentos.	Para miembros del club de hockey, participa en sorteos set de productos variados.	Free shipping compras mayores a \$100.00 compra y paga después. Opción de pagos a plazos.

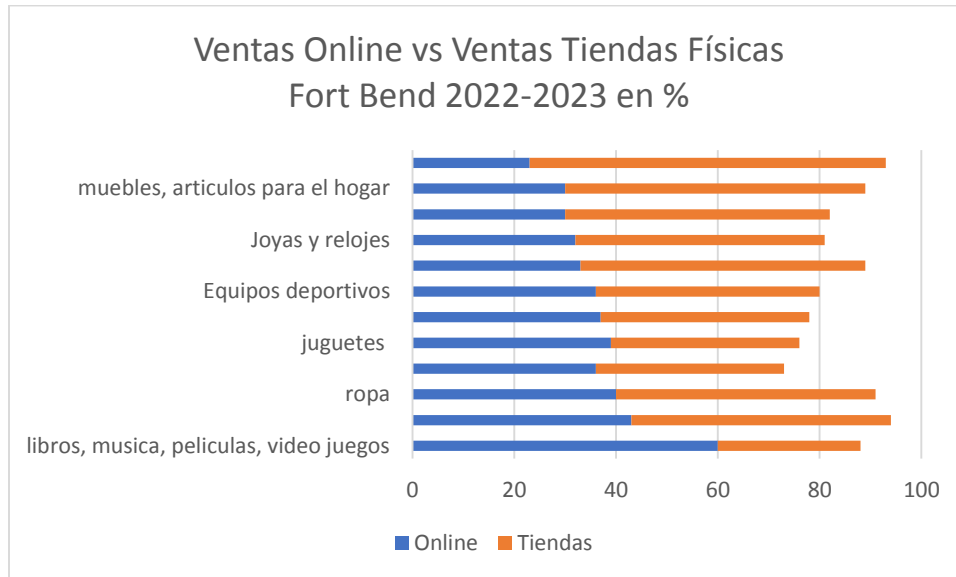
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

Una vez analizado el entorno, es de gran importancia ver como se encuentra el sector y analizar el perfil de consumidores y ver cómo va a beneficiar o afectar a la empresa.

Cuando empezó la moda de las compras en línea, los más conservadores se resistían a adquirir ciertos productos a través de la web porque, entre otras cosas, no se atrevían a comprar determinados artículos por miedo a ser estafados. Desde que el mundo de Internet nos facilita tanto las compras en línea, este tipo de miedos han ido desapareciendo poco a poco y ahora la mayoría de las cosas pueden ser adquiridas a través de las páginas web de muchos comercios, o a través de plataformas que ponen en contacto a minoristas y clientes. Precios más económicos, facilidades en los cambios y devoluciones y que en muchas ocasiones puedes tener el producto en casa tan solo unas horas después de hacer el pedido, hacen que los consumidores cada vez elijan con más frecuencia esta vía para hacer sus compras. Aun así, todavía nos cuesta adquirir algunos artículos a través de la web, bien porque no nos fiamos mucho o porque simplemente seguimos queriendo ir a una tienda. (Wang, 2023)

En el siguiente gráfico de la población de Fort Bend, elaborado por Morning Consultant, una empresa dedicada a realizar estudios de mercados, aparecen algunos productos y en él se muestra el porcentaje que compran en línea y con cuántas en tiendas físicas en el que se analizan los hábitos de los consumidores. Según los datos del estudio, los productos que todavía se siguen prefiriendo adquirir en las tiendas son los de alimentación, un 70% prefiere ir al lugar físico para comprar las cosas para hacer la comida, frente a un 23% que prefiere hacerlo en línea sin tener que esperar en las largas colas de los supermercados y hacer pick-up. En el gráfico también se comparan otros artículos como los libros, la música, las películas o los videojuegos. Si nos centramos en la ropa, aunque en porcentaje las personas aun prefieren in a tiendas, un 40% prefiere comprar en línea, lo cual representa un dato alentador para los minoristas como nosotros.

**Grafica 4. Ventas online vs Ventas Físicas.**



**Fuente:(Fort Bend,2023)**

Desde el punto de vista del deporte. En el siguiente cuadro el porcentaje actual (2022-2023) de la población en EEUU que siguen los deportes/ligas más famosas, estos están clasificados por su etnia: (Hockey, 2023)

**Grafica 5. Población que sigue deportes en EEUU.**

LIGA	AMERICANOS	AFRO-AMERICANOS	HISPANOS	OTRA RAZA
NBA	46	27	23	2
NFL	57	20	20	4
MLB	60	16	20	5
NHL	61	14	21	3

**Fuente: (Fort Bend,2023)**

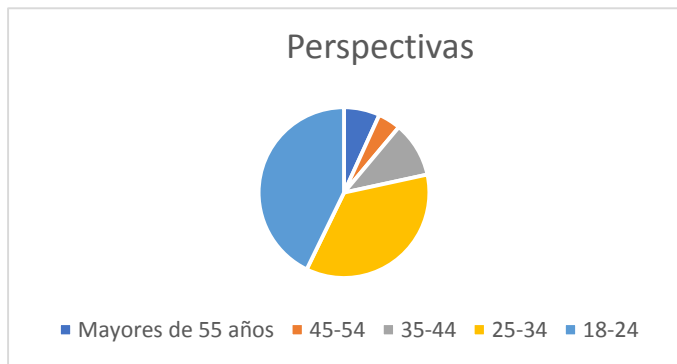
A continuación, se presentan las estadísticas de las personas que les gusta y son seguidores del hockey sobre hielo, información de género, edades y salarios netos libres de impuestos en el condado de Fort Bend de Texas. (Wang, 2023)

**Grafica 6. Audiencia Tx.**

Estados Unidos	
Pais	Estados Unidos
Estado	Fort Bend, Texas
Población	822,779
Area	885 sq mi
Tamaño de la audiencia	410,728

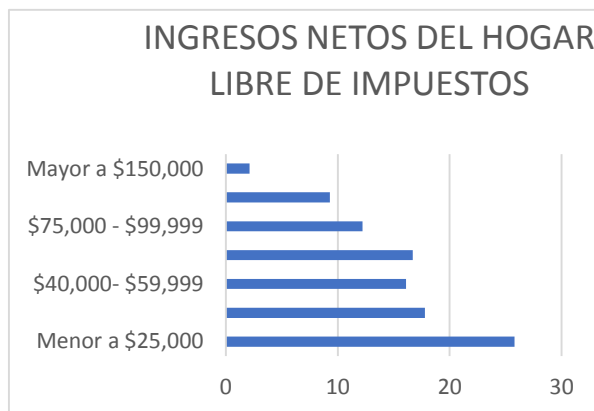
**Fuente: (Fort Bend,2023)**

**Grafica 7. Estadística Población.**



**Fuente:(Fort Bend,2023)**

**Grafica 8. Ingresos netos libre de impuestos.**



**Fuente: (Fort Bend,2023)**

Al analizar las características de los fanáticos del hockey en Fort Bend, Texas, los datos muestran que el 37% de ellos están en el grupo de edad de 18 a 24 años y entre 25-34 años de edad, ambos sexos, con ingresos superiores a los \$40,000 anuales netos libres de impuestos, datos muy positivos que define nuestro mercado relevante para proceder con nuestro plan de marketing.

**Perfil del Consumidor potencial de acuerdo a la encuesta realizada: (ver anexo 1.1)**

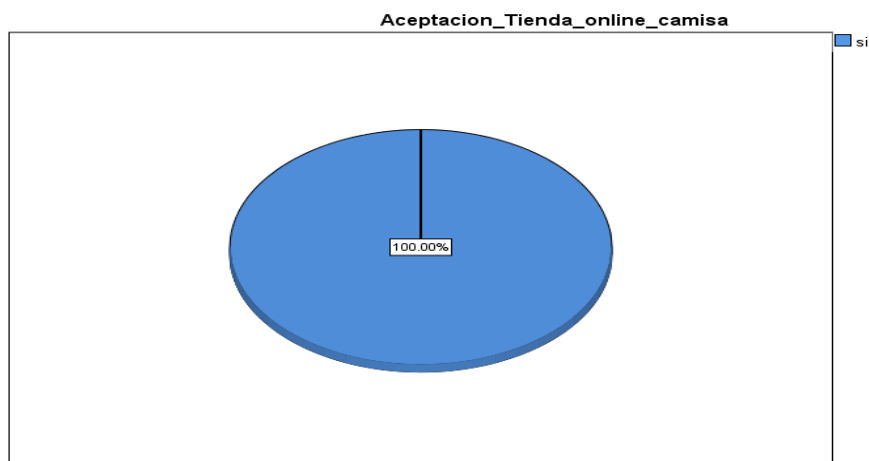
<b>Descriptor – característica del cliente potencial</b>	<b>Segmento principal</b>
Rango de edad	35 – 44 años, 47%
Sexo	Femenino, 72%
Usa la camiseta	Hijos, 82%
Modo de pago	Tarjeta de crédito / debito, 85%
Aceptación de una tienda online	99%
Promoción más atractiva	Descuentos, 81%
Estado civil	Casados 70%
Ingreso anual	\$75,000.00 - \$85,000.00, 25% \$85,001.00 - \$95,000.00, 27% >\$95,000.00, 23%
Nivel de escolaridad	Universitario, 66%
Etnia	Americano, 75%
Tipo de ropa demandada	Deportiva, 57%
Sitio recurrente de compra	Online, 55%
Atributos principales de relevancia / importancia para los entrevistados	Nivel de precio, muy importante Nivel de calidad, muy importante Nivel de diseño, muy importante Nivel de la marca, irrelevante Nivel de comodidad, muy importante Nivel de satisfacción de la compra, excelente
Temporada en que realizan más compras de camisas	Otoño 49%, invierno 45%
Tipo de camisa que compran	Cuello cerrado, mangas cortas

Volumen de compras de camisas	Tres 36%, más de tres 36%
Frecuencia de compra	2 veces al mes
Rango de precio a pagar	\$30.99 - \$59.00
Red social para comprar	Instagram, 40%, Pinterest 32%
Rink que visitan con mayor frecuencia	Rink Aerodrome
Medio que le gustaría recibir la información de la tienda	Email, 67%

El total de los encuestados les atrae la idea de tener acceso a una tienda en línea con propuestas de diseños relacionados con el deporte de Ice Hockey.

#### Aceptacion\_Tienda\_online\_camisa

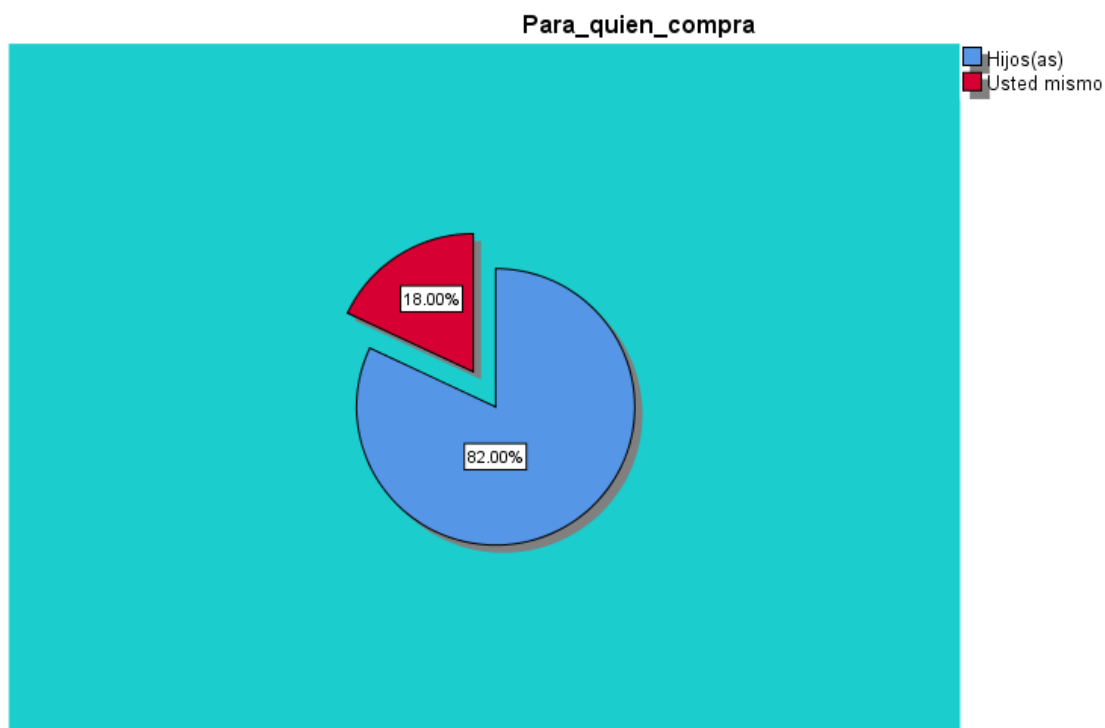
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	100	99.0	100.0	100.0
Perdidos Sistema	1	1.0		
Total	101	100.0		



Para quien va destinada la compra de camisas.

Para quien compra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hijos(as)	82	81.2	82.0	82.0
	Usted mismo	18	17.8	18.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

Según los encuestados el 82% opina que la compra que realizan son para sus hijos(as) y el 18% para ellos mismos.



## ANALISIS DE VENTAS

### VarieTabla 5. Proyección de ventas 2023 – 2024

<b>Mes</b>	<b>Ventas (unidades)</b>
Noviembre 2023	50
Diciembre 2023	50
Enero 2024	50
Febrero 2024	50
Marzo 2024	50
Abril 2024	50
Mayo 2024	100
Junio 2024	100
Julio 2024	100
Agosto 2024	100
Septiembre 2024	100
Octubre 2024	100
Noviembre 2024	100
Diciembre 2024	100

Fuente: Elaboración propia (2023)

Análisis: Se debe aprovechar la temporada otoño-invierno, en esta época la empresa puede generar fidelización, estrategias de promociones, descuentos a los clientes potenciales, buscar la satisfacción de los clientes para que las ventas se incrementen y se logren nuevos clientes.

Para lograr tener un equilibrio para cubrir los costos y gastos de la empresa se deben vender al menos 50 camisas en el mes mientras la empresa empiece a generar utilidades.



#### 4.1.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

**Tabla 6. Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Variedad de diseños.                      Calidad de las telas.                      Precios competitivos.                      Mercado meta definido.                      Manejo de herramientas como redes sociales.                      Tallas para hombres, mujeres y niños.                      Entrega entre 3 – 5 días hábiles.                      Los clientes pueden comprar desde sus celulares, Tablet, computadoras.                      Gestión de pedidos las 24hrs del día.</p>	<p>Existencia de un mercado potencial en crecimiento.                      El mercado meta cuenta con un poder adquisitivo.                      Existen ferias locales que pueden contribuir al surgimiento y posterior promoción de la empresa.                      Compras en línea a cualquier hora del día.                      Formas de pagos.                      Distribución y logística eficiente.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La empresa carece de experiencia y prestigio al ser nueva.                      Asegurar la calidad de entrega de los pedidos.                      Bajo presupuesto para acciones de marketing y publicidad.                      La logística se encarga directamente el proveedor.                      Existencia de tienda física.</p>	<p>Crecimiento constante del mercado electrónico como principal competidor.                      Inestabilidad económica a nivel global.                      Dependencia del internet.                      Desconfianza de la calidad del producto.                      Incrementación en los impuestos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 7. Matriz CAME**

CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
<p>Situar a la empresa con prestigio por la calidad del producto y entrega de los pedidos.                      Realizar publicidad en redes sociales y establecimientos acorde al giro del negocio para atraer clientes.                      Monitoreo constante con el proveedor para que faciliten un numero tracking de cada pedido para que el cliente también de seguimiento.</p>	<p>Programar constantemente en redes sociales contenidos, rifas, promociones.                      Garantizar que la conexión de internet sea eficiente y dar mantenimiento constante a la página web.                      Mantener la calidad de las camisetas que sean 100% algodón.                      Estar al día con los pagos de impuestos que las autoridades exigen para los negocios.</p>
MANTENER FORTALEZAS	EXPLORAR OPORTUNIDADES
<p>Desarrollar afiches, folletos etc.                      Crear constantemente nuevos diseños.                      Incentivar a los clientes por su primera compra.                      Expansión a todo Estados Unidos.</p>	<p>Realizar alianzas con los rink que están en la ciudad donde se práctica el hockey sobre hielo.                      Configurar un método de pago en línea que garantice a los clientes el uso de cualquier tarjeta crédito/debito.                      Garantizar el servicio de logística e-commerce para que los pedidos se efectúen mismo día.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023).

#### **4.1.6. OBJETIVOS DE MARKETING**

Dado que se trata de una empresa de nueva creación, los objetivos más a corto plazo serán:

- Darnos a conocer.
- Creación de logo.
- Abrir redes sociales.
- Creación de página web.
- Comenzar a captar clientes.
- Crear posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
- Fijar Precios accesibles.
- Disponer de 40 diseños diferentes en la página web.
- Fijar fecha de lanzamiento.

## 4.1.7. ESTRATEGIAS DE MARKETING

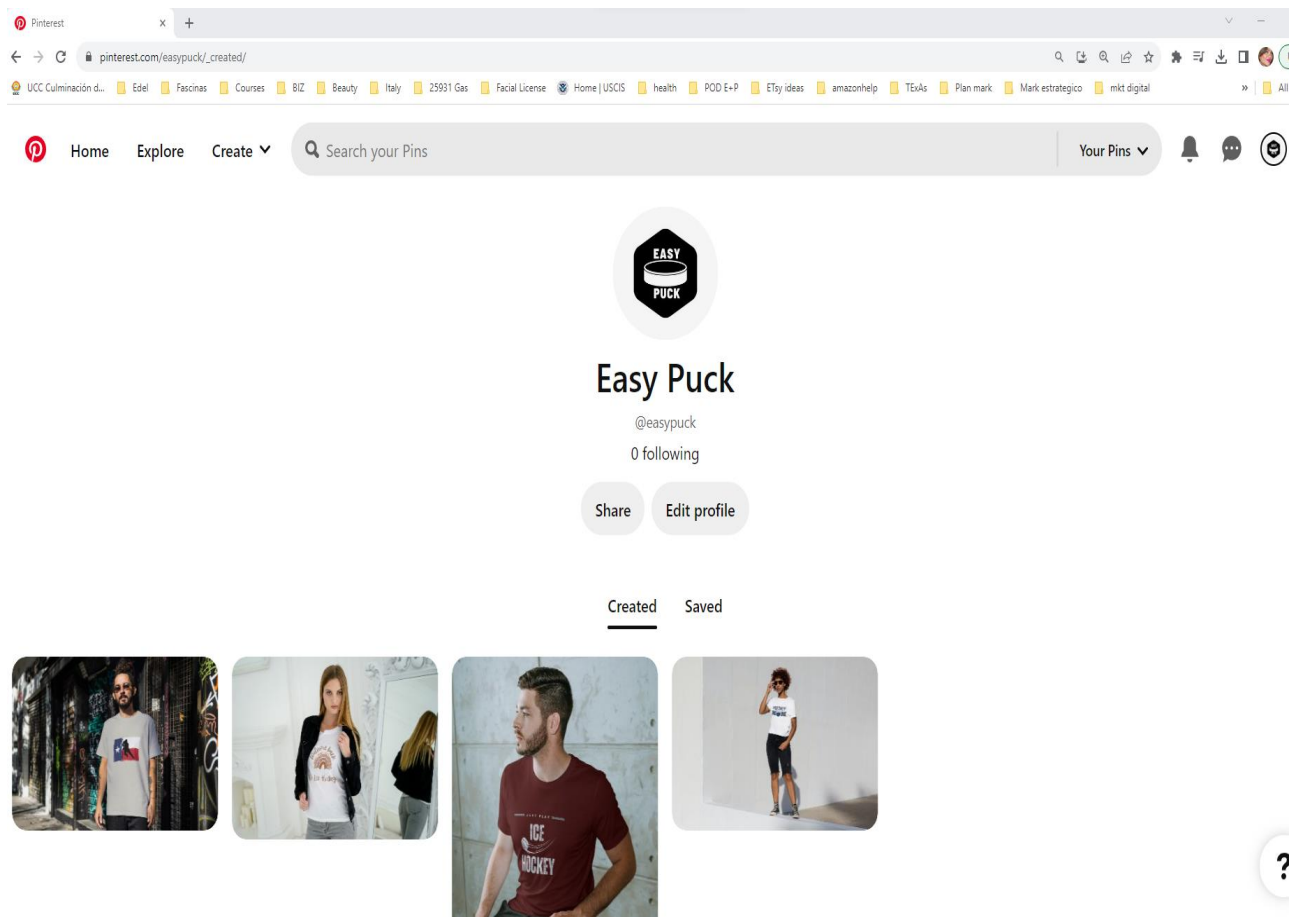
### 1) ESTRATEGIA DE CARTERA

Dentro de las estrategias de cartera, una empresa puede optar por la de crecimiento, estabilidad o renovación. En este caso particular, lo que se pretende es lanzar la tienda al mercado, lograr que la marca se destaque por su alta calidad en sus camisas, por precios competitivos, aumentar la rentabilidad en un corto plazo, ofrecer seguridad el momento de elegirnos, un crecimiento de la organización,

En una primera fase se debe contar con perfil en Instagram y Pinterest, los cuales nos permitirán recopilar datos de los usuarios o hashtag.

Los clientes con un solo clic en cualquier pin, post, imagen, podrán redirigirse a un link que los lleva directo a la página web y realizar su compra.

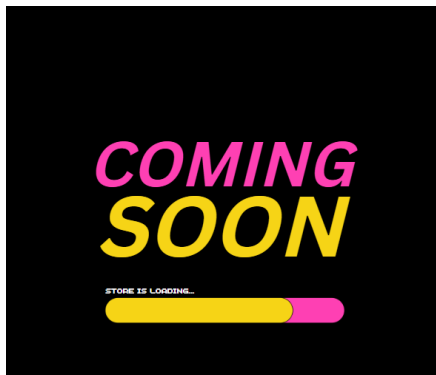
### Perfil de Pinterest:



## Perfil de Instagram:

The screenshot shows the Instagram profile for 'easypuck2'. On the left is a navigation menu with icons for Home, Search, Explore, Reels, Messages, Notifications, Create, and Profile. The profile header includes the name 'easypuck2', buttons for 'Edit profile' and 'View Archive', and a profile picture of a hockey puck with 'EASY PUCK' written on it. Below the header, it shows '2 posts', '0 followers', and '0 following'. The bio reads: 'Easy Puck', 'ICE HOCKEY T-SHIRT', 'Use the link below to order from our store. www.easypuck.com', 'Unisex Bella Canva Brand', 'Free Shipping', and 'Made in the USA'. At the bottom, there are tabs for 'POSTS', 'SAVED', and 'TAGGED'. Two posts are visible: a man in a maroon 'ICE HOCKEY' t-shirt and a woman in a white 'Welcome back to Ice Hockey' t-shirt under a black jacket.

## Post en Redes:





Como se mencionó anteriormente, lo que se pretende inicialmente es un proceso de crecimiento, para luego ir aumentando progresivamente con el transcurso del tiempo. De esta forma, se espera la aplicación de una estrategia conservadora, pero en caso de obtener resultados positivos, la empresa puede mutar hacia una estrategia más arriesgada, a través del desarrollo de nuevos productos o la expansión hacia nuevos mercados.

En consecuencia, el incremento en la cartera de clientes no estará originado, al menos por el momento, ni en la expansión hacia nuevos mercados ni tampoco en la creación de nuevos productos, sino más bien en fortalecer las políticas de atracción y fidelización de los clientes, en el condado de Fort Bend.

Lo mencionado será posible gracias a una mejor y mayor capacitación del personal interno, una respuesta más rápida a las consultas o reclamos de los clientes, una minimización de los errores tanto en la gestión como en los productos, la captación de clientes de la competencia, una mayor innovación y actualización de las versiones de los productos, el otorgamiento de incentivos a los clientes, el lanzamiento de promociones, etc.

## **2) ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Para ingresar al mercado utilizaremos la estrategia de Precios Penetración, es decir, introduciendo los precios bajos para atraer a los clientes y que estos se alejen de la competencia. Esto ayudará a captar la atención de los compradores potenciales para crear rápidamente una base de clientes.

A estos precios se le debe incluir el precio del envío y los impuestos que exige el estado de Texas, el cual el cliente una vez del check-out de su pedido se visualizará y dará el monto total a pagar.

PP: precio de Printiful; PV: precio de venta; Envío: precio dentro de Estados Unidos;

Tax: impuesto del 6.25% que exige el estado de Texas sobre las ventas; PF: precio final.

Ejemplo, si el precio base que nos da Printiful (PP) es de \$12.10 por una camisa se debe tener en cuenta nuestro margen, gastos y los impuestos. Por tanto, para establecer un margen de beneficio, en nuestro caso queremos un 85% de ganancias el precio de de esa camisa costaría \$28.89 precio final. Un precio bastante accesible para nuestro mercado. (Ver anexo 6 con su respectivos precios, tallas y colores.)

### **Estrategia Distribución**

Nuestro proveedor llamado Printiful, se encargará de la logística, y para entender mejor el modelo de distribución de EASY PUCK se seguirán los siguientes pasos:

- 1) **Cliente:** El cliente hace un pedido en nuestra página web y procede con el pago (precio de venta al público).
- 2) **Proveedor:** Printiful recibirá la orden y en un tiempo máximo de 10 minutos procederá con la preparación del producto. Se paga el precio del producto más el envío. Nuestro proveedor nos facilita con un sistema automatizado en donde el cliente puede estar seguro y protegido con el sistema de cobro, en moneda local, luego el debita su pago y nuestra ganancia cae en una cuenta afiliada al mismo. La gestión tarda entre 2 y 5 días hábiles en fabrica y procesamiento del pedido.
- 3) **Entrega:** Después de ser gestionados y enviados se entregan en la dirección final. El pedido del cliente, se entrega con la información de nuestra tienda y no del proveedor.

### **Estrategia de Promoción**

Las empresas en un entorno cada vez más competitivo y segmentado deben recurrir a formas o estrategias de comunicación, impactantes y efectivas, que se desarrollen en

favor del cumplimiento de objetivos específicos para generar demanda y posicionar marca.

Se orientarán los esfuerzos a aumentar la notoriedad a nivel local, aumentando la difusión publicitaria y promocional. Se llevarán a cabo acciones de comunicación constantes para lograr impactar a clientes potenciales y reforzar la fidelización de los actuales.

De acuerdo al segmento que apunta EASY PUCK, las redes sociales seleccionadas para llegar a los destinatarios serán: plataforma redes sociales como Instagram y Pinterest, dado que resulta un soporte de mucho alcance para llegar a los clientes y es a la vez

El sponsor de equipos deportivos, y eventos de la misma índole, con un mensaje saludable y de convocatoria masiva, también resulta una opción válida a tener en cuenta, dada la cantidad de eventos de esta naturaleza que se suceden habitualmente y la convocatoria que ello acarrea. Todos estos esfuerzos ayudarán al “boca en boca”.

El fin de todo ello, radica en incentivar a que los clientes compren más, y consecuentemente atraigan no solo a clientes potenciales, sino que tienten a aquellos que compran en la competencia, para que se conviertan poco a poco en propios.

Se identificará a clientes frecuentes y se empezará a crear una base de datos, encuestándoles sobre los productos, opiniones y recomendaciones.

Se colocarán afiches, flyers en los rinks con autorización de la gerencia de los mismos para mostrar presencia de la marca.

#### **4.1.8. PLAN DE ACCIÓN**

A continuación, presentamos una serie de acciones que se deben implementar para poner en marcha la tienda EASY PUCK en el periodo de Oct-Nov del 2023.

##### **a) Página Web:**

Diseño de la página web, que la experiencia del usuario sea fácil, segura y rápida de manejar.



Unisex t-shirt  
\$22.50



Unisex t-shirt  
\$22.50

Add to Cart



Unisex t-shirt  
\$22.50



Unisex t-shirt  
\$22.50

### b) Preparación de pedidos:

- Sincronizar los pedidos a la plataforma de Printiful para que gestionen la logística.
- Definir el diseño de la facturación con el proveedor. Es decir que el cliente reciba su factura via email y físicamente al recibir el pedido.
- Una vez lista la orden, el proveedor deberá enviarle al cliente el numero tracking para que el cliente sepa por donde está su pedido (ETA).
- Que el cliente pueda pagar a través de : paypal, apple pay, american express, mastercard, visa, discover, etc.

### c) Gestión en Redes sociales:

- Creación de contenido audiovisual, anuncios publicitarios que en primera instancia deberán utilizarse los gratuitos.
- Empezar a seguir personas, empresas y grupos relevantes relacionados.
- Crear y programar concursos y rifas a través de las redes.
- Identificar los usuarios que generan mayor tráfico.
- Definir herramientas y parámetros para medir el tráfico.



**d) Publicidad:**

- Realizar avisos publicitarios referente algún evento en donde estaremos presentes, crear una comunidad.
- Participar en eventos relacionados al ice hockey.
- Regalar merchandising, ejemplo: lápiz, llaveros, stickers, brazaletes, etc.
- Brindar vestimenta a ciertos referentes en los que se desenvuelvan en diversas actividades del ice hockey, ejemplo a los coachs.

**CALENDARIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN (DIAGRAMA DE GANTT)**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Crear cuenta en godaddy (registro del nombre de la tienda)	■											
Crear cuenta en Printful	■											
Crear cuenta en Wix		■										
Diseño de Pag Web		■										
Sincronizar Printful con la tienda		■										
Realizar Pedidos de muestra		■										
Crear cuenta Pinterest		■										
Crear Cuenta de Instagram		■										
Crear contenidos para redes sociales			■	■	■							
programar los contenidos para las redes sociales						■	■					
enviar información amistades, club de hockey							■	■				
imprimir flyer							■					
lanzamiento de la tienda									■			

Fuente: Elaboración propia (2023)

#### 4.1.9. PRESUPUESTO DE MARKETING

**Tabla 9. Presupuesto de Marketing.**

<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Registro del dominio	2.99	2.99	2.99	2.99	2.99	2.99
Plataforma de la Tienda	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00
Adobe Creative	9.99	9.99	9.99	9.99	9.99	9.99
Internet	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 79.98</b>	<b>\$ 79.98</b>	<b>\$ 79.98</b>	<b>\$ 79.98</b>	<b>\$ 79.98</b>	<b>\$ 79.98</b>

**Tabla 10. Gastos de Apertura**

<b>GASTOS DE APERTURA</b>	
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	
<b>Capital Inicial</b>	<b>\$ 2,000.00</b>
Permisos de apertura	\$ 300.00
Pago a los 3 encuestadores	\$ 150.00
remas de papel	\$ 8.99
caja lapiceros para encuestas	\$ 3.99
104asoline para los encuestadores	\$ 30.00
Descarga del programa SPSS Estadístico informático	\$ 150.00
2 Muestras de Camisetas	\$ 37.53
Bussiness card (100) 3.5"x2"	\$ 6.99
flyers (100) 8.5x11 inch	\$ 36.99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 724.49</b>

\$1,275.51

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

El plan de marketing de la empresa en línea Easy Puck contiene los siguientes elementos:

Al aplicar el análisis del macroentorno de PESTEL concluye en lo siguiente: el factor político y tecnológico es favorable, en el factor económico el riesgo es la inflación, en el factor social el riesgo es el aumento de la migración.

Al aplicar el análisis del microentorno de Porter, concluye en lo siguiente: hay un ambiente altamente competitivo, la poca reglamentación para la creación de tiendas online, los costos bajos, la accesibilidad de los proveedores de logística y la facilidad de la tecnología estimula la entrada al mercado de nuevos competidores. Los clientes tienen un alto poder de negociación al haber un ambiente competitivo.

El arquetipo de cliente de camisetas de Easy Puck: mujeres americanas, casadas, de 35 a 44 años, nivel de escolaridad universitaria, con hijos, que compran online, con tarjeta de crédito o débito, le encantan los descuentos, con un ingreso anual mayor a los \$75 mil dólares, les gusta la ropa deportiva, en especial las camisetas con cuello cerrado, mangas cortas, donde consideran muy importante, el precio, la calidad, el diseño, la comodidad. Ellas compran 2 veces al mes entre 3 o más camisetas para sus hijos, con un rango de precio entre \$30.99-\$59, les gusta comprar por Instagram, recibir la información por email y visitan más el rink Aerodrome.

El diagnóstico de situación utilizando la herramienta FODA concluye en: las fortalezas más relevantes es la calidad de las telas, la variedad de diseños a precios competitivos. La debilidad es una empresa nueva. La oportunidad es la existencia de un mercado potencial en crecimiento. La amenaza que más puede afectar es la suba de impuestos y la alta competencia.

El objetivo de marketing es de reconocimiento.

La estrategia de marketing: estrategia de cartera con la apertura del sitio web de la empresa Easy Puck en Wix y la creación de los perfiles en redes sociales de Instagram y Pinterest. El precio de las camisetas es de \$28.89. La estrategia de distribución con pedidos y pagos en línea y entrega del producto en su hogar.

El presupuesto de gastos de apertura es de \$1,275.51

El plan de acción estará estructurado por la generación de contenidos en redes sociales y la creación o participación de eventos en la comunidad.

## **CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES**

A la Universidad de Ciencias Comerciales:

Continuar con el proceso de fortalecimiento de la educación virtual.

Continuar el proceso de mejora continua de los planes de clases, para incorporar materias que incluya la creación de página web, la administración de comunidades y la publicidad online.

A la gerencia de Easy Puck:

Esperamos que todo lo investigado y creado en la propuesta del plan de marketing para la empresa online Easy Puck pueda aplicarse, ya que vemos una oportunidad en el mercado que se debe aprovechar para crear riqueza y generación de empleo, favoreciendo a la comunidad del condado Fort Bend, de Houston Texas, USA.

A futuro, la empresa debe ir incorporando de manera progresiva otras herramientas que permitan profesionalizar la gestión, tales como el uso de software que determinen el tráfico de los clientes en las redes sociales y en la pagina web, Esto quiere decir que una vez consolidada, la empresa deberá buscar respuestas en otras áreas o perspectivas de manera tal de adquirir una integración entre todas las áreas y continuar por la senda del crecimiento.

Finalmente, el responsable máximo de esta organización debe comprender que la toma de decisiones objetiva y la manera de realizar modificaciones en la gestión es a través de la aplicación de herramientas administrativas en la parte gerencial, financiera, comercial, operacional o de recursos humanos. En el caso de emprendimiento tener un contador y gestor legal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvear, J. (2011, Oct 15). *Academia*. Retrieved from Academia: <https://www.academia.edu/>
- Bend, F. (2023, sept 2). *Fort bend County Texas*. Retrieved from Fort bend County Texas: <https://www.fortbendcountytexas.gov/>
- Buritacá, A. (2017). *Plan de Marketing para la marca de ropa Espirit*. Santiago de Cali.
- Burítica, P. (2016, jun 6). *Research Gate*. Retrieved from Research Gate: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Paola-Burítica-2131324635>
- Darlin, S. (2019, Enero 20). *Google Académico*. Retrieved from Google Académico: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53706>
- Guiltinan, J., & Madden, T. (1999). *Gerencia de Marketing*. Colombia: Lito Camargo Ltda.
- Hockey, U. (2023, Enero 5). *Usa Hockey*. Retrieved from Usa Hockey: <https://www.usahockey.com/>
- Martínez Pedrós, D., & Artemio, M. G. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. (E. D. Santos, Ed.) España: Edigrafos, S.A.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. (E. D. Santos, Ed.) España: Edigrafos, S.A. Retrieved from [www.diazdesantos.es/ediciones](http://www.diazdesantos.es/ediciones)
- pre, m. (dfdf, dfdf dfdf). Retrieved from dfdfdf: dfdf
- Sainz, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Practica* (Decimoctava Edición ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Sala, M. (2022). *Matriz BCG*. Retrieved from Cyberclick.es: <https://www.cyberclick.es/que-es/matriz-bcg>
- Sampieri, R. (6a edición, 2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Silva, D. y. (2019). *Plan de marketing y el posicionamiento de marca de la empresa Raphael Salon & spa*. Chepen.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica* (Primera Edición ed.). Ciudad de México, Mexico: Grupo Editorial Patria.

Wang, H. (2023, 5 3). *Morning Consult*. Retrieved from Morning Consult: <https://morningconsult.com/articles/sports-fan-base-demographic-data>

# ANEXOS

## ANEXO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 1. Análisis del mercado: Formato de recolección de datos del cliente potencial:

**ENCUESTA DE EMPRESA EASY PUCK**

Agradecemos por brindar sus respuestas a las siguientes preguntas leyéndolas completamente antes de responder y contestando con honestidad y criterio necesario: (IH: Ice Hockey)

Encuesta # \_\_\_\_\_  
Rink: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Teléfono: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_

Dirección Domicilio (Condado): \_\_\_\_\_

- Edad
  - Entre 18-24 años
  - Entre 25-34 años
  - Entre 35-44 años
  - Entre 45-54 años
  - Mayores de 55 años
- Sexo
  - Femenino
  - Masculino
- Estado Civil
  - Unido (a)
  - Casado (a)
  - Separado (a)
  - Divorciado (a)
  - Viudo (a)
  - Soltero (a)
- Ingresos Anuales libres de Impuestos
  - \$25,001 - \$35,000
  - \$35,001 - \$45,000
  - \$45,001 - \$55,000
  - \$55,001 - \$60,000
  - \$60,001 - \$75,000
  - \$75,001 - \$85,000
  - \$85,001 - \$95,000
  - Mayor de \$95,001
- Nivel Escolar
  - Primaria
  - Secundaria
  - College
  - Universitario
  - Postgrado o más
- Etnia
  - Americano
  - Hawaiano(a)
  - Hispano/Latino(a)
  - Afro descendiente
  - Indio /Nativo
  - Otra raza
- ¿Qué ropa compra con mayor frecuencia?
  - Formal
  - Casual
  - Deportiva
- ¿Cuál es el sitio más recurrente en donde le gusta comprar camisetas relacionadas al IH?
  - Tiendas de marcas
  - Mall
  - Online/website
  - Redes Sociales
- Cuando compra camisetas, ¿Cuál es la característica más importante para usted a la hora de elegir? (1= Poca = 5= Mucha)

Elemento	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la entrega de sus compras online?

	1	2	3	4	5
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excelente					

Figura 16: Modelo de Encuesta (1). Elaboración propia (2023)

<p>11. ¿En qué temporada realiza más compras de camisas de IH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Verano</li> <li><input type="radio"/> Invierno</li> <li><input type="radio"/> Otoño</li> <li><input type="radio"/> Primavera</li> </ul> <p>12. ¿Qué tipo de camisas le gusta más?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Cuello en V mangas cortas</li> <li><input type="radio"/> Cuello en V mangas largas</li> <li><input type="radio"/> Cuello cerrado mangas cortas</li> <li><input type="radio"/> Cuello cerrado mangas largas</li> </ul> <p>13. ¿Cuántas camisas de IH usualmente compra?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Una</li> <li><input type="radio"/> Dos</li> <li><input type="radio"/> Tres</li> <li><input type="radio"/> Más de Tres</li> </ul> <p>14. ¿Para quién va destinada la compra de camisas que realiza?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Esposo(a)</li> <li><input type="radio"/> Hijos(as)</li> <li><input type="radio"/> Padres</li> <li><input type="radio"/> Hermanos(as)</li> <li><input type="radio"/> Usted mismo</li> </ul> <p>15. ¿Con que frecuencia compra usted camisas de IH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 1 vez al mes</li> <li><input type="radio"/> 2 veces al mes</li> <li><input type="radio"/> 3 veces al mes</li> <li><input type="radio"/> 4 veces al mes</li> </ul> <p>16. ¿Cuánto está dispuesto a gastar en una Camisa de diseños de IH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> \$19.99 - \$30.00</li> <li><input type="radio"/> \$30.99 - \$59.00</li> <li><input type="radio"/> \$59.99 - \$79.00</li> <li><input type="radio"/> \$79.99 - \$99.00</li> <li><input type="radio"/> Mas de \$99.01</li> </ul> <p>17. Forma de Pago</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Tarjeta crédito/Debito</li> <li><input type="radio"/> Efectivo</li> </ul>	<p>18. ¿Qué Red Social utiliza más para realizar compras en línea?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Facebook</li> <li><input type="radio"/> Instagram</li> <li><input type="radio"/> Twitter / X</li> <li><input type="radio"/> Pinterest</li> <li><input type="radio"/> Tik Tok</li> <li><input type="radio"/> Ninguna</li> </ul> <p>19. ¿Qué rink de IH frecuenta más?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Aerodrome</li> <li><input type="radio"/> Ice skate Memorial City</li> <li><input type="radio"/> Bellerive Ice Rink</li> <li><input type="radio"/> Sugarland Ice</li> <li><input type="radio"/> Ice at Galleria</li> </ul> <p>20. ¿Le atraería una tienda en línea con nuevas propuestas de diseños relacionados al Ice Hockey?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Sí</li> <li><input type="radio"/> No</li> </ul> <p>21. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de nuestra tienda y sus productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Texto / SMS</li> <li><input type="radio"/> Redes Sociales</li> <li><input type="radio"/> Email</li> <li><input type="radio"/> Revistas</li> <li><input type="radio"/> Televisión</li> <li><input type="radio"/> Vallas Publicitarias</li> <li><input type="radio"/> Volantes</li> <li><input type="radio"/> Radio</li> </ul> <p>22. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir de nuestra tienda?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Descuentos</li> <li><input type="radio"/> Programa de afiliación</li> <li><input type="radio"/> Regalías por compra</li> </ul>
---	--

**Figura 17: Modelo de Encuesta (2). Elaboración propia (2023)**



## **2. Análisis del mercado: Formato de entrevista no estructura al Coach de un equipo de hockey.**

1. Presentación del entrevistado, ¿quién es? ¿A qué se dedica?
2. ¿De qué trata AERODROME?
3. ¿Qué nos puede decir sobre las personas que ingresan al recinto Aerodrome?
4. ¿Cuál es la cultura de las personas de este deporte?
5. ¿Qué le parece la idea de una tienda en línea de camisetas alusivas a este deporte?
6. ¿Crees que las personas que vienen a este recinto estarían interesadas en tener información de esta tienda?
7. ¿Qué tipo de diseños crees que serían llamativos para las personas que gustan de este deporte?
8. ¿Qué precios crees tú que las personas estarían dispuestas a comprar en camisetas con diseños alusivos al deporte ice hockey?
9. ¿Consideras que las personas que se registran en el club, son personas con poder adquisitivo?
10. ¿Te gustaría comprar uno de nuestros diseños, uno de los que te mostré?

## **3. Análisis del mercado: Formato de entrevista no estructura a la gerente propietaria de Easy Puck**

1. Describa de que trata Easy Puck.
2. ¿Por quién o quiénes está compuesta la empresa?
3. ¿A qué se va a dedicar Easy Puck?
4. ¿Cuáles son sus estrategias para entrar al mercado y ser competitiva?
5. ¿Qué precios tendrán los productos y su porcentaje de ganancias?
6. Explique ¿Cuál será el canal de comercialización de Easy Puck?
7. Menciones los costos que tendrá la empresa y su capital inicial.

**ANEXO 2. ENTREVISTA A LA GERENTE PROPIETARIA SRA. MARIA AMELIA GONZALEZ**

<p>Describa de que trata Easy Puck.</p>	<p>Una tienda en línea que distribuye camisetas con diseños del deporte ice hockey que estará ubicada en mi domicilio en el condado de Fort Bend del Estado de Texas en Estados Unidos.</p>
<p>¿Por quién o quiénes está compuesta la empresa?</p>	<p>Por mi esposo y mi persona por el momento, esperamos que a futuros logremos generar empleos a otras personas.</p>
<p>¿A qué se va a dedicar Easy Puck?</p>	<p>En la venta de camisetas con variedad de colores, tallas con diseños alusivos al ice hockey ya que en nuestro sector no existen negocios que ofrezcan lo mismo. Tenemos 3 competencia, pero ninguna ofrece los diseños que ofertaremos.</p>
<p>¿Cuáles son sus estrategias para entrar al mercado y ser competitiva?</p>	<p>Entrar primeramente en los rink donde se juega ice hockey y redes sociales, informarle a nuestro círculo de amigos y a los miembros del club de hockey de USA.</p>
<p>¿Qué precios tendrán los productos y su porcentaje de ganancias?</p>	<p>De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, nuestra estrategia de precios de penetración será entre \$22.50 - \$30.00 de acuerdo a las tallas y colores de las camisetas, los diseños no tienen variación de precio. Únicamente las tallas y colores.</p>
<p>. Explique ¿Cuál será el canal de comercialización de Easy Puck?</p>	<p>Nuestro proveedor será el que gestione directamente la logística, es decir, una vez que el cliente realice una compra, el pago en nuestra web se sincroniza con la de nuestro proveedor, ellos reciben la orden y la procesan aproximadamente en 10 minutos, el tiempo de preparación es de 3-5 días, y luego cuando ya está lista para enviarse, enviaran</p>

	<p>un numero tracking a nuestro cliente para que sepan el ETA. una vez que el cliente recibe su mercadería ellos recibirán la factura en físico y tendrán 30 días en caso de retornos. Esta transacción se sincroniza con la de nuestro proveedor.</p>
<p>Menciones los costos que tendrá la empresa y su capital inicial.</p>	<p>Mi capital inicial será de \$2,000.00 que con esto cubriré los gastos mensuales de 6 meses. El negocio lo tendré desde mi casa, no tengo que rentar ni comprar mobiliario pues ya cuento con mi propia oficina y basta con mi computadora. El internet es lo único que compartiré gastos ya que tendremos que cambiar de compañía para no tener problemas.</p>

**Figura 18: Modelo de Entrevista Propietaria. Elaboración propia (2023)**

### **ANEXO 3. ENTREVISTA COACH STEVE ZIARA**

A partir de la recolección de información importante mediante la entrevista directa al coach principal del rink AERODROME, se presentan las respuestas obtenidas a 10 preguntas.

## ENTREVISTA

### ANTECEDENTES DEL ENTREVISTADO.

**1. Presentación. Háblenos de usted y su relación con el Ice Hockey.**

¿Cuál es su nombre? Steve Zvara, americano, texano del condado Fort Bend, tengo 46 años, casado con una mexicana y tengo dos hijos, el grande de 9 años juega en la liga 10U de ice hockey, y el pequeño de 3 años están en el programa "learn to play hockey", dando sus primeros pasos en el deporte.

¿A qué se dedica? Tengo mi propio negocio de camiones de mudanzas, y en mis tiempos libres soy coach de ice hockey.

¿Por qué dedicas ese tiempo en este deporte? ¿Por qué le gusta?

Desde pequeño soy aficionado, siempre estuve en la pista de hielo desde pequeño, jugué en la liga del college, pero nunca en la profesional, cuando me case me dedique a mi familia y en abrir mi propio negocio, ahora que lo tengo y tengo tiempo, quiero que mis hijos lo practiquen y a la vez impulsar a que otros niños lo hagan y alentar a los padres.

¿Este deporte es agresivo, porque impulsar a los niños a un juego rudo?

Bueno, esto no es karate, ni lucha libre, y como bien sabemos si es agresivo y en la etapa en que los niños están jugando están bien protegidos. El consejo que les doy a los padres que vienen y buscan información de ello, lo primero que les hago mención es eso, y la vida es así, ruda de alguna manera y hay que enfrentarla con valores, principios, actitud, disciplina, tolerancia, pero sobre todo con riesgos. Creo todos los deportes estimulan y enseñan el trabajo en equipo y el autocontrol bajo muchas circunstancias, estrés, pérdidas, bullying, todo eso deben enfrentar.

### ACERCA DE LAS PERSONAS QUE INGRESAN AL RECINTO DE AERODROME

**2. ¿De qué trata AERODROME?**

Aerodrome, es la pista de patinaje sobre hielo mas famosa que hay en el área de Houston, aquí se imparten clases de patinaje artísticos y como tu sabes hockey, de aquí han salido tremendos jugadores que hoy en día juegan en la profesional para algún equipo y de las ligas de patinaje artísticos han ganado medallas en las diferentes competencias que hay a nivel nacional, y también tenemos patinadoras que han llegado a pertenecer al equipo nacional de las olimpiadas. Muchos de los retirados imparten clases, es decir los coach son o fueron jugadores. Igual tenemos abierta la pista al público, damos clases privadas y también tenemos cuatro salones para celebraciones de cumpleaños o cualquier otro evento. Damos servicios para afilar los patines personales y renta.

**3. ¿Qué nos puede decir sobre las personas que ingresan al recinto Aerodrome?**

Las personas que vienen, muchos son miembros del club de hockey nacional y aficionados del deporte que vienen a practicar y los familiares de los jugadores, muchas veces vienen familias enteras, abuelos, hermanos, tíos, amigos a echarle porras a los niños cuando hay juegos.

Aquí pueden empezar a practicar el deporte desde los 3 años, así que es un recinto muy familiar, es decir, de todas las edades.

**4. ¿Cuál es la cultura de las personas de este deporte?**

Este deporte se ha vuelto multi cultural, aquí tenemos de todos los países incluso latinos, este deporte nació en Canadá y se expandió en nuestro territorio, muchos de nuestros horarios varían de acuerdo algunas festividades de acuerdo al origen de las personas que están en club. Ejemplo, el mes pasado el 16 de sept, sabemos que fue la celebración del día de la independencia en México, y aquí tenemos muchos mexicanos en los equipos, ese día no hubo juegos, únicamente abierto al público. Muchos mexicanos van a sus ferias locales a celebrar, como sabes estamos frontera con México.

Año con año se unen mas personas de etnia distintas, de culturas distintas, vietnamitas, ecuatorianos, chinos, indios, mexicanos, dominicanos, argentinos, venezolanos, japoneses, coreanos, rusos, holandeses, canadienses, australianos, la mayoría somos americanos.

**5. ¿Qué te parece la idea de una tienda en línea de camisetas alusivas a este deporte?**

Me parece una excelente idea, mi esposa seguro compra uno de tus diseños y más si los haces en español y con banderas mexicanas, bueno es una idea. Como te dije hay mucha cultura, y ahora que entramos en octubre, Halloween es una buena oportunidad para que muestres tus camisetas.

**6. ¿Crees que las personas que vienen a este recinto estarían interesadas en tener información de esta tienda?**

Por supuesto, si te fijas en la tienda que tenemos aquí, solo vendemos equipos de patinaje, y las Jerseys de los equipos nacionales, pero no hay variedad como las que me acabas de mostrar.

## Figura 19: Modelo de Entrevista Coach. Elaboración propia (2023)

### 7. ¿Qué tipo de diseños crees que serían llamativos para las personas que gustan de este deporte?

Mientras no sean diseños fuera de lugar, haters, vulgares, etc., cualquier cosa relacionada estaría bien. El tipo de camisas creo que varia, aquí adentro hace mucho frio, en la pista aunque es de hielo a veces yo estoy sudando y acalorado por eso siempre ando camisas mangas cortas. Pero para los espectadores podrías variar en tipos de camisas.

### 8. ¿Qué precios crees tú que las personas estarían dispuestas a comprar en camisas con diseños alusivos al deporte ice hockey?

Yo creo que la ropa de inviernos es la mas cara y la gente paga mas de \$25 en una camisa, y en este país la aficionada no les importa el precio siempre y cuando sean de calidad y comodas. Hay de todo y para todo. Creo que en ese sentido tendrás mucho éxito con tus camisas.

### 9. ¿Consideras que las personas que se registran en el club, son personas con poder adquisitivo?

Por supuesto, este deporte es uno de los más caros por el equipamiento, sobre todo los niños, crecen rápido y uno debe ir comprando acorde a la edad y estatura. Los pagos al club son altos y no todos tienen esa capacidad a no ser que ambos padres trabajen y muchos con esfuerzos lo pagan. Los gastos que se incurrirán cuando los equipos salen del estado, estancias en hoteles, transporte pasajes, eso no lo cubre la liga, va por cuenta de los padres o jugadores.

### 10. ¿Te gustaría comprar uno de nuestros diseños, uno de los que te mostré?

Por supuesto, sobre todo las mangas cortas. Pero como te dije, es mi gusto personal. Me imagino que ahora que viene época de frio las personas querrán usar mas las mangas largas, sudaderas o chaquetas.

## Figura 20: Modelo de Entrevista coach (parte2). Elaboración propia (2023)





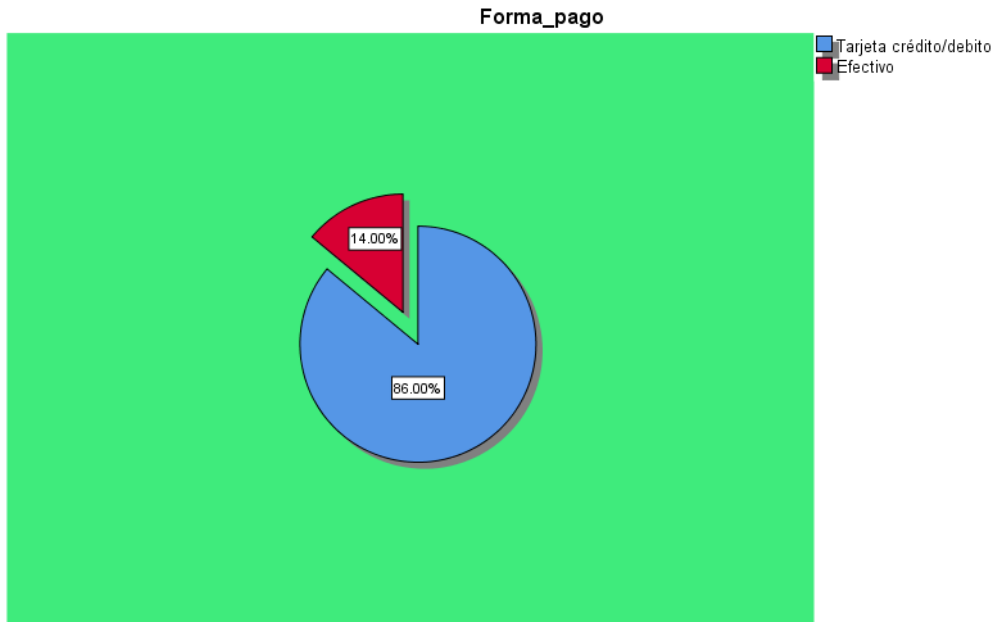
#### **ANEXO 4. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES**

A continuación, se presentan gráficamente los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta a personas en el área de Fort Bend en los 5 rink donde se practica Ice Hockey (hockey sobre hielo).

- 1) Medio de pago que utilizan con más frecuencias los encuestados.

		<b>Forma_pago</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tarjeta crédito/ debito	86	85.1	86.0	86.0
	Efectivo	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

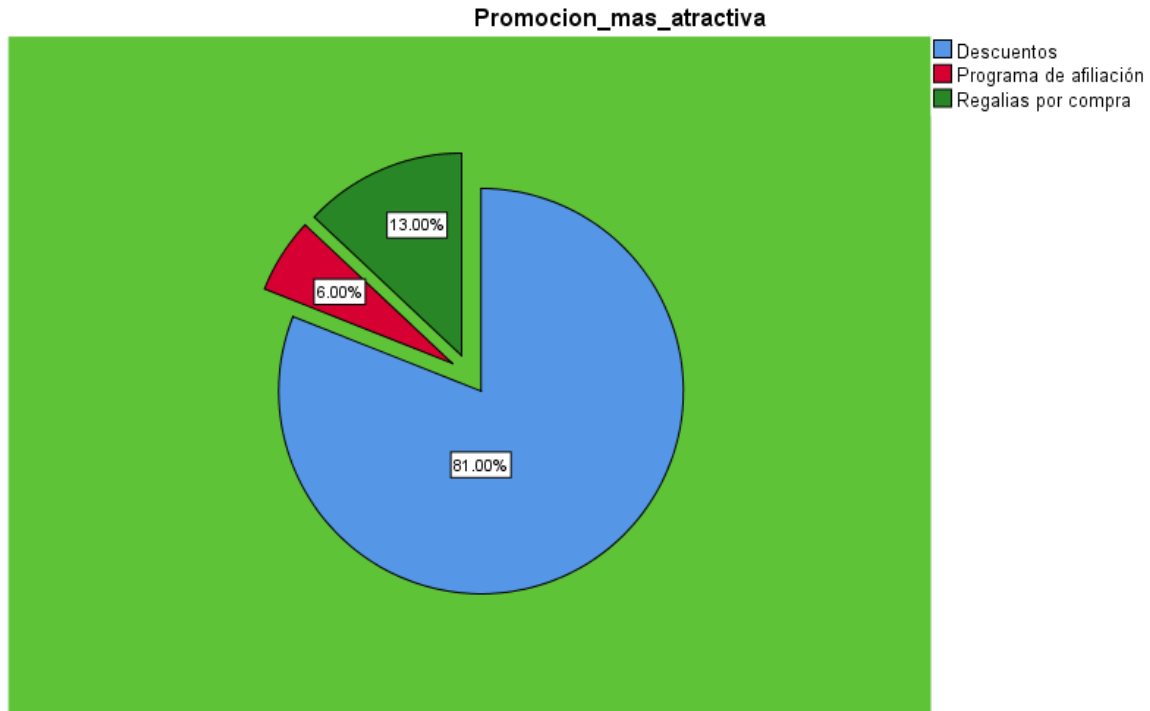
El medio de pago que utilizan con más frecuencia los encuestados es con tarjeta de crédito/debito, siendo esta la mayor proporción con un 86%, el otro medio de pago es efectivo con un 14%.



2) Programa de Fidelización más atractiva.

<b>Promocion_mas_atractiva</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Descuentos	81	80.2	81.0	81.0
	Programa de afiliación	6	5.9	6.0	87.0
	Regalias por compra	13	12.9	13.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El 81% de los encuestados están de acuerdo en obtener descuentos por sus compras. Por lo que se debe considera al momento de implementar el plan de marketing sin duda alguna.

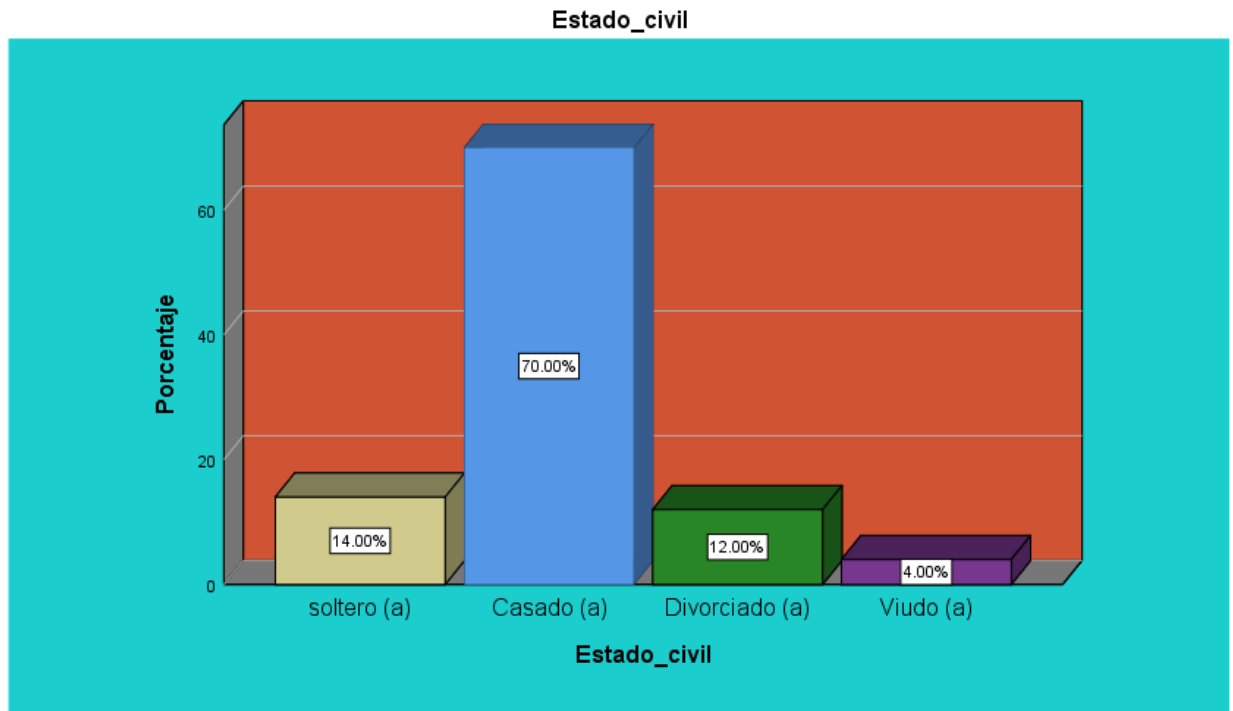


**3) Estado civil de los encuestados.**

<b>Estado_civil</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	soltero (a)	14	13.9	14.0	14.0
	Casado (a)	70	69.3	70.0	84.0
	Divorciado (a)	12	11.9	12.0	96.0
	Viudo (a)	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

Según la encuesta realizada, observamos que el 70% son casados(as), seguido de solteros(as) con un 14% y por último divorciados(as) con un 12%.

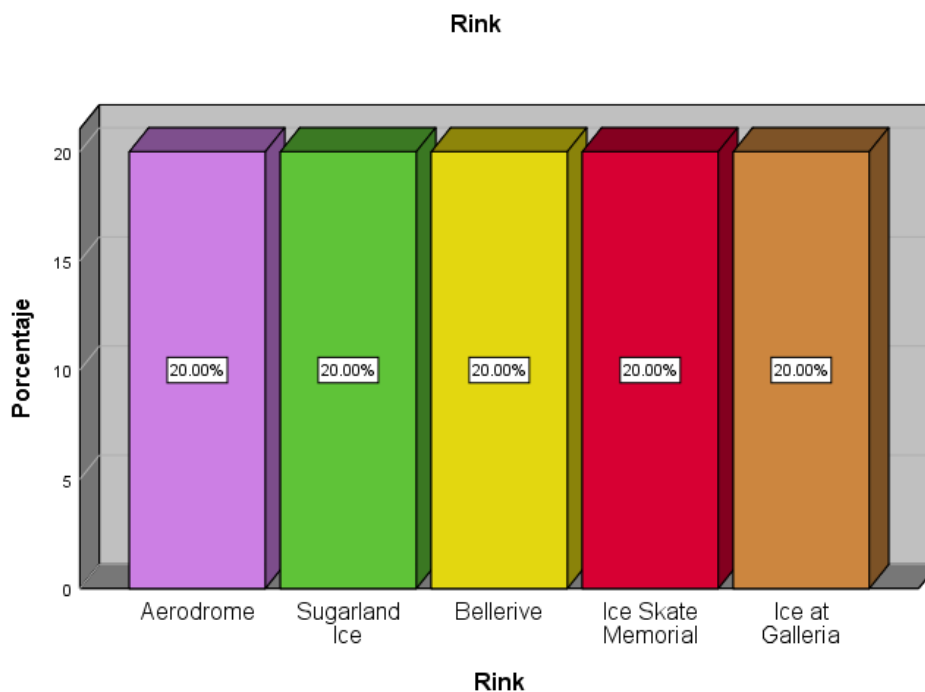




4) Rink en donde se realizaron las encuestas.

		<b>Rink</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aerodrome	20	19.8	20.0	20.0
	Sugarland Ice	20	19.8	20.0	40.0
	Bellerive	20	19.8	20.0	60.0
	Ice Skate Memorial	20	19.8	20.0	80.0
	Ice at Galleria	20	19.8	20.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

En cada rink se encuestaron 20 personas que al ingresar decidieron tomar la encuesta.

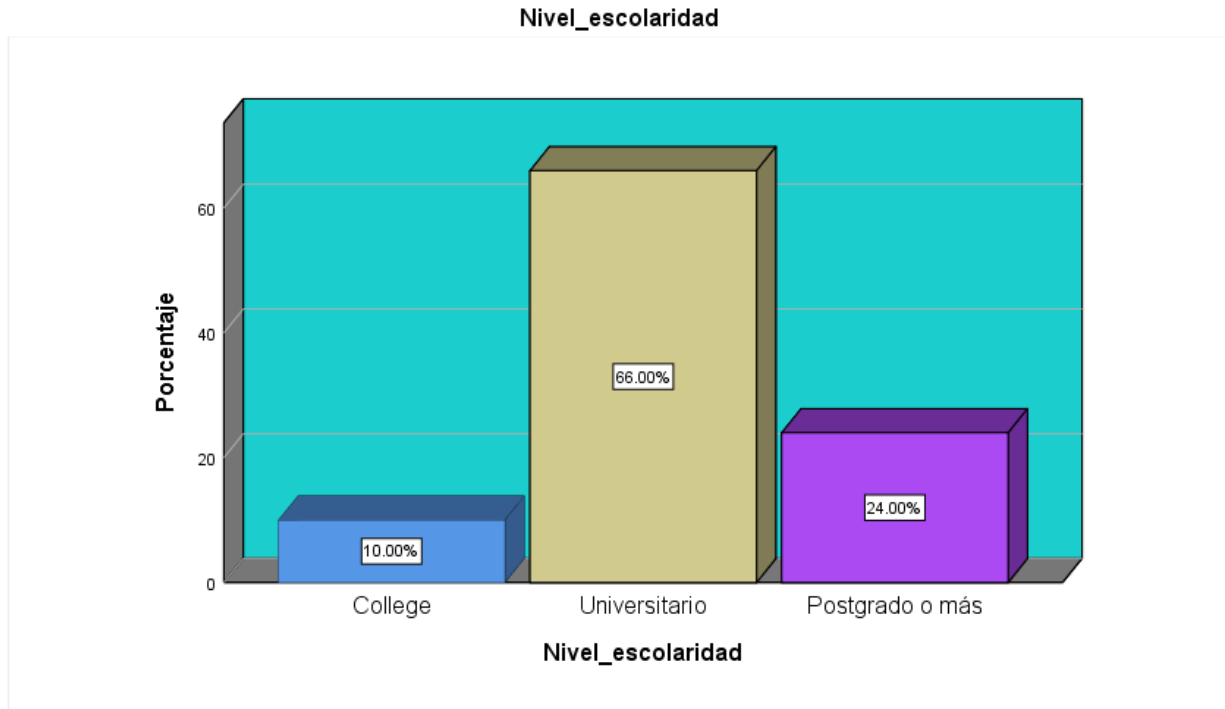


5) Nivel de escolaridad de los encuestados.

**Nivel\_escolaridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	College	10	9.9	10.0	10.0
	Universitario	66	65.3	66.0	76.0
	Postgrado o más	24	23.8	24.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Perdidos Sistema		1	1.0		
Total		101	100.0		

Según los encuestados, el 66% tiene un título universitario y el 24% postgrados u otro grado y por último el 9% bachilleres en college.



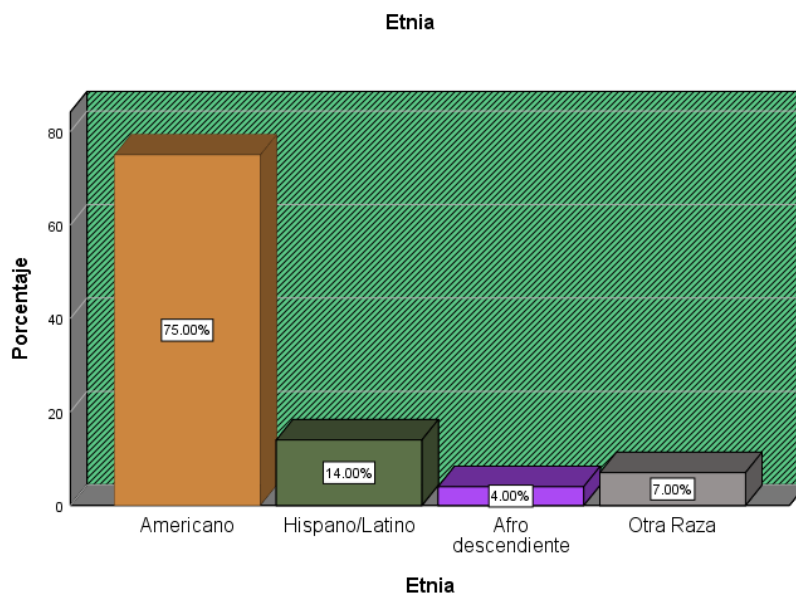
6) Etnia de los encuestados.

**Etnia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Americano	75	74.3	75.0	75.0
	Hispano/Latino	14	13.9	14.0	89.0
	Afro descendiente	4	4.0	4.0	93.0
	Otra Raza	7	6.9	7.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		

Total	101	100.0		
-------	-----	-------	--	--

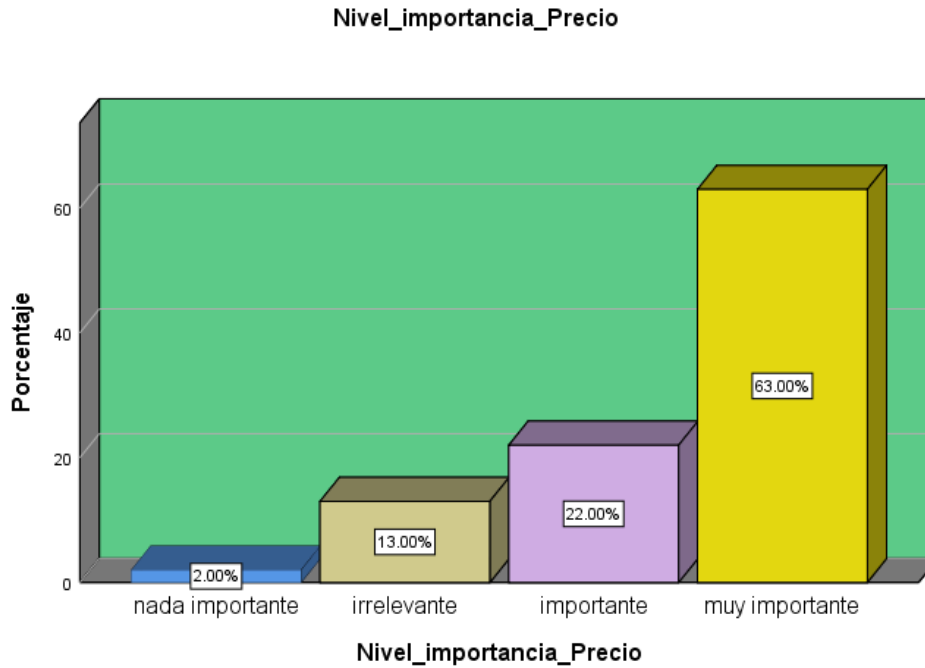
El 75% de los encuestados son americanos, el 14% hispanos/latinos y el 7% otra raza.



7) Atributo primordial que consideran los encuestados al momento de realizar una compra.

		<b>Nivel_importancia_Precio</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nada importante	2	2.0	2.0	2.0
	irrelevante	13	12.9	13.0	15.0
	importante	22	21.8	22.0	37.0
	muy importante	63	62.4	63.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

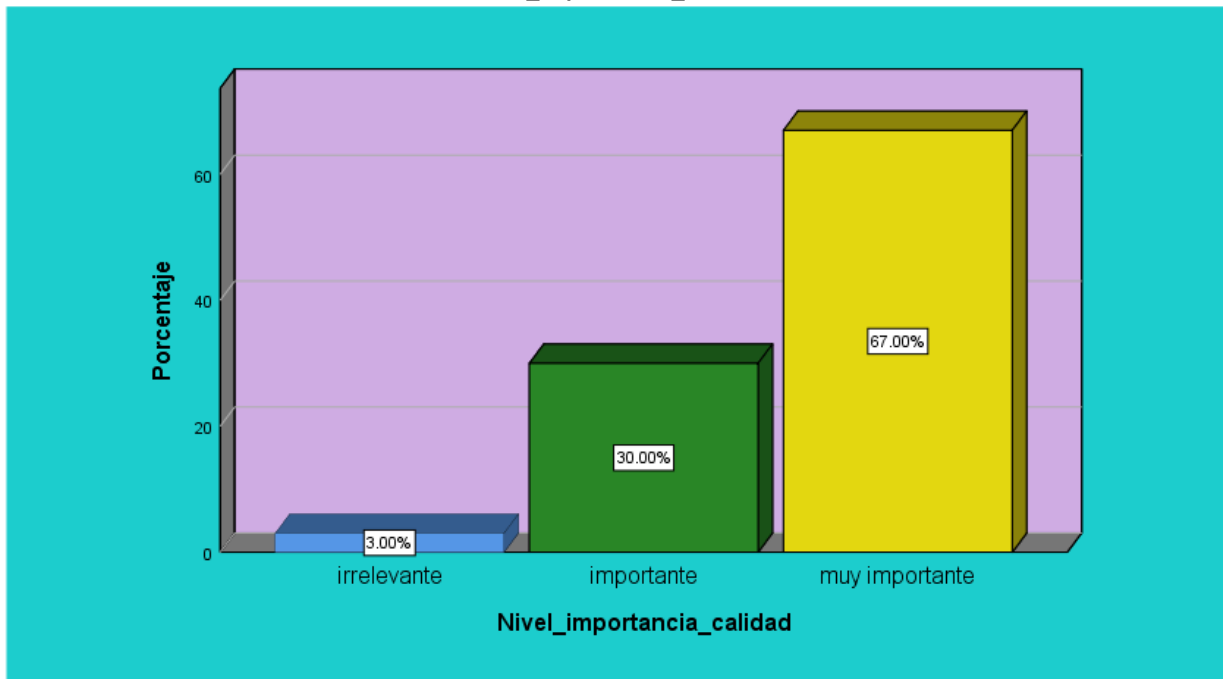
El atributo del precio que consideran el 63% de los encuestados al momento de realizar una compra es muy importante.



		<b>Nivel_importancia_calidad</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	irrelevante	3	3.0	3.0	3.0
	importante	30	29.7	30.0	33.0
	muy importante	67	66.3	67.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El atributo de la calidad que consideran el 67% de los encuestados al momento de realizar una compra es muy importante.

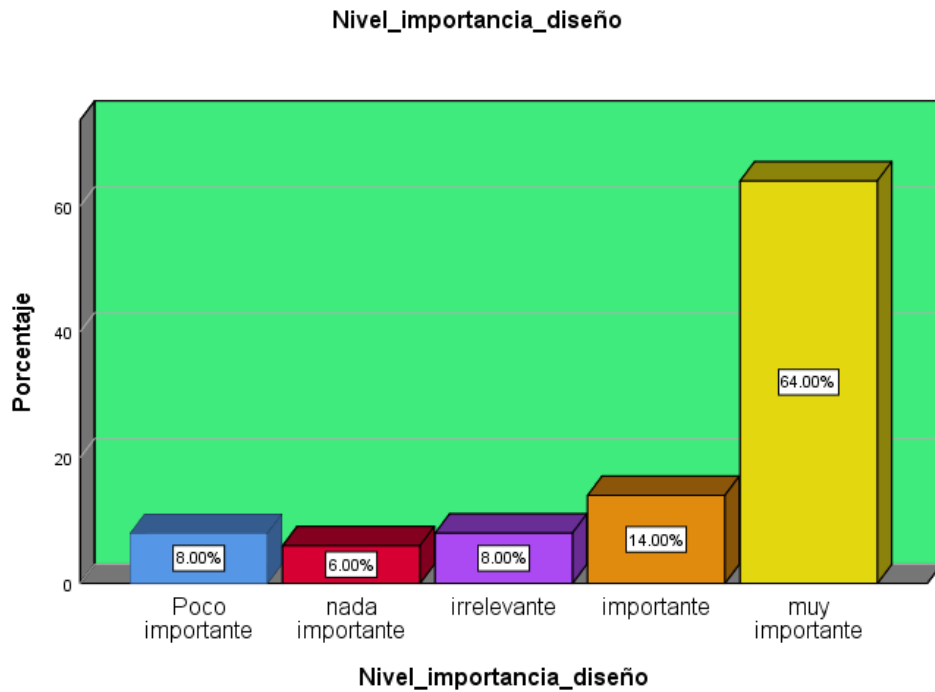
Nivel\_importancia\_calidad



Nivel\_importancia\_diseño

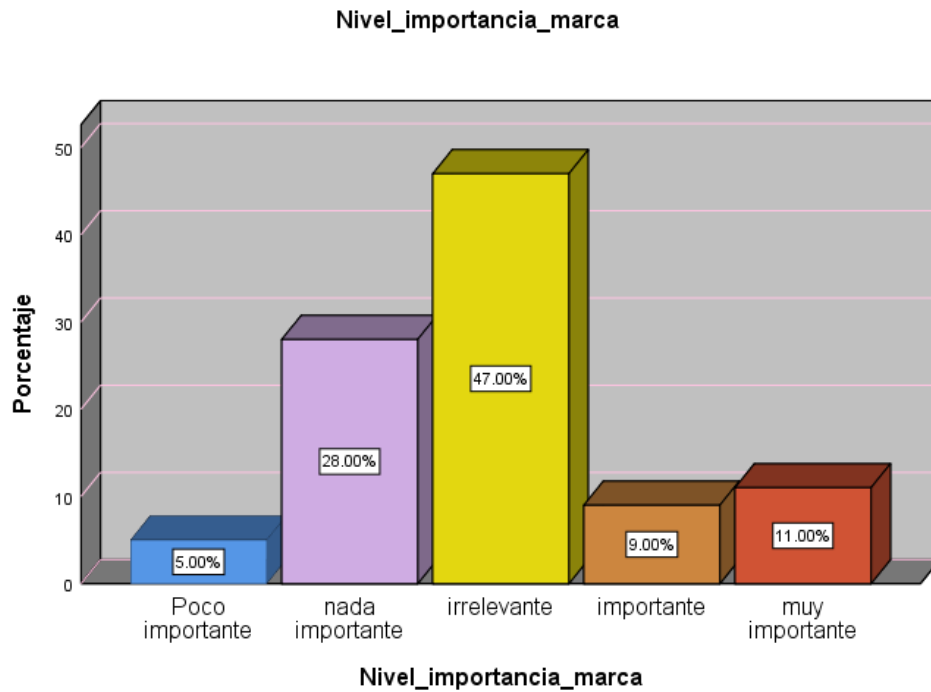
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	8	7.9	8.0	8.0
	nada importante	6	5.9	6.0	14.0
	irrelevante	8	7.9	8.0	22.0
	importante	14	13.9	14.0	36.0
	muy importante	64	63.4	64.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El atributo del diseño que consideran el 64% de los encuestados al momento de realizar una compra es muy importante.



		<b>Nivel_importancia_marca</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	5	5.0	5.0	5.0
	nada importante	28	27.7	28.0	33.0
	irrelevante	47	46.5	47.0	80.0
	importante	9	8.9	9.0	89.0
	muy importante	11	10.9	11.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El atributo de la marca que consideran el 47% de los encuestados al momento de realizar una compra es irrelevante, y el 28% opina que nada importante.

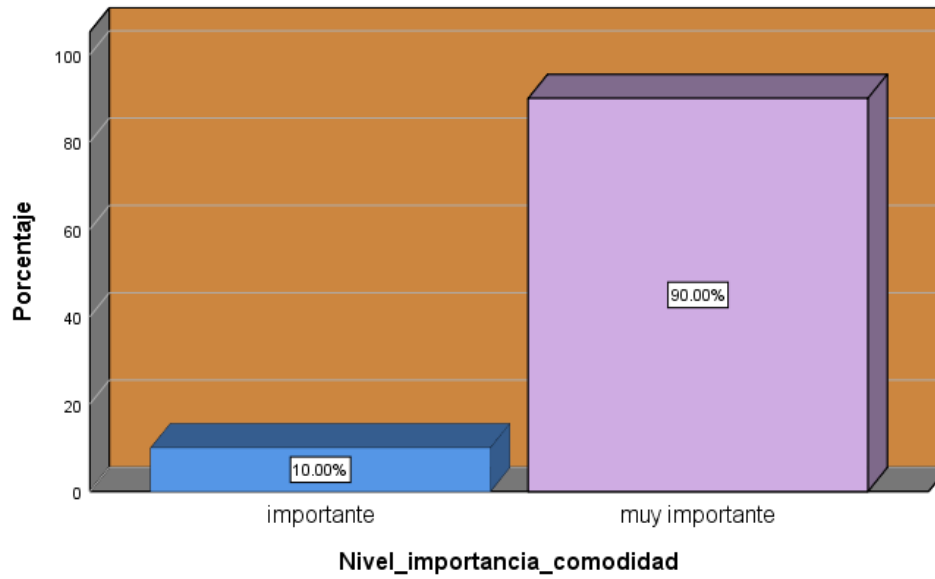


<b>Nivel_importancia_comodidad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	importante	10	9.9	10.0	10.0
	muy importante	90	89.1	90.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El atributo de la comodidad que consideran el 90% de los encuestados al momento de realizar una compra es importante, y el 10% opina que es importante.



Nivel\_importancia\_comodidad



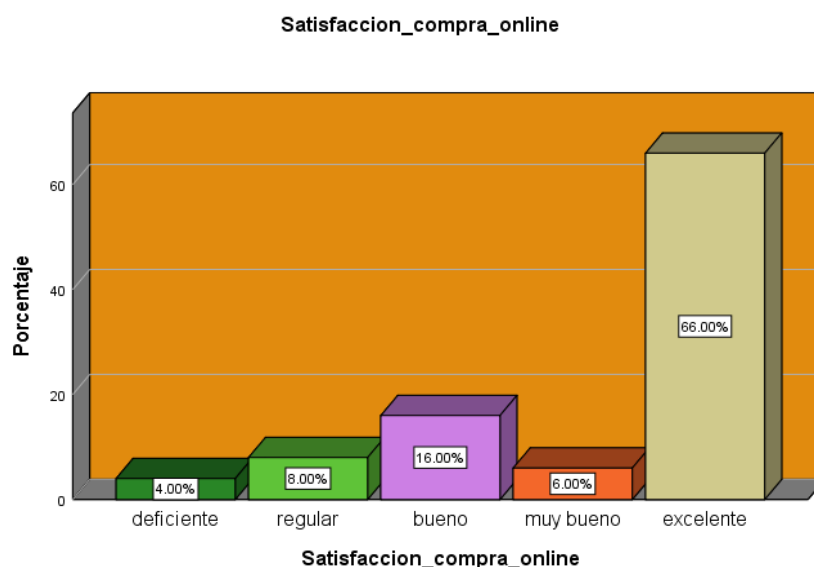
8) Grado de satisfacción de compras en línea.

Satisfaccion\_compra\_online

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	deficiente	4	4.0	4.0	4.0
	regular	8	7.9	8.0	12.0
	bueno	16	15.8	16.0	28.0
	muy bueno	6	5.9	6.0	34.0
	excelente	66	65.3	66.0	100.0

Total	100	99.0	100.0
Perdidos Sistema	1	1.0	
Total	101	100.0	

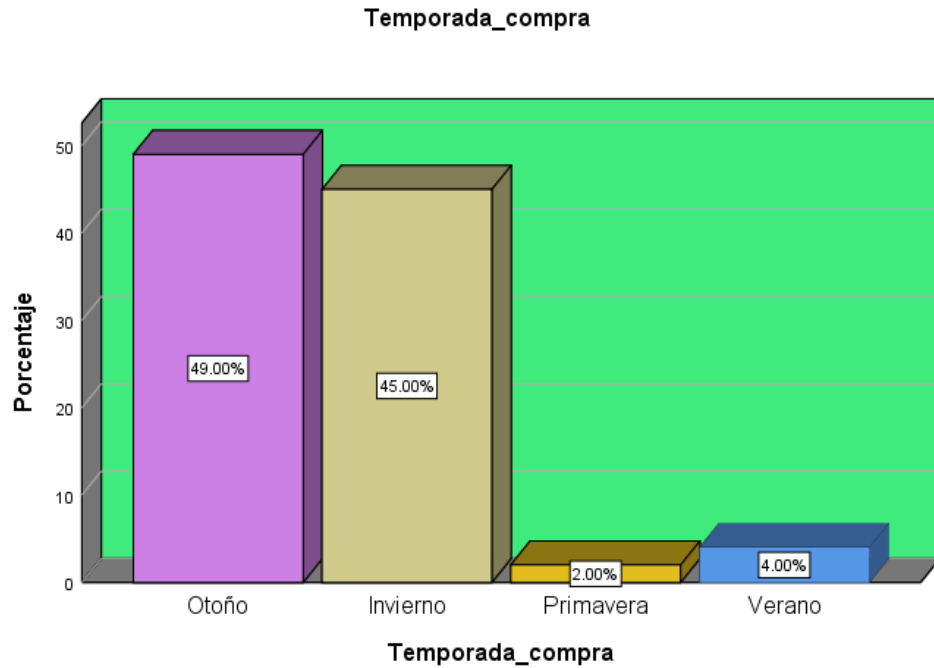
Según los encuestados, el 66% opina que las compras que realizan en línea son excelentes y el 16% opina que es bueno.



9) Temporada en que realizan más compras de camisas.

Temporada_compra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Otoño	49	48.5	49.0	49.0
	Invierno	45	44.6	45.0	94.0
	Primavera	2	2.0	2.0	96.0
	Verano	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

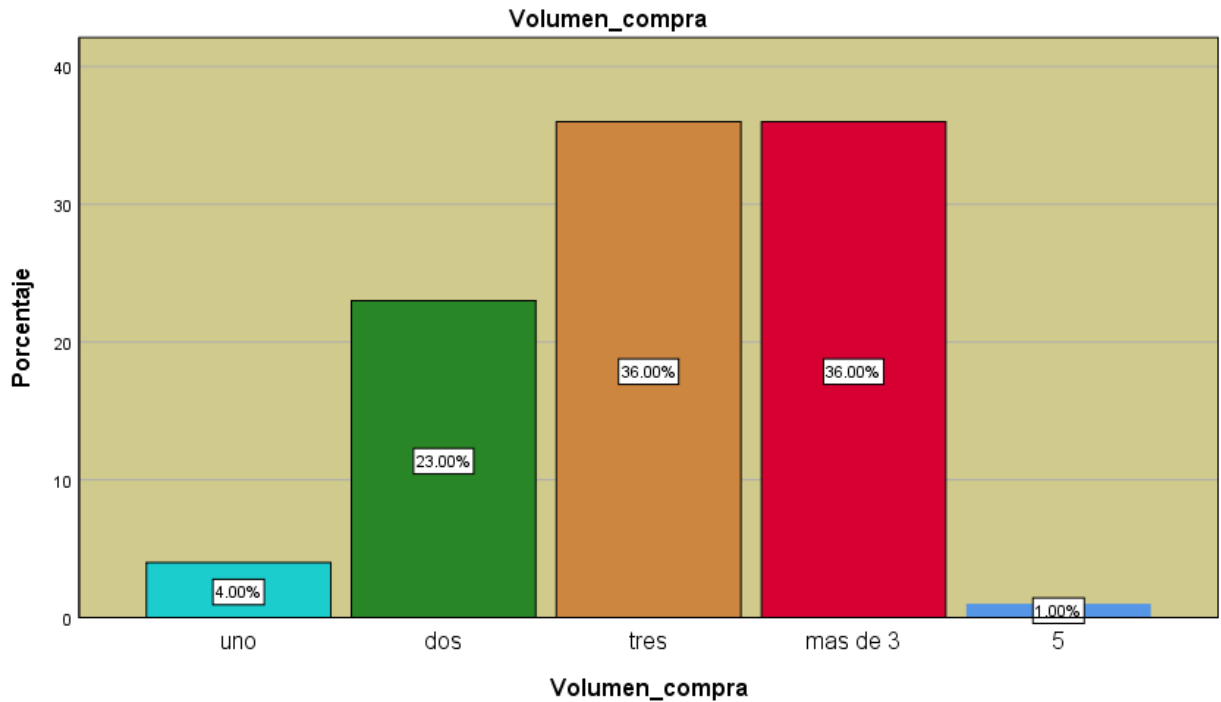
El 49% de los encuestados opinó que compran en otoño, y el 45% en invierno por lo que este dato es fundamental para la aplicación del plan de marketing.



18) Volumen de compra de camisas.

<b>Volumen_compra</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	uno	4	4.0	4.0	4.0
	dos	23	22.8	23.0	27.0
	tres	36	35.6	36.0	63.0
	mas de 3	36	35.6	36.0	99.0
	5	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		101	100.0		

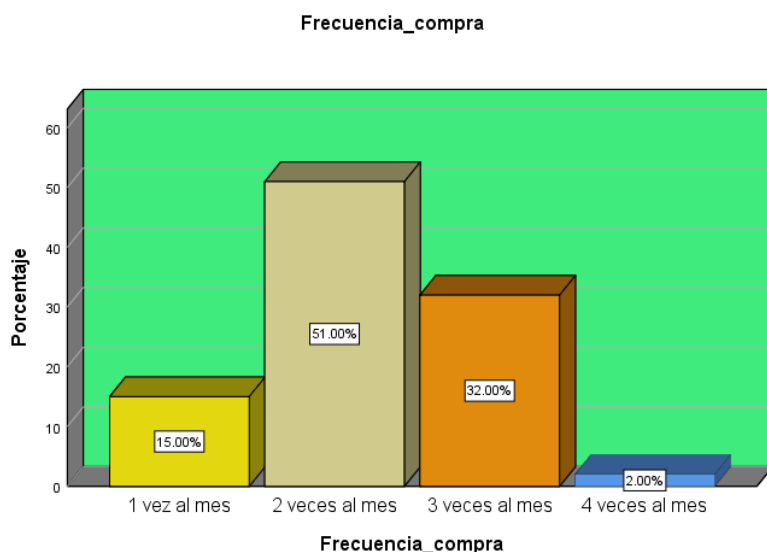
El 36% compra más de 3, otro 36% compra tres, y el 23% de los encuestados compran 2 camisas. Por lo que se aprecia que existe una gran oportunidad para generar ingresos en un corto.



19) Frecuencia de compra de camisas.

Frecuencia_compra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 vez al mes	15	14.9	15.0	15.0
	2 veces al mes	51	50.5	51.0	66.0
	3 veces al mes	32	31.7	32.0	98.0
	4 veces al mes	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

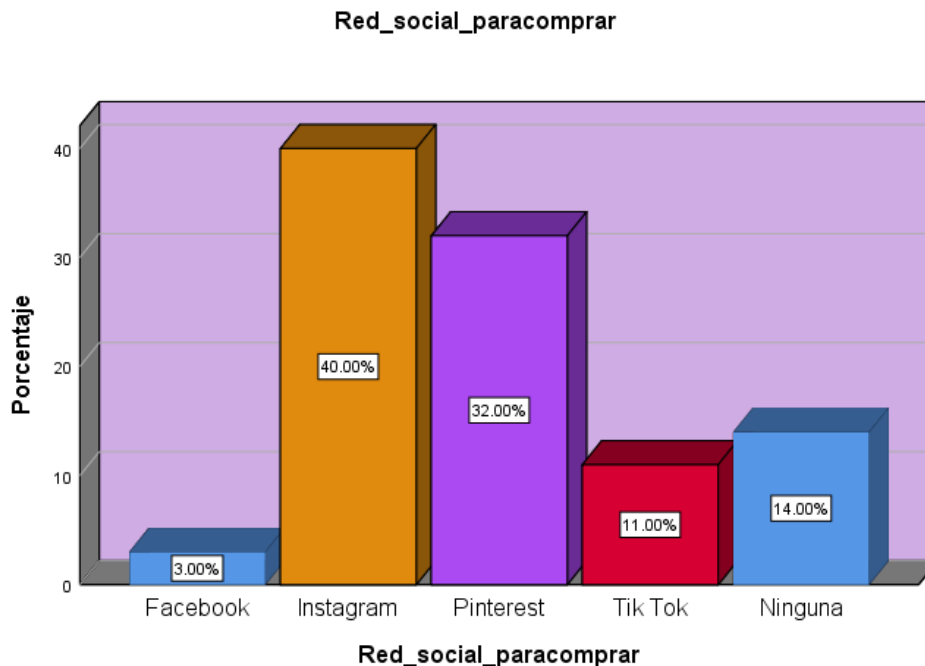
El 51% de las personas encuestadas compran camisas 2 veces al mes y el 32% 3 veces al mes siendo estas alternativas de frecuencia de compra de clientes potenciales. Se debe implementar estrategias que satisfagan este deseo para que adquieran nuestras camisas.



20) Red social que realiza compras.

<b>Red_social_paracomprar</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Facebook	3	3.0	3.0	3.0
	Instagram	40	39.6	40.0	43.0
	Pinterest	32	31.7	32.0	75.0
	Tik Tok	11	10.9	11.0	86.0
	Ninguna	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El 40% de los encuestados prefieren hacer compras por Instagram y el 32% por Pinterest. Por lo que estas redes sociales serán mas utilizadas al momento de realizar el plan de marketing.

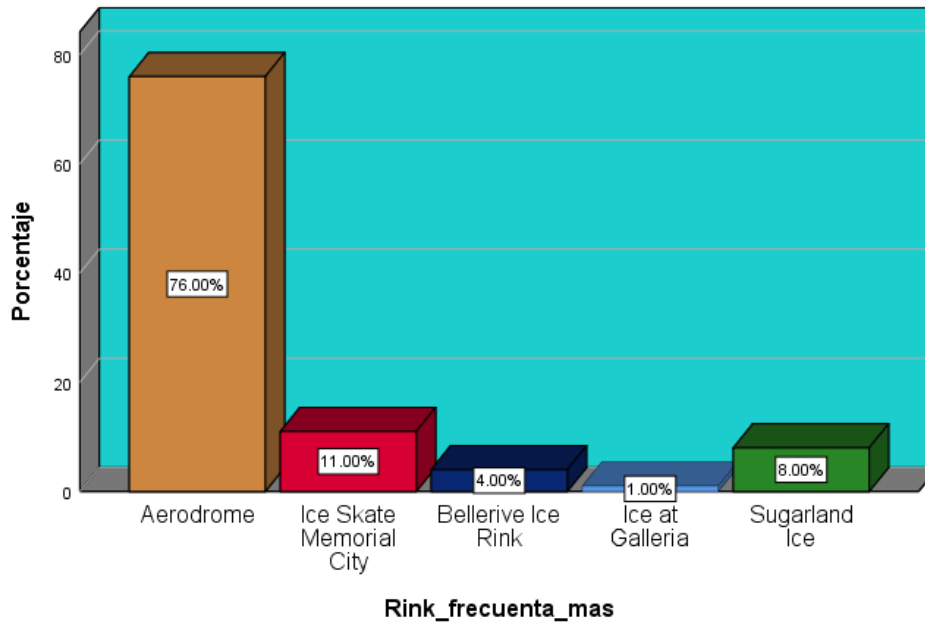


21) Rink con mayor recurrencia.

<b>Rink_frecuenta_mas</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aerodrome	76	75.2	76.0	76.0
	Ice Skate Memorial City	11	10.9	11.0	87.0
	Bellerive Ice Rink	4	4.0	4.0	91.0
	Ice at Galleria	1	1.0	1.0	92.0
	Sugarland Ice	8	7.9	8.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

El 76% de los encuestados, afirman ir más al rink Aerodrome, por lo que se considera fundamental al momento en que se va implementar el plan de marketing.

Rink\_frecuenta\_mas

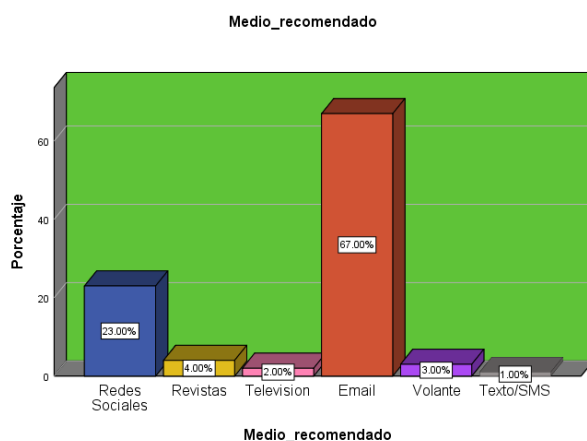


22) Medio en que le gustaría recibir información de la tienda.

Medio\_recomendado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes Sociales	23	22.8	23.0	23.0
	Revistas	4	4.0	4.0	27.0
	Television	2	2.0	2.0	29.0
	Email	67	66.3	67.0	96.0
	Volante	3	3.0	3.0	99.0
	Texto/SMS	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Perdidos	Sistemas	1	1.0		
Total		101	100.0		

Los encuestados prefieren recibir información a través de email o redes sociales. El cual serán los medios considerados al momento del plan de marketing.



**ANEXO 5. TABLA DE LOS PRECIOS NETOS POR COLOR Y TALLAS, EL VALOR DEL DISEÑO SERÁ EL MISMO.**

PRODUCTO	PP	PV	ENVI O	TA X	PF
Unisex t-shirt - Black Heather / XS	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
Unisex t-shirt - Black Heather / S	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
Unisex t-shirt - Black Heather / M	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
Unisex t-shirt - Black Heather / L	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
Unisex t-shirt - Black Heather / XL	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
Unisex t-shirt - Black Heather / 2XL	\$ 14.10	\$ 26.50	\$ 4.69	\$ 1.95	\$ 33.14
Unisex t-shirt - Black Heather / 3XL	\$ 16.10	\$ 30.00	\$ 4.69	\$ 2.17	\$ 36.86



<b>Unisex t-shirt - Navy / XS</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Navy / S</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Navy / M</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Navy / L</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Navy / XL</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Navy / 2XL</b>	\$ 13.50	\$ 26.5 0	\$ 4.69	\$ 1.9 5	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - Navy / 3XL</b>	\$ 15.50	\$ 30.0 0	\$ 4.69	\$ 2.1 7	\$ 36.86
<b>Unisex t-shirt - Forest / S</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Forest / M</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Forest / L</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Forest / XL</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Forest / 2XL</b>	\$ 13.50	\$ 26.5 0	\$ 4.69	\$ 1.9 5	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - Forest / 3XL</b>	\$ 15.50	\$ 30.0 0	\$ 4.69	\$ 2.1 7	\$ 36.86
<b>Unisex t-shirt - True Royal / S</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - True Royal / M</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89

<b>Unisex t-shirt - True Royal / L</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - True Royal / XL</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - True Royal / 2XL</b>	\$ 13.50	\$ 26.5 0	\$ 4.69	\$ 1.9 5	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - True Royal / 3XL</b>	\$ 15.50	\$ 30.0 0	\$ 4.69	\$ 2.1 7	\$ 36.86
<b>Unisex t-shirt - Berry / S</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Berry / M</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Berry / L</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Berry / XL</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Berry / 2XL</b>	\$ 13.50	\$ 26.5 0	\$ 4.69	\$ 1.9 5	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - Berry / 3XL</b>	\$ 15.50	\$ 30.0 0	\$ 4.69	\$ 2.1 7	\$ 36.86
<b>Unisex t-shirt - Olive / S</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Olive / M</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Olive / L</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Olive / XL</b>	\$ 11.50	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Olive / 2XL</b>	\$ 13.50	\$ 26.5 0	\$ 4.69	\$ 1.9 5	\$ 33.14

<b>Unisex t-shirt - Olive / 3XL</b>	\$ 15.50	\$ 30.00	\$ 4.69	\$ 2.17	\$ 36.86
<b>Unisex t-shirt - Heather True Royal / S</b>	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather True Royal / M</b>	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather True Royal / L</b>	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather True Royal / XL</b>	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather True Royal / 2XL</b>	\$ 14.10	\$ 26.50	\$ 4.69	\$ 1.95	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - Heather True Royal / 3XL</b>	\$ 16.10	\$ 30.00	\$ 4.69	\$ 2.17	\$ 36.86
<b>Unisex t-shirt - Burnt Orange / XS</b>	\$ 11.50	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Burnt Orange / S</b>	\$ 11.50	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Burnt Orange / M</b>	\$ 11.50	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Burnt Orange / L</b>	\$ 11.50	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Burnt Orange / XL</b>	\$ 11.50	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Burnt Orange / 2XL</b>	\$ 13.50	\$ 26.50	\$ 4.69	\$ 1.95	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / XS</b>	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / S</b>	\$ 12.10	\$ 22.50	\$ 4.69	\$ 1.70	\$ 28.89

<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / M</b>	\$ 12.10	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / L</b>	\$ 12.10	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / XL</b>	\$ 12.10	\$ 22.5 0	\$ 4.69	\$ 1.7 0	\$ 28.89
<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / 2XL</b>	\$ 14.10	\$ 26.5 0	\$ 4.69	\$ 1.9 5	\$ 33.14
<b>Unisex t-shirt - Heather Prism Mint / 3XL</b>	\$ 16.10	\$ 30.0 0	\$ 4.69	\$ 2.1 7	\$ 36.86