



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE ECONOMÍA

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZARÁ
CAMISAS PARA CABALLERO EN EL VALLE DE TOLUCA”.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES

PRESENTA:

ANDRÉS ALFONSO ARGUETA GARCIASÁNCHEZ.

ASESOR:

M. EN E. FÉLIX HÉCTOR ALCÁNTARA CRUZ.

REVISORES:

M. EN E. MA. LUISA HERNÁNDEZ.

M. EN C. HÉCTOR RUÍZ RAMÍREZ.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Quiero dar las gracias y al mismo tiempo dedicar el presente trabajo, a todas aquellas personas que me han acompañado a lo largo de mi vida, y en especial a quienes me han brindado su cariño, amistad y apoyo incondicional; sin todos ustedes no habría sido posible lograr el objetivo deseado.

A mis padres Angélica y Alfonso, por darme siempre su cariño y confianza, así como también por proporcionarme todas las herramientas necesarias para alcanzar mis estudios profesionales; y en especial a mi papá por sus palabras de aliento, su paciencia y esfuerzo por transmitirme siempre lo mejor.

Karla y Karin, por su cariño, apoyo y comprensión; pero sobre todo por acompañarme en el camino de la vida, son las mejores hermanas que podría tener, y no tengo palabras para describir lo mucho que las quiero.

Rosa y Alfonso, por sus consejos, su cariño y apoyo en los momentos más complicados; son tíos increíbles.

A mi abuela Dolores por transmitirme su experiencia y sus conocimientos, pero principalmente por brindarme su confianza y cariño en todo momento.

Maricruz, Enrique, Raúl y Felipe, me siento muy feliz de haberlos encontrado, gracias por brindarme su cariño, apoyo y confianza; son amigos geniales.

Agradezco a mi asesor el M. en E. Félix Héctor Alcántara Cruz, quien con su experiencia y sus conocimientos, me guió a lo largo de la investigación; además de mis revisores la M. en E. Ma. Luisa Hernández y el M. en C. Héctor Ruíz Ramírez, por brindarme su tiempo y sus consejos para integrar este trabajo.

¡MUCHAS GRACIAS A TODOS!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	
1. MARCO CONCEPTUAL	12
1.1. Concepción del plan estratégico de marketing.	12
1.2. Aspectos generales de una empresa.	15
1.3. Preámbulo de la comercialización.....	18
1.4. Reconocimiento del producto.	20
CAPÍTULO II	
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	25
2.1. Análisis del entorno de la empresa.	25
2.2. Descripción de la empresa.	63
2.3. Análisis FODA de la empresa.....	69
2.4. La misión, visión, los objetivos, las metas y estrategias de la empresa.	72
CAPÍTULO III	
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	77
3.1. Logotipo de la empresa.....	77
3.2. Descripción del producto y naturaleza de su lanzamiento.	81
3.3. Análisis de la oferta y la demanda.	91
3.4. Los objetivos y las estrategias de marketing.	110

CAPÍTULO IV

4. MODELO DE MEZCLA COMERCIAL.....	115
4.1. Análisis del consumidor.	116
4.2. Sistema y herramientas de comunicación de la empresa.	129
4.3. Canales de conveniencia.....	148
4.4. Análisis del costo.....	156

CAPÍTULO V

5. DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL MARKETING.	168
5.1. Implementación del marketing.	169
5.2. Control del marketing.	177
5.3. Evaluación del Marketing.	179

CONCLUSIONES	184
---------------------------	------------

FUENTES CONSULTADAS.....	187
---------------------------------	------------

ANEXO 1.	198
----------------------	------------

1. MODELO DE ENCUESTA.....	198
----------------------------	-----

ANEXO 2.	199
----------------------	------------

2. POSIBLE UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA TIENDA.	199
--	-----

INTRODUCCIÓN

Actualmente en México existe una situación de falta de empleo, la cual ha llevado a muchas personas a tomar la decisión de crear su propia fuente laboral a través de la formación de una micro, pequeña o mediana empresa (MIPYMES), con lo que no solo pueden generar sus propios ingresos, sino también ofertar nuevos puestos de trabajo. Según datos de la Secretaría de Economía (2009, p. 1), las MIPYMES constituyen aproximadamente:

“El 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales”.

Es importante mencionar que aproximadamente un 80% de las MIPYMES que se crean en México, finalizan sus operaciones antes de cumplir 5 años de antigüedad y 90% antes de 10 años, por diversos factores relacionados a su gestión y que terminan por afectar su liquidez. (Vargas, 2012)

La situación de cierre de las MIPYMES está altamente relacionada con el hecho de que la mayoría de sus emprendedores no realizan ningún tipo de planeación previa al desembolso de recursos, para saber cuáles son las oportunidades y retos a los que podrían enfrentarse, y por ello llegan a verse inmiscuidos en situaciones inesperadas; que los vuelven menos competitivos ante las empresas más grandes e impiden su crecimiento, llevándolos finalmente hacia el fracaso. De acuerdo con un análisis de la Comisión Nacional para la Protección de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2013), la falta de planeación está dentro de los diez errores más comunes.

Independientemente de los motivos que encaminen a las empresas al éxito o al fracaso; es claro que todas deberían invertir tiempo y recursos en investigación y desarrollo antes de poder materializar una idea, ya que eso les proporcionaría mayor claridad de lo que pretenden alcanzar y del cómo; para ello la planeación estratégica y el marketing son excelentes herramientas, que al combinarse en un

plan estratégico de marketing generan mayores probabilidades de acertar en el futuro de la organización.

A partir de lo mencionado anteriormente, es indispensable destacar que este trabajo de investigación tiene como objetivo general:

- Desarrollar un plan estratégico de marketing, para establecer el curso de acción y las tácticas a seguir por una empresa comercializadora de camisas para caballero, que contempla iniciar sus operaciones en el Valle de Toluca.

Las camisas son parte de la vestimenta más popular entre los varones; y sus diferentes presentaciones o diseños, pueden llegar a convertirse en el reflejo de su personalidad y sus gustos, generalizados a través de la moda; la cual de acuerdo con la Real Academia Española (2014), puede ser definida como:

“El uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos”.

La combinación de colores y materiales empleados para su producción, hacen posible lo dicho previamente, con lo que también es necesario reconocer la existencia de diferentes tipos de consumidores; en gran medida a causa de que la sociedad moderna se encuentra segmentada en grupos sociales, muy marcados principalmente entre los jóvenes; y los cuales fijan sus propios parámetros de vestimenta.

Resulta de suma importancia generar una personalidad para la empresa, con la que pueda cautivarse la atención de alguno de los grupos en específico, y que para este caso se ha identificado a un grupo social catalogado con el nombre de “Mirrey”. De acuerdo con un artículo de micro tendencias publicado por la empresa de marketing internacional de nombre De la Riva Group, cuatro de cada diez mexicanos tienen claramente identificado, a que se refiere la denominación mencionada (Ramírez & Soberanes, 2012).

El segmento social contemplado hace referencia a hombres jóvenes de entre 12 y 29 años, según el Instituto Mexicano de la Juventud; caracterizados por su forma de vestir, hablar y por tener un ritmo de vida de fiestas, lujos y extravagancias, además de provenir de familias con un nivel socioeconómico alto; sin embargo, debido a que en México no existe un estatus económico fijo, también se consideran dentro del grupo, a algunos jóvenes de clase media que tienen suficientes recursos para vestir, pasear y casi gastar como los de mayor poder adquisitivo. (Nájera & Ortiz, 2012)

La prenda más característica de un “Mirrey”, es la camisa, la cual acostumbra usar con al menos tres botones desabrochados; y busca que tenga ciertas características de diseño que la hagan parecer única y exclusiva; sin embargo, a pesar de que son diversas las empresas que ofrecen camisas, son muy pocas las marcas reconocidas que se especializan en el producto para este tipo de consumidores, y en muchas ocasiones no alcanzan a cubrir sus expectativas, convirtiéndose únicamente en sustitutos, lo que representa una problemática de demanda insatisfecha; es por ello, que incursionar en este mercado resulta una gran oportunidad, sobre todo porque se encuentra en pleno auge de crecimiento.

Con la finalidad de contribuir a la solución de la problemática identificada, el plan estratégico de marketing permitirá preparar a la empresa para comercializar las camisas en el mercado “Mirrey” del Valle de Toluca, cubriendo así parte de la demanda insatisfecha.

Las actividades de la empresa consistirán de manera general en la venta y distribución del producto, a través de la creación de una marca enfocada a los consumidores potenciales; la cual tendrá sus propios diseños, que serán ofertados en un número reducido por cada modelo, para darles una mayor exclusividad; y para su obtención se llevara a cabo la subcontratación de una empresa maquiladora del ramo textil, con lo cual podría contribuirse a la creación de nuevas fuentes de trabajo tanto directas como indirectas.

Existe una importante campaña publicitaria de la moda “Mirrey”, incentivada principalmente por las redes sociales como Facebook, por el cine con películas como “Nosotros los nobles” (Ponce, 2013), y por algunos personajes del espectáculo como el cantante mexicano Luis Miguel apodado “Sol de México” (Fuentes, 2012).

Es claro que algunos instrumentos sociales modernos han servido como un medio que induce al consumo de prendas y accesorios de vestir relacionados con la tendencia; sin embargo, como ya se ha mencionado antes, existe una oferta limitada de marcas orientadas a satisfacer al segmento de mercado en específico, por lo que al incursionar en el negocio es posible pre visualizar un panorama de oportunidades, compuesto principalmente de un bajo grado de competencia y un mercado en pleno auge de crecimiento, que de lograr explotarse, podría contribuir al establecimiento de una marca líder, lo cual es uno de los alcances deseados con el plan estratégico de marketing.

Se ha identificado que no hay ninguna empresa de camisas establecida en el Valle de Toluca, que ataque al mercado “Mirrey” de manera directa; es decir, encaminando sus acciones de ventas, a cautivar a ese tipo de consumidores en específico, lo cual da cavidad al diseño de un plan de conquista que si lo haga, y que podría causar una diferencia notable con respecto al de los competidores existentes en la localidad.

Resulta de interés saber que las camisas son productos que pueden ser transformadas con facilidad, gracias a la gran variedad de materias primas con las que cuenta el país; lo que permite además, darle originalidad a su diseño y mantenerlo actualizado con las temporadas del año; situación que podría tener influencia en la decisión de compra de los consumidores potenciales.

La incursión de una empresa en los mercados, conlleva al desembolso de recursos monetarios, ya sea para la adquisición de herramientas, maquinarias, un local comercial o para poder dar sustento a su rentabilidad durante los primeros meses, dicha situación podría ser vista como un obstáculo; sin embargo, en contribución al desarrollo del plan, representará una oportunidad para aprovechar

las opciones que ofrece el entorno, y por ello se dará especial atención al diseño de las estrategias que hagan posible la disminución del riesgo financiero.

Para la obtención de las camisas se pretende recurrir a la subcontratación de una maquiladora; para lo cual el Valle de Toluca y en general el Estado de México, son altamente competentes, principalmente en lo relacionado a prendas de vestir (INEGI, 2012a); lo que significaría una alternativa para el ahorro en los costos productivos y para mantener la liquidez de la empresa.

En consideración de la importancia que tiene el capital semilla en la incursión del negocio, se ha contemplado hacer uso de alguna de las opciones de crédito instrumentadas por diversas instituciones bancarias, prestamistas particulares o fuentes gubernamentales, a través del acceso a programas públicos para emprendedores; con lo que sería posible obtener recursos monetarios que hagan posible implementar el plan.

Destacando la trascendencia de la investigación en torno a la elaboración del plan estratégico de marketing y con el fin de recopilar datos acerca del mercado “Mirrey”, es factible la localización de información tanto en medios electrónicos como impresos, lo cual representa una ventaja para el sustento del proyecto y da cuenta del valor que ha cobrado el segmento de interés.

Es necesario resaltar, que las bases teóricas que fundamentan el desarrollo de la investigación, están encaminadas a:

- Identificar las opciones de la empresa al incursionar en el Valle de Toluca, fijando una relación entre sus características internas y su entorno; para delimitar su misión, visión, sus objetivos, metas y estrategias corporativas.
- Establecer una imagen que represente a la marca de la empresa, a través de la creación de un logotipo que sea representativo para el mercado meta.
- Verificar las posibles condiciones de entrada del producto al Valle de Toluca, partiendo de un análisis sobre la oferta y demanda existentes.

- Detallar los objetivos y las estrategias de marketing, que permitirán a la empresa potenciar el posicionamiento de su marca.
- Definir un modelo de mezcla comercial acorde con el entorno competitivo actual, para contribuir al logro de los objetivos y al desarrollo de las estrategias de marketing.
- Precisar un sistema de implementación para el marketing, que impulse la organización de los recursos de la empresa al cumplimiento de las tareas.
- Determinar un mecanismo de control para las estrategias de marketing, procurando que su funcionamiento sirva para evitar incurrir en desviaciones.
- Puntualizar la manera en la que se evaluarán las estrategias de marketing, para propiciar una mejora continua basada en resultados.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I.

1. MARCO CONCEPTUAL.

El marco conceptual, tiene su origen al ahondar en las variables principales del tema de investigación, y las cuales no son más que un reflejo del nombre de la tesina en sí misma.

Finalidad:

- Detallar la concepción de un plan estratégico de marketing.
- Identificar los aspectos generales de una empresa.
- Conocer el preámbulo de la comercialización.
- Aludir conceptualmente al producto.

1.1. Concepción del plan estratégico de marketing.

¿Qué es un plan?

La palabra hace referencia a uno de los conceptos más utilizados dentro de la planeación, por ello resulta de suma importancia conocer un poco más acerca del tema. La planeación podría definirse como:

“La aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio”. (UNAM, s.f., p. 2)

Si bien es cierto, y de acuerdo al concepto anterior, la planeación involucra un proceso de pensamiento, que se materializa en actitudes que conllevan a consecuencias posteriores; lo cual podría ser visto como la idea general de lo que se pretende; sin embargo, es importante delimitar una herramienta que este enfocada a dicho objetivo, y es entonces cuando surge el concepto de plan. Con la finalidad de poder establecer la orientación más adecuada del concepto durante el desenvolvimiento del trabajo, se ha determinado que un plan:

“Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas, que constituyen el marco general y reformable de acción, que deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades”. (UNAM, s.f., p. 2)

¿Qué es una estrategia?

Este concepto está altamente ligado a la planeación, debido a que es aplicado a nivel direccional con el objeto de poder dar solución a las necesidades que surjan en la empresa; sirviendo como medio para lograr los objetivos y las metas. Para poder comprender de mejor manera el significado del término, se ha determinado que por estrategia se entiende:

“La dirección y alcance de una organización a través de su configuración de los recursos, en un entorno cambiante, es decir, hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los accionistas”. (Paniagua, 2007, p. 28)

¿Qué es el marketing?

Según Fischer y Espejo (2004), debido a la modernización experimentada por los negocios en los últimos tiempos, hoy en día no existe ninguna definición universalmente aceptada que describa con claridad su significado; sin embargo, entre las concepciones que han ido surgiendo existen algunos elementos en común, los cuales dependen del contexto en el que sea utilizado el término; aunque resulta importante mencionar que de manera general es concluyente que se hace referencia a una actividad comercial profesionalizada. Con la finalidad de fijar una visión clara acerca del marketing durante el desarrollo del plan, se ha decidido partir de que:

“Es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos”.
(Sainz de Vicuña, 2013, p. 33)

¿Qué es entonces un plan estratégico de marketing?

Al conjuntar los conceptos anteriores, es posible tener una mayor claridad acerca del tema; sin embargo, con la finalidad de establecer el curso de acción a seguir durante la elaboración de este trabajo, se ha decidido partir del concepto propuesto por Valda (2011), que dice:

“Un plan estratégico de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados”.

Diagrama 1. Estructura general de un plan estratégico de marketing.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Sainz de Vicuña, 2013).

De acuerdo al diagrama 1; el plan estratégico de marketing tiene su justificación en la planeación estratégica; debido a que se refiere puntualmente a:

“Un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del mercado y de las circunstancias internas de la empresa, como paso previo a la formulación de objetivos, estrategias y acciones”. (Manuera & Rodríguez, 2007, p. 433)

Un plan estratégico representa la oportunidad de conducir a la empresa por el camino del éxito, potenciando sus posibilidades actuales y evadiendo algunos de sus riesgos; para con ello poder propiciar mejores resultados en su futuro; sin embargo, es necesario tener bien definidos algunos elementos básicos antes de poder emprender el camino. Según Manuera y Rodríguez (2007), los elementos que se deben contemplar son:

- a) **La misión.**- determina el propósito o la razón de ser de la empresa, a través de una descripción general de sus actividades y la finalidad de las mismas.
- b) **La visión.**- define la imagen ideal que desea proyectar la empresa, haciendo especial énfasis en sus rasgos distintivos.
- c) **Los objetivos.**- son la propuesta formal, congruente y realista sobre la cual la empresa actuará.
- d) **Las metas.**- se refieren a compromisos concretos o resultados, que la empresa pretende lograr en un determinado periodo de tiempo.
- e) **Las estrategias.**- delimitan las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos.
- f) **Las acciones.**- representan la ejecución de tareas concretas, encaminadas a la realización de los objetivos y las estrategias.

1.2. Aspectos generales de una empresa.

¿Qué es una empresa?

“La palabra empresa proviene del vocablo emprender, es decir iniciar algo o empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado”. (Fleitman, 2007, p. 395)

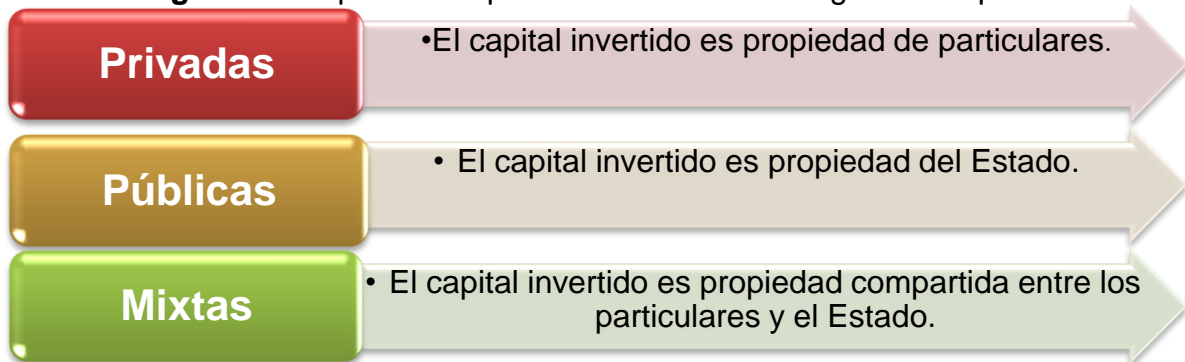
Si bien es cierto, el origen del concepto da una noción global sobre su significado; por ello resulta de suma importancia establecer una definición más concisa acerca

del mismo, con la finalidad de darle orientación en el proyecto, por lo que se ha determinado que:

- La empresa es una organización económica, que pretende alcanzar algún tipo de beneficio, a través de satisfacer al mercado o parte de él, con la oferta de bienes o servicios. (Fleitman, 2007)

Es necesario conocer algunas clasificaciones de las empresas para poder contar con una mayor información, al momento de elaborar una descripción propia para el plan.

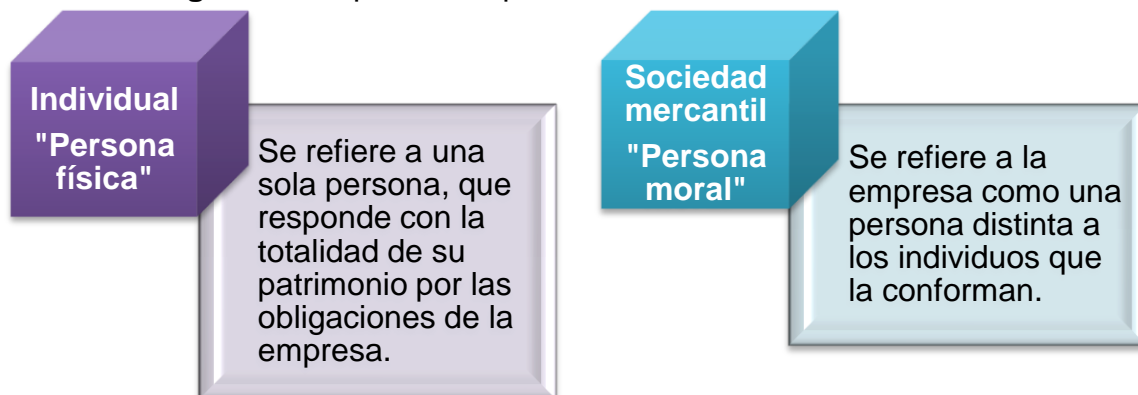
Diagrama 2. Tipos de empresas de acuerdo al origen del capital.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Fleitman, 2007).

El diagrama 2, permite ubicar de manera general, el área de competencia para la empresa, de acuerdo al origen de sus recursos, con lo que además es posible fijar la atribución de su propiedad.

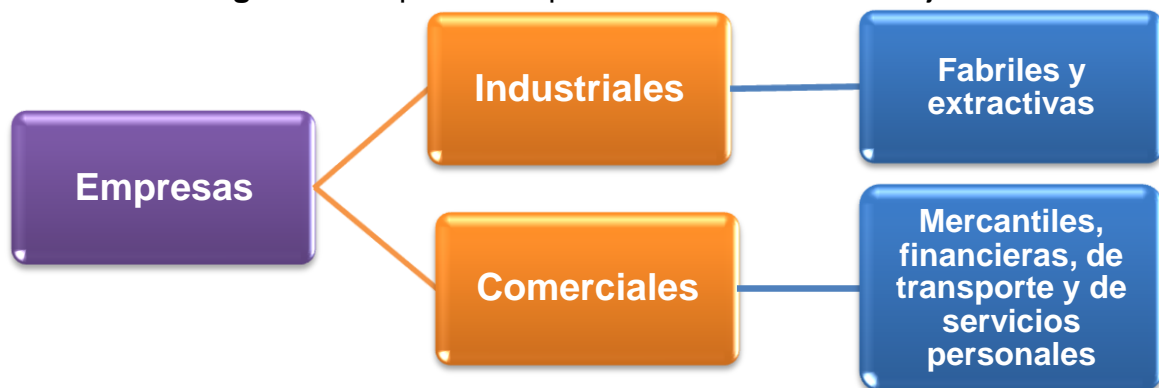
Diagrama 3. Tipos de empresas de acuerdo a su constitución.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Fleitman, 2007).

La constitución de una empresa conlleva una gran responsabilidad; ya que dicha acción, puede traer consecuencias tanto positivas como negativas a sus propietarios; y es por eso que de manera previa, debe fijarse una postura legal respecto a las limitaciones derivadas de su actuar, las cuales de manera general se muestran en el diagrama 3.

Diagrama 4. Tipos de empresas de acuerdo a su objeto.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Fleitman, 2007).

Como se muestra en el diagrama 4; no todas las empresas tienen la misma orientación, por ello es necesario conocer con exactitud donde se está situado; ya que eso llevaría a un correcto manejo de las operaciones y de manera sucesiva a una mejora en los resultados.

Conocer el tamaño de la empresa con la que se cuenta, es un factor que permite determinar sus posibilidades actuales, pero también una pauta que marca hacia donde se quiere y se debe crecer con el negocio; sin embargo, determinarlo no es una decisión personal, ya que existen algunos parámetros que varían dependiendo de cada país, y un ejemplo de ello puede verse en el cuadro 1, con el caso específico de México.

Cuadro 1. Tipos de empresas de acuerdo a su tamaño en México (Año 2009).

Tamaño	Sector	Trabajadores	Ventas anuales en millones (\$)
Micro	Todas	10	4
Pequeña	Comercio	11 a 30	4.01 a 100
	Industria y servicios	11 a 50	4.01 a 100
Mediana	Comercio	31 a 100	100.01 a 250
	Servicios	51 a 100	
	Industria	51 a 250	
Grande	Comercio y servicios	Más de 100	Más de 250
	Industria	Más de 250	

Fuente: Elaboración propia, en base a (Ruiz, 2009).

1.3. Preámbulo de la comercialización.

¿Qué es la comercialización?

“La comercialización es el conjunto de decisiones y actividades necesarias, para hacer llegar el producto desde las empresas fabricantes hasta el consumidor”. (Chias & Xifra, 2008, p. 53)

De acuerdo con la explicación anterior, existe un proceso encaminado a lograr un fin; en el cual están implicadas algunas funciones que deben conocerse al mayor detalle posible, pues en razón de ello podrán establecerse medidas que permitan perfeccionar el curso de acción de la empresa.

Cuadro 2. Funciones de la comercialización.

Función	Descripción
1. Transporte	Traslado físico del producto de la fábrica al punto de venta.
2. Acondicionamiento	Transformación de los lotes de producción a los lotes de venta.
3. Almacenaje	Creación de stocks para poder regular la oferta y la demanda.
4. Ventas	Actividades relacionadas a la presentación y negociación de los productos.
5. Servicios complementarios	Atención de la empresa con el cliente después de concluida la venta.
6. Financiación	Absorción de riesgo y potenciación de la comercialización.
7. Información	Intercambio de reacciones y respuestas entre la empresa y los consumidores.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Chias & Xifra, 2008).

En el cuadro 2, es posible identificar aquellos puntos implicados en la comercialización; si bien es claro que todos son importantes, es un hecho que cada empresa se involucra de manera diferente en ellos, lo que significa que sus resultados varían de acuerdo a las medidas de control que les aplican.

Independientemente del rigor que sea aplicado en cada una de las funciones, es necesario saber que la comercialización debe pretender en todo momento la creación de valor para el cliente, ya que de ello podría depender el generar un negocio exitoso; sin embargo, para poder dar cumplimiento a lo anterior, se debe comenzar por indagar en algunos aspectos específicos. Según el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (2012), los aspectos más importantes a profundizar con la comercialización, son:

- La oferta y la demanda.
- El entorno competitivo.
- El comercio internacional.
- La investigación de mercados.
- El desarrollo de nuevos productos.
- Las políticas de precios.

Una vez reconocidos los elementos prioritarios de la comercialización, resulta necesario establecer un enfoque aplicable para transmisión de valor al cliente, ya que de ello dependerá la supervivencia de la empresa en el mercado.

Se han identificado cuatro planteamientos básicos, a partir de los cuales se puede dar cumplimiento a lo mencionado antes; ya sea combinándolos o enfatizando en los que más se adecuen con la empresa; y de acuerdo a Cacho (2012) estos son:

- 1) **Conocimiento práctico del mercado:** se refiere a la utilización de tácticas comerciales a partir de una segmentación del mercado, dando un trato especial a los individuos de interés.

- 2) **Enfoque relacional:** en este se pone especial atención a la relación con el cliente, buscando siempre la creación de un vínculo de lealtad y llevando el trato más allá de solo un negocio.
- 3) **Soluciones integrales:** su prioridad es mantener una retroalimentación constante con los clientes, procurando escucharlos y dando respuestas a sus inquietudes, con la finalidad de identificar nuevas oportunidades en el proceso, que conlleven a la creación de valor.
- 4) **Crecimiento como prioridad:** está referido a una constante vigilancia del mercado; amortiguando los cambios a través del desarrollo de planes y estrategias de venta, con la finalidad de establecer tácticas que permitan cautivar a los próximos clientes.

Resulta de gran interés conocer los aspectos principales de la comercialización, ya que tendrán una importante presencia dentro de las estrategias de venta de la empresa, y se pretende que contribuyan al éxito de la misma.

1.4. Reconocimiento del producto.

¿Qué es una camisa?

La Real Academia Española (2014), la define como *“prenda de vestir, que cubre el torso, abotonada por delante, generalmente con cuello y mangas”*.

La definición anterior hace referencia de manera muy concreta al significado del término; sin embargo, es importante conocer algunos datos históricos acerca del mismo para poder comprender su concepción hasta la actualidad.

Se dice que la palabra “camisa” se deriva del latín “camisia”; aunque algunos documentos históricos apuntan a que también podría tener su origen en griego, con el término “kamasón”, que significa túnica; debido a que era una prenda interior utilizada para vestir a los trabajadores del siglo V a.C.; aunque no tenía botones al frente y únicamente lucía el cuello. (Huerta, 2013)

Las camisas abotonadas como se les conoce hoy en día, surgieron en Inglaterra en el siglo XIX y llegaron a México aproximadamente en el XX; al principio solo se les encontraba en color blanco, ya que representaban a la clase alta de ese tiempo, y su portación era símbolo de distinción; en gran parte porque no cualquier persona tenía la posibilidad de mantenerlas limpias. (Poveda, et al., 2012)

Con el paso del tiempo y la evolución de las sociedades, su uso se fue haciendo cada vez más común, hasta llegar a convertirlas en productos comerciables con diferentes presentaciones, ya sea de color, estampado o en general de diseño; todo principalmente a través del uso de nuevos materiales que facilitan su producción, tanto de manera personalizada, como en serie; pero sin olvidar la importancia de mantener su esencia original, con el uso del cuello, las mangas e incluso el abotonado; ya que además, dichas características determinan en buena medida la forma de vestirlas, convirtiéndolas en prendas de uso formal o informal. (Poveda, et al., 2012)

Imagen 1. Diferentes modelos de camisas.



Fuente: El arte del buen vestir (Poveda, et al., 2012, p. 58).

Cabe mencionar que de entre los elementos más representativos de la camisa, el cuello es el más importante; sin embargo se debe tener en cuenta que existen dos tipos del mismo, lo que influye en gran medida sobre la utilización que se le debe dar a la prenda. De acuerdo a Poveda, et al. (2012), los tipos de cuello son:

- 1) **Cuellos formales:** la característica principal de estos, es que están diseñados para el uso de accesorios complementarios alrededor del cuello, y existe una gran variedad de los mismos, dependiendo del complemento del que se trate.
- 2) **Cuellos informales:** estos elementos no están diseñados para usarse con ningún accesorio alrededor del cuello, por lo que pueden presentar diversas formas, para resaltarlo o hacerlo menos notorio.

Imagen 2. Modelos de cuellos.



Fuente: El arte del buen vestir (Poveda, et al., 2012, p. 60).

Poveda et al. (2012), también menciona que otra variación en las camisas son las mangas, las cuales pueden ser:

- **Manga larga:** este tipo de elemento debe tener como principal énfasis el diseño del puño, ya que de ello dependerá en gran medida el grado de formalidad de la prenda.

Imagen 3. Puños de camisas.



Fuente: El arte del buen vestir (Poveda, et al., 2012, p. 57).

- **Manga corta:** esta presentación de manga es totalmente para uso informal, principalmente en tiempo de verano, para no vestir ninguna otra prenda por encima de la camisa.

Respecto al abotonado, un dato interesante es que las camisas para caballero llevan la fila de botones del lado derecho; esto debido a que en épocas antiguas los hombres podían desabrocharlas con la mano izquierda, al tanto que portaban algún objeto (ej. una espada) con la derecha; y dicha situación de diseño se ha mantenido desde entonces. (Poveda, et al., 2012)

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

La planeación estratégica representa el punto de partida en el proceso de diseño del proyecto; ya que permitirá identificar las orientaciones fundamentales que guiarán el futuro de la empresa. (Zelada, 2010)

Por ello, la finalidad de este apartado consiste en indagar sobre los principales aspectos internos y externos de la empresa; tomando en consideración:

- Desarrollar un análisis sobre los principales problemas y oportunidades que tiene el entorno relacionado a la empresa.
- Hacer una descripción general acerca de la empresa.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en su entorno de entrada al mercado.
- Redactar la misión, visión, los objetivos, las metas y estrategias que tendrá la empresa.

2.1. Análisis del entorno de la empresa.

Este análisis permite conocer las condiciones de entrada de la empresa al mercado del Valle de Toluca; detectando así algunas tendencias y acontecimientos que podrían ser de gran utilidad en el pronóstico de cambios futuros del entorno, y además representará una clave para el diseño de las estrategias.

Por elementos generales se debe entender, que son todos aquellos factores exteriores que están lejos del control de la empresa, pero que pueden llegar a obstaculizar su desarrollo y crecimiento, ya sea en un futuro inmediato o en el largo plazo. (Martínez & Milla, 2012)

Con la finalidad de realizar un análisis conciso, resulta muy importante emplear una metodología que facilite la evaluación individual de aquellos factores externos

de mayor impacto; por ello para este caso se va a emplear el análisis PEST, que corresponde a las siglas en inglés Political, Economic, Social and Technological; y está integrado como se muestra a continuación:

Diagrama 5. Análisis PEST.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Martínez & Milla, 2012).

Los factores contemplados en el diagrama 5, contribuyen a la identificación del entorno general de la empresa; y dentro de cada uno se incluyen los puntos considerados de mayor impacto para el proyecto; los cuales son detallados a continuación:

Factores sociales

a) Vigilancia demográfica

El Valle de Toluca se encuentra dentro del Estado de México y alberga a la capital del mismo; formando así parte de un sistema gubernamental estatal, dividido en

municipios; los cuales hoy en día cuentan con importantes vías de comunicación, que facilitan el flujo de personas entre los mismos, por ello es muy importante analizar primeramente la estructura poblacional total de la entidad y posteriormente hacerlo con el área de interés; ya que así podría generarse una noción más acertada acerca de cómo se encuentra la distribución de los habitantes.

Cuadro 3. Población del Estado de México, 2010.

Número de habitantes en el Estado de México por sexo	
Mujeres	Hombres
7'778,876	7'396,986
Total de habitantes = 15'175,862	

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

Cómo puede apreciarse en el cuadro 3, la población registrada hasta el censo del año 2010 entre hombres y mujeres es semejante en número, con una variación de tan solo 381,890 personas, siendo superior en el género femenino; sin embargo, el producto que se pretende introducir al mercado está dirigido al sexo masculino, que representa el 48.74% de los habitantes, siendo una cifra significativa.

Es importante mencionar que el Valle de Toluca cuenta con una zona metropolitana además de la capital; que en definición es el conjunto de dos o más municipios que contienen al menos una ciudad con 50,000 o más habitantes, cuya estructura rebasa sus límites originales, y por ello incorporan como parte de sí mismos o de su área de influencia directa a municipios vecinos, principalmente urbanos, con los que se mantiene un alto grado de integración social, económica, política e incluso de planeación urbana. (INEGI, 2004)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es necesario aclarar que se han identificado como parte del Valle de Toluca y su zona metropolitana (INEGI, 2012b), cinco municipios de interés, sobre los cuales está enfocada la investigación para el desarrollo del plan estratégico de marketing; y que son:

- 1) **Toluca:** fue seleccionado porque es la capital del Estado de México y el corazón del Valle de Toluca.
- 2) **Meteppec:** se destacó debido al desarrollo que ha tenido tanto social como económicamente y a su conurbación física con Toluca de Lerdo, además de que existe el interés de que la empresa establezca sus operaciones en este municipio.
- 3) **Zinacantepec:** el interés por este municipio se debe a que ha experimentado un importante crecimiento en los últimos tiempos, con el establecimiento de escuelas, industrias, comercios y viviendas, además de que es un área con importantes vías de comunicación conectadas a la capital.
- 4) **Lerma:** fue elegido principalmente porque es un municipio que alberga una gran cantidad de industrias y comercios, los cuales han propiciado la formación de asentamientos humanos, además de que cuenta con importantes vías de comunicación que hacen muy ágil el traslado hacia Meteppec, Toluca de Lerdo y Zinacantepec.
- 5) **San Mateo Atenco:** este municipio está incluido debido a la colindancia que tiene con los otros cuatro, además de que se considera que está experimentando un importante desarrollo urbano, principalmente con la ampliación de vías de comunicación que llegan hasta la capital mexiquense, lo que lo hace un importante destino para las mercancías y el traslado de habitantes.

Resulta importante conocer cuál es la cantidad de personas del sexo masculino que habitan en cada uno de los municipios identificados, con la finalidad de tener una mayor noción acerca del tamaño total del mercado, dentro del cual podrían encontrarse clientes potenciales.

Cuadro 4. Mercado potencial por municipios de interés, 2010.

Población masculina en general					
Área geográfica	Valle de Toluca	Zona metropolitana del Valle de Toluca			
Municipio	Toluca	Metepec	Zinacantepec	Lerma	San Mateo Atenco
Total de habitantes	819,561	214,162	167,759	134,799	72,579
Total de hombres	394,836	103,059	82,109	66,669	35,597
Mercado potencial					682,270

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

El cuadro 4 muestra de izquierda a derecha y de mayor a menor, los municipios de interés de acuerdo al número de hombres que los habitan, comenzando por Toluca, que tiene la cantidad más alta, y que a la suma conjunta con los otros cuatro, arroja una cifra de 682,270 la cual se considera como mercado potencial (López & Ruiz, 2001), ya que contiene a todos los hombres sin importar sus características; y es importante conocer el dato, ya que de esa cantidad podrían surgir individuos que de recibir suficientes incentivo quizás demandarían el producto; además la población masculina casi representa el 50% del total por municipio.

Los datos anteriores únicamente dan una perspectiva general del mercado, ya que su conteo no contempla ninguna característica en especial, y es importante hacerlo, ya que así podría darse una orientación a los esfuerzos y a las acciones del marketing; y para este caso se hará una discriminación por edad.

Cuadro 5. Mercado meta por municipios de interés, 2010.

Población masculina por rango específico de edad					
Área geográfica	Valle de Toluca	Zona metropolitana del Valle de Toluca			
Municipio	Toluca	Metepec	Zinacantepec	Lerma	San Mateo Atenco
Hombres de 15 a 29 años de edad					
Porcentaje	27.8%	27.5%	27.9%	26.9%	27.6%
Total de hombres	109,764	28,341	22,908	17,933	9,825
Mercado meta					188,771

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

El segmento de mercado denominado como “Mirrey”, y al cual se pretende ofertar las camisas, de acuerdo con el Instituto Mexicano de la Juventud, abarca las edades de entre 12 y 29 años (Nájera & Ortiz, 2012); sin embargo, de acuerdo con el cuadro 5, únicamente se contabilizan a los hombres a partir de los 15 años como mercado meta (López & Ruiz, 2001); dicha situación se debe a que la empresa pretende dirigir sus acciones y esfuerzos a hombres con un desarrollo más próximo a la mayoría de edad y por encima de ella, que en este caso sería a partir de la mitad entre los 12 y los 18 años, y de ahí hasta los 29; ya que se considera que tienen una posibilidad mayor de convertirse en clientes reales del producto.

b) Identificación simbólica de la subcultura

Cómo se ha mencionado anteriormente, la subcultura “Mirrey” ha sido ubicada dentro de un rango de edad; sin embargo, no existe un registro poblacional acerca de cuantos hombres pertenecen a la misma y en donde se localizan; por ello es necesario hacer una identificación basada en el criterio, lo cual no es del todo confiable, pero si contribuye a la toma de algunas decisiones encaminadas a la comercialización del producto.

La importancia de realizar una identificación simbólica de la subcultura, radica en que contiene al mercado meta de la empresa y en que es una tendencia que forma parte de su entorno social; lo cual de alguna manera podría influir en las decisiones de la misma, además de que a medida que se genere un mayor conocimiento del grupo, se podrá tener un mejor criterio de selección.

De acuerdo con una revista de antropología experimental (Nájera & Ortiz, 2012), existen tres maneras generales para reconocer a un “Mirrey”; aunque estas se pueden manifestar de diferentes formas.

Cuadro 6. Criterios de clasificación de la subcultura.

Clasificación de la subcultura Mirrey			
Nivel socioeconómico	Alto	Alto	Medio bajo - Medio alto
Tendencia	Lo es y lo acepta	No lo acepta pero es	Afines
Características	Cumplen con las características de la subcultura y gustan de darlo a notar.	Cumplen con las características de la subcultura, pero no se sienten identificados.	Sienten atracción por la subcultura y cumplen con algunas de sus características.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Nájera & Ortiz, 2012).

Como se muestra en el cuadro 6, la subcultura tiene una segmentación interna, la cual es importante conocer para poder decidir hacia donde se orientarán las acciones de la empresa, partiendo de un eje crítico que tiene dicha división, que es el nivel socioeconómico.

c) Nivel de riqueza

La riqueza es una variable que está asociada con el nivel de vida de las personas, es por ello que es importante incluirla en el estudio del entorno; ya que además el mercado meta al cual enfocará sus esfuerzos la empresa, tiene ciertas características peculiares relacionadas al tema; sin embargo, debido a que la riqueza en México tiene una distribución poco equitativa que dificulta su medición, se ha decidido considerar algunas estadísticas generales relacionadas con la vivienda en los municipios de interés, las cuales proporcionan un panorama general acerca de las condiciones de vida de sus habitantes.

Cuadro 7. Viviendas particulares habitadas en los municipios de interés, 2010.

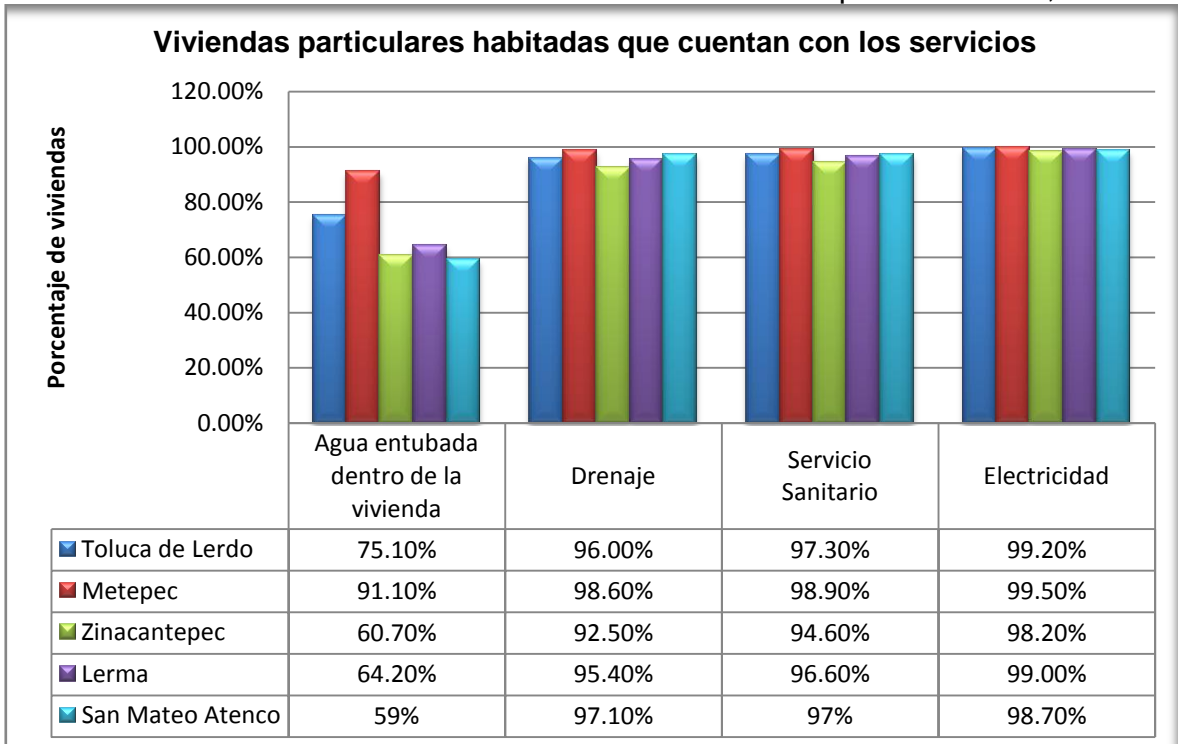
Vivienda y población					
Área geográfica	Valle de Toluca	Zona metropolitana del Valle de Toluca			
Municipio	Toluca	Metepec	Zinacantepec	Lerma	San Mateo Atenco
Viviendas particulares habitadas	199,789	54,915	37,660	31,149	16,118
Promedio de ocupantes por vivienda	4.1	3.9	4.5	4.4	4.5

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011).

En el cuadro 7 se puede apreciar la cifra de viviendas particulares habitadas por municipio de interés, la cual es mayor en Toluca y menor en San Mateo Atenco; sin embargo, dicha situación también podría explicarse por el hecho de que existe una mayor población en el primero respecto al segundo. También se muestra el promedio de ocupantes por vivienda, lo que es un dato significativo, ya que entre más personas habitan una casa, esta debe contar con mayor infraestructura; por lo que a menor promedio de habitantes por vivienda, mejores las condiciones de vida en el municipio; que para este caso se destaca Metepec seguido por Toluca.

Existen servicios considerados de primera necesidad, que permiten conocer más acerca de la infraestructura que tiene una vivienda; y como puede verse en la gráfica 1, es posible comparar entre los municipios de interés, el porcentaje de casas que cuentan con un mayor número de dichos servicios; siendo Metepec el que tiene un mayor porcentaje de viviendas con los cuatro servicios básicos, comparativamente con el tamaño de su población; seguido de Toluca.

Gráfica 1. Servicios básicos de la vivienda en los municipios de interés, 2010.

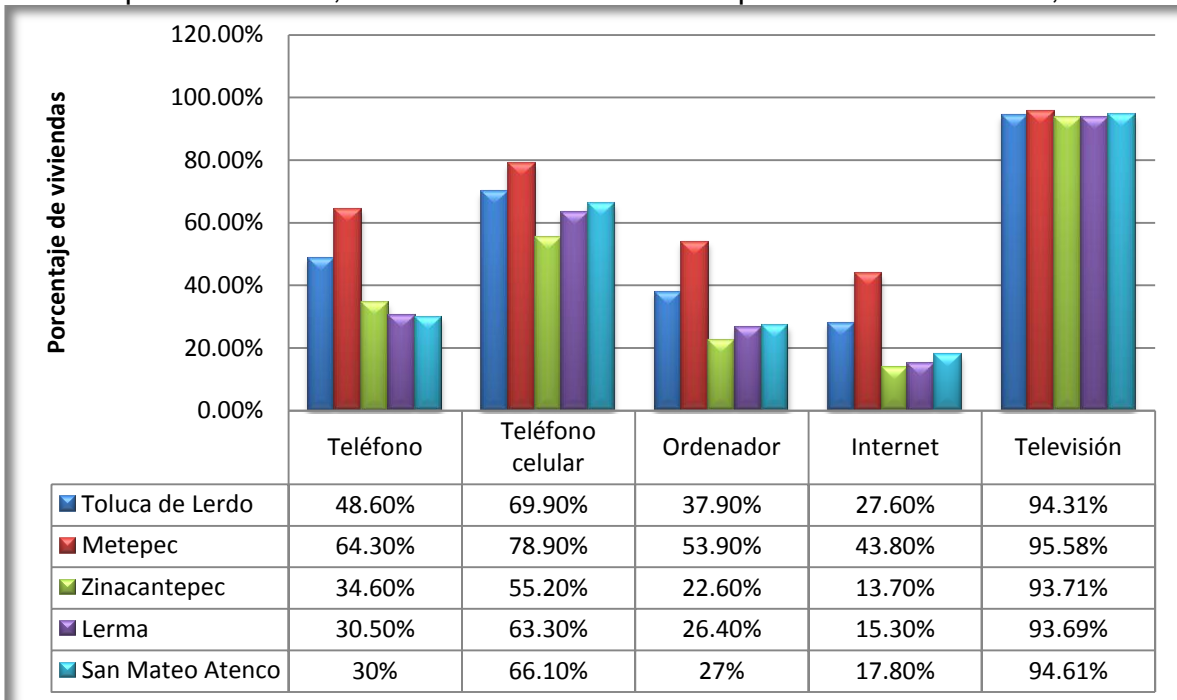


Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011).

La disponibilidad de servicios dentro de las viviendas, es relevante en el estudio del entorno, debido principalmente a que el mercado meta de la empresa tiene condiciones de vida superiores a las de primera necesidad, con lo que se considera que si cumple con este filtro, está dentro del mercado potencial siempre y cuando pertenezca al sexo masculino.

El acceso a las tecnologías de la información y comunicación, es un factor del cual se considera que aún existen muchos rezagos entre la población del país, principalmente por los altos costos que tienen; por ello podría decirse que los habitantes que tienen una mayor proximidad con las mismas, tienen un mayor nivel de riqueza y por un ende un mejor nivel de vida.

Gráfica 2. Acceso a las tecnologías de la información y la comunicación en los municipios de interés, de acuerdo a las viviendas particulares habitadas, 2010.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011).

Como se muestra en la gráfica 2, se tomaron en cuenta cinco tecnologías como las más representativas, y el municipio que obtuvo el mayor porcentaje de acceso a las mismas con respecto a su número de viviendas particulares habitadas, fue Metepec, lo que significa que es el que tiene un menor rezago tecnológico entre

los seleccionados, y con ello un mayor nivel de riqueza entre sus pobladores; y una vez más le sigue Toluca; quizás en parte por el tamaño de su población.

Se puede concluir con las estadísticas anteriores, que Metepec contiene un mercado potencialmente importante, ya que demuestra en cifras que es un municipio que alberga pobladores con un mayor poder adquisitivo, respecto a los otros cuatro municipios elegidos; lo que es una razón por la cual se pretende iniciar operaciones en dicha zona.

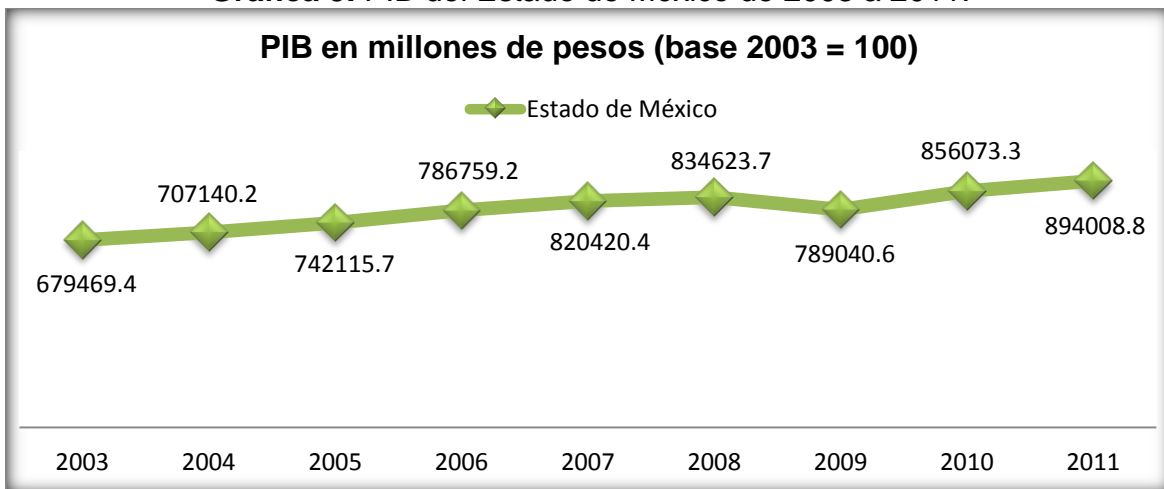
Factores económicos

a) PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador que permite conocer el valor monetario que tienen los bienes y servicios generados por los sectores y ramas de una economía durante un determinado periodo de tiempo, que por lo general es de un año. (IGECEM, 2012)

Conocer el comportamiento del PIB a lo largo del tiempo, contribuye a comprender la evolución del ciclo económico en la generación de riqueza, identificando en qué punto se encuentra y que tan estable ha sido dicho comportamiento.

Gráfica 3. PIB del Estado de México de 2003 a 2011.



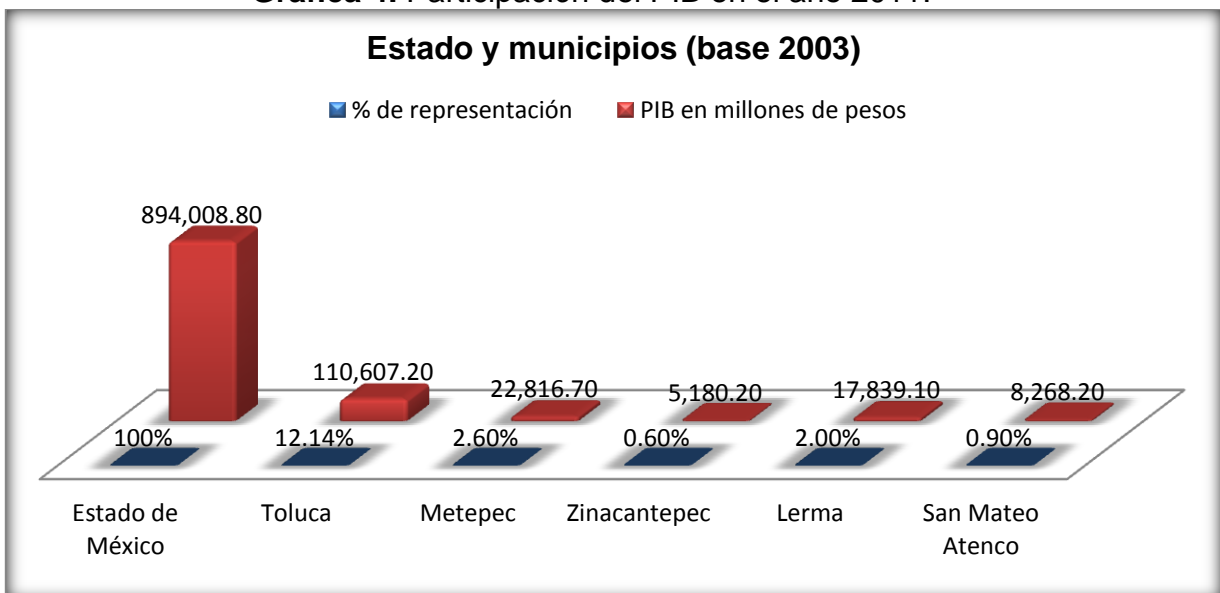
Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGECEM, 2012).

En la gráfica 3, se muestra el comportamiento del PIB en general del Estado al cual pertenece el Valle de Toluca; y se tomó en cuenta el dato, debido a que se considera que existe una importante interacción del área geográfica de interés, con el resto de municipios de la entidad, además de que las políticas económicas estatales tienen una importante jerarquía e influencia sobre todas sus localidades.

Es posible apreciar que el PIB estatal del año 2003 al 2008 mantuvo un crecimiento constante; lo que en apariencia significa que cuenta con una economía fuerte, lo cual puede confirmarse cuando en el año 2009 marca una caída, la cual tuvo una recuperación al periodo siguiente, y además supero a la registrada hasta el 2008 que era la más alta.

Los datos anteriores son relevantes, debido a que muestran un panorama general de las condiciones económicas del mercado estatal; las cuales aparentan ser favorables, ya que aunque las cifras fueron contempladas hasta el año 2011, arrojan evidencia de que ha existido un ambiente económico estable en los últimos tiempos, el cual ha permitido generar una riqueza sostenida, que en teoría podría estar beneficiando a la población con el incremento de su poder adquisitivo.

Gráfica 4. Participación del PIB en el año 2011.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGECEM, 2012).

En la gráfica 4 se puede observar el PIB que obtuvo el Estado de México con respecto a los municipios de interés; y de acuerdo a dicha comparativa, el que generó un mayor porcentaje respecto al 100% que representa la entidad, fue la capital Toluca, seguida por Metepec, Lerma, San Mateo Atenco y en último lugar Zinacantepec.

Es relevante conocer las cantidades anteriores, debido a que proporcionan una noción general, acerca de la riqueza derivada de la actividad económica en el área geográfica identificada; lo cual es útil para poder estimar un promedio del nivel de riqueza de sus habitantes.

El indicador que puede dar un promedio acerca del nivel de riqueza entre la población en cada municipio y en general en el Estado, es el PIB per cápita; y para poder calcularlo basta con dividir el PIB generado por cada zona, entre el total de sus pobladores, por lo cual es importante contar con ambos datos.

Se considera que el PIB per cápita es un dato relevante para el plan, ya que está asociado con el bienestar social y la calidad de vida (De Gregorio, 2007), lo cual es un punto relacionado con el mercado meta al que busca satisfacer la empresa, pues entre mayor sea la riqueza por municipio, mayores serán las posibilidades de conseguir clientes potenciales; aunque se tiene en cuenta que esta estimación no arroja cifras totalmente verídicas en la práctica, debido principalmente a que la riqueza no está distribuida equitativamente entre los pobladores; sin embargo, al obtener un promedio se puede generar una aproximación.

El cuadro 8 muestra una comparativa entre el PIB y la población tanto del estado como de los municipios de interés; lo cual se hizo con datos del año 2010, y únicamente con la finalidad de identificar las proporciones de las que teóricamente podría obtenerse el nivel promedio de riqueza de los habitantes, a través del PIB per cápita.

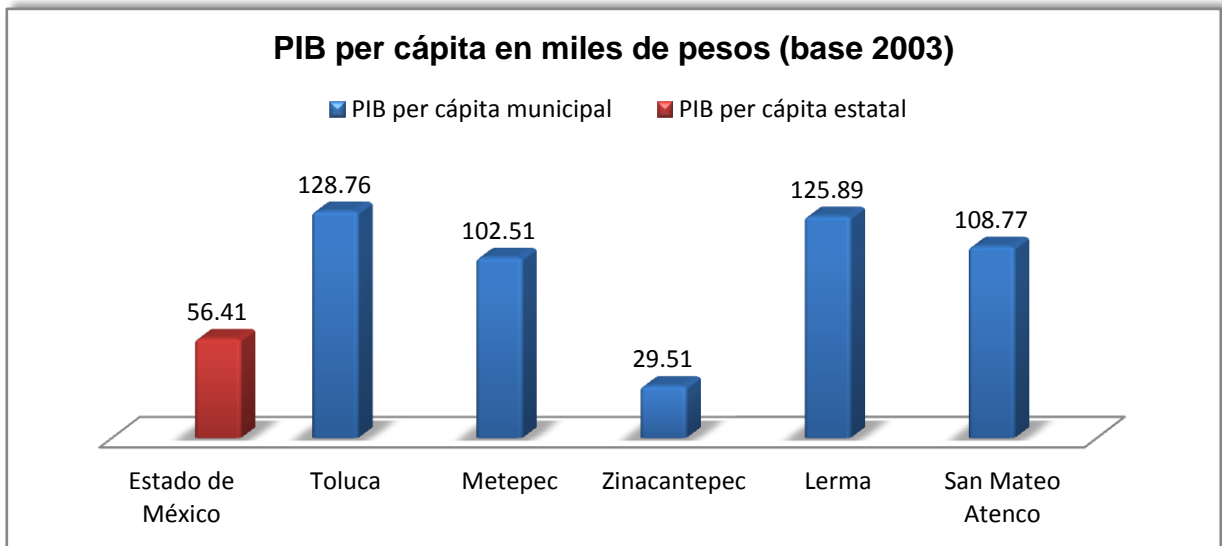
Cuadro 8. Relación del PIB y la población, 2010.

PIB calculado en millones de pesos a precios de mercado y con impuestos		
	PIB del 2010 (base 2003)	Población total (Censo 2010)
Estado de México	856,073.30	15,175,862
Toluca	105,526.80	819,561
Metepec	21,953.80	214,162
Zinacantepec	4,950.60	167,759
Lerma	16,970.10	134,799
San Mateo Atenco	7,894.50	72,579

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGCEM, 2012); y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

La razón por la cual se utilizaron datos del año 2010, se debe a que el último censo poblacional se realizó hasta dicho periodo; y es indispensable utilizar datos que sean compatibles en fechas; aunque la finalidad de obtener el cálculo únicamente es para tener una aproximación con las condiciones económicas de los habitantes.

Gráfica 5. PIB per cápita por Estado y municipios de interés, 2010.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGCEM, 2012); y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

La gráfica 5 muestra el promedio de riqueza en miles de pesos, que corresponde a cada uno de los habitantes del estado y de los municipios considerados en el plan;

la estimación se obtuvo con la información del cuadro 8, y de manera general a través de la siguiente fórmula (INEE, 2010):

$$PIB_{pe} = \frac{PIB}{P}$$

- **Dónde:** PIB_{pe} = Producto Interno Bruto per cápita, PIB = Producto Interno Bruto, y P = Población.

Los resultados mostrados en la gráfica 5, permiten apreciar el nivel de riqueza promedio de los municipios en comparación con el del Estado en general; y de acuerdo con ello puede decirse que cuatro de los cinco municipios seleccionados se encuentran por arriba del promedio estatal; lo cual es un punto positivo ya que podría significar que la población tiene un nivel de vida por arriba de la media y quizás un poder adquisitivo en la misma condición.

El análisis del PIB per cápita de la gráfica 5, está ampliamente relacionado con el cuadro 7, y las gráficas 1 y 2; ya que aunque tienen dos perspectivas diferentes, que son la económica y la social, presentan un factor en común, que es su relación con la calidad de vida.

Es posible concluir que el PIB per cápita en las áreas identificadas no corresponde con la distribución real de la riqueza entre los pobladores; ya que al comparar las cantidades de la gráfica 5, contra el acceso a la vivienda propia, sus servicios básicos, las tecnologías de la información y de la comunicación, es claro que los resultados arrojan diferencias, lo que podría significar que algunos sectores de la sociedad acaparan mayores recursos, y esto a su vez muestra que las clases sociales están muy dispersas en la zona interés, por lo que la empresa deberá emprender estrategias de segmentación más agresivas.

Un punto importante a considerar dentro del plan, son las áreas económicas relacionadas directamente con la actuación de la empresa, que para este caso se han identificado dos; el comercio y la industria manufacturera, las cuales son relevantes debido a que contribuirán a identificar las responsabilidades en el

manejo de la organización, y además facilitarán la definición del giro de actividad ante las autoridades.

- 1) El comercio es el régimen sobre el cual va a operar la empresa, debido que realizará una labor de venta de camisas para caballero.
- 2) La industria manufacturera representa el sector principal para la obtención de las camisas para caballero, ya que se pretende realizar la subcontratación de la maquila a una empresa especializada.

A continuación se muestra la participación contabilizada hasta el año 2009, de ambos sectores de actividad dentro del Estado de México:

Cuadro 9. Aporte al PIB estatal de las actividades económicas identificadas, 2009.

Sistema de cuentas nacionales (Estado de México)			
Actividad económica	Tipo de sector económico	Aportación al PIB estatal	Posición de la actividad de acuerdo a su aportación al PIB estatal
Comercio, restaurantes y hoteles	Terciario	20.13%	2° lugar
Industrias manufactureras	Secundario	26.89%	1 ^{er} lugar

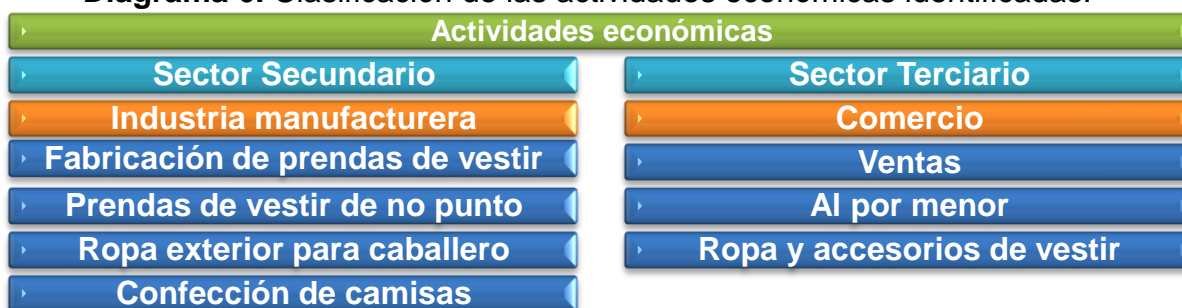
Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009).

De acuerdo con el cuadro 9, el comercio en el Estado de México comparte el rubro con los restaurantes y hoteles; con los cuales en conjunto son el segundo más valorado de acuerdo al porcentaje del PIB que aportan; y en primer lugar se encuentra la industria manufacturera; ambas situaciones son positivas para la empresa, ya que por una parte el comercio aparenta ser una actividad muy lucrativa y por otra podrían existir diversas opciones en la entidad para la subcontratación de la maquila.

b) Actividad económica relacionada al producto

Como ya ha sido mencionado, la actividad de la empresa estará centrada en el comercio; sin embargo, existen diversas subdivisiones del mismo, de las cuales es necesario identificar a las que pertenece, con la finalidad de poder definir correctamente su giro; al igual que para obtener las camisas a través de una subcontratación, no es posible recurrir a cualquier proveedor de manufacturas, pues también existen una gran diversidad de las mismas.

Diagrama 6. Clasificación de las actividades económicas identificadas.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2007).

El diagrama 6, muestra la ramificación de las actividades económicas relacionadas con la empresa, de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que es el clasificador oficial en México; y como se aprecia, se comienza por el tipo de sector al que pertenecen, después se identifican las subdivisiones dentro de las que se obtendrán las camisas, y por último se identifica el tipo de comercio que se realizará con ellas.

Debido a la importancia que tiene la localización de un proveedor de manufactura para la obtención de las camisas, resulta necesario identificar como se encuentra dicho sector de la economía en el Valle de Toluca, donde sería adecuado encontrarlo.

Existe un registro de 48,357 unidades económicas de manufactura en el Estado de México (INEGI, 2010); y de acuerdo con el cuadro 10, la suma de las unidades de manufactura de los cinco municipios seleccionados da como resultado 6,806; lo que significa que representan un 14.07% de las totales de la entidad.

Cuadro 10. Unidades económicas de manufactura por municipio de interés.

Censo económico del año 2009					
Área geográfica	Valle de Toluca	Zona metropolitana del Valle de Toluca			
Municipio	Toluca	Metepéc	Zinacantepec	Lerma	San Mateo Atenco
Unidades económicas de manufactura	3,083	900	431	677	1,715
Total de unidades económicas					6,806

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

Del número de unidades económicas de manufactura por municipio, Toluca es el que alberga una mayor suma; sin embargo, San Mateo Atenco también podría ser una opción atractiva en la búsqueda, ya que contiene también una cantidad importante de unidades, las cuales además se caracterizan por estar relacionadas al sector textil de las prendas de vestir (Torres, s.f.).

c) Inflación

La inflación es una variable que resulta importante considerar, debido a que muestra el incremento durante un periodo determinado, que han experimentado los bienes y servicios que se comercializan en la economía del país. (BANXICO, s.f.)

Es necesario analizar el comportamiento de la inflación en los bienes y servicios que podría requerir la empresa de manera más esencial, ya que se considera que impactará la competitividad en los precios que tendrán las camisas, e influirá en las estrategias de venta.

El cuadro 11 muestra la tasa porcentual de inflación de algunos genéricos para el mercado nacional, considerados como esenciales para la empresa; y los cuales en definición, son aquellos que sirven para producir bienes y servicios intermedios o finales dentro del mercado nacional (INEGI, 2013a).

Cuadro 11. Inflación de genéricos en el mercado nacional.

Índice de Precios al Productor (IPP)		
Índice de precios de genéricos para mercado nacional		
Periodo: Diciembre de 2012 - Agosto de 2013		
Índice base: mes de Junio de 2012 = 100		
Tipo de genérico	Tipo de tasa	Tasa porcentual de inflación
Electricidad comercial	Tasa total del periodo:	-0.17%
	Tasa promedio mensual del periodo:	-0.02%
Línea telefónica	Tasa total del periodo:	0%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0%
Servicio telefónico local	Tasa total del periodo:	0%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0%
Servicio de internet	Tasa total del periodo:	0.37%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0.05%
Renta de oficinas y locales comerciales	Tasa total del periodo:	2.64%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0.33%
Publicidad y actividades conexas	Tasa total del periodo:	1.93%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0.24%
Computadoras y accesorios	Tasa total del periodo:	-6.04%
	Tasa promedio mensual del periodo:	-0.78%
Muebles para oficina y comercio	Tasa total del periodo:	1.79%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0.22%
Contadores	Tasa total del periodo:	3.38%
	Tasa promedio mensual del periodo:	0.42%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013b).

Los genéricos para el mercado nacional, se encuentran dentro del IPP debido a que son parte de la canasta de consumo final o intermedio de los agentes económicos como lo son las empresas, entre otros (INEGI, 2013a); y deben considerarse ya que al final su valor impactara en el índice de Precios al Consumidor (IPC).

El periodo de cálculo se tomó a partir de diciembre de 2012, debido a que en dicho mes el país experimentó un cambio de Presidente; por lo cual se considera trascendente analizar el comportamiento de la inflación en los precios de los genéricos, durante los primeros meses de gobierno.

De acuerdo con el análisis derivado del cuadro 11; a continuación se destaca la importancia de cada uno de los genéricos contemplados:

- **Electricidad comercial:** de acuerdo con la Comisión Federal de Electricidad (CFE, 2013) existe una tarifa especial para los negocios; que de

acuerdo con la información recabada, ha tenido una deflación mensual de 0.02% a nivel nacional y en el periodo considerado, lo cual favorece el uso del servicio en el local comercial.

- **Línea telefónica y servicio telefónico local:** el uso de la telefonía fija es un punto muy importante en la apertura de una empresa, ya que no solo facilita el contacto con proveedores, sino que también permite tener un acercamiento con los clientes; aunque se debe pagar una renta por el uso de la misma; la cual varía dependiendo la compañía; pero de acuerdo con la información recopilada, no ha experimentado inflación durante el periodo ni tampoco una deflación, manteniéndose en 0%, lo cual es positivo para la adquisición del servicio.
- **Servicio de internet:** tener acceso a la red es algo muy útil en los últimos tiempos, ya que se considera que puede potenciar la capacidad de la empresa, dándole acceso a más consumidores y a nuevos mercados; sin embargo, de acuerdo al cuadro 11, el precio de este servicio durante el periodo considerado, ha ido en aumento en el país, con una tasa promedio mensual de inflación de 0.05%, lo cual se prevé impactara en los costos operativos de la empresa, ya que se tiene contemplada su contratación.
- **Renta de oficinas y locales comerciales:** la compra o renta de un local comercial, no es una decisión sencilla; sin embargo para los fines de este plan, se ha considerado que de manera inicial se recurrirá a la renta, para evitar el desembolso de los recursos que podría generar la compra; y de acuerdo a lo investigado, es posible apreciar que este rubro ha ido experimentado un aumento, siendo del 0.33% mensual; lo cual no es punto favorable, pues podría tener un impacto en el precio de las camisas al público y en los costos de operación de la empresa.
- **Publicidad y actividades conexas:** si bien la publicidad es uno de los pilares fundamentales en el plan estratégico de marketing; es necesaria la contratación de alguna empresa para la materialización de las ideas que

puedan surgir; y como puede observarse, el rubro ha experimentado un aumento mensual de 0.24%, lo cual hace suponer que será necesario implementar una estrategia publicitaria de bajo costo, para amortiguar los incrementos que puedan existir en los precios de las camisas.

- **Computadoras y accesorios:** la adquisición de equipo de cómputo y algunos accesorios relacionados, resulta fundamental para cubrir con algunas de las necesidades productivas de la empresa; y un punto a favor de esto, es que dicho rubro ha ido experimentando una baja en los precios, la cual está calculada en un 0.78% mensual.
- **Muebles para oficina y comercio:** el equipamiento del local comercial es esencial para el funcionamiento del mismo, de ahí la importancia de adquirir diferentes tipos de muebles, ya sea para realizar algunas actividades o para exhibir las mercancías; y de acuerdo con lo investigado, los precios relacionados a su compra han ido en aumento, alcanzando una tasa de inflación de 0.22% mensual, lo cual tendrá un impacto en la inversión inicial de la empresa.
- **Contadores:** se considera necesaria la contratación de un servicio contable especializado, que se encargue de dar seguimiento a la parte fiscal y financiera de la empresa; y el cual tendrá un costo que deberá ser pagado constantemente; y que como puede observarse en el cuadro 11, ha experimentado una inflación del 0.42%, lo que podría significar que se incrementaran los gastos de la empresa.

Una vez que se conoce cómo se ha comportado la inflación que debe amortiguar la empresa, con respecto al precio de algunos de los genéricos ligados a la comercialización de las camisas; es primordial analizar el impacto desde la perspectiva de los consumidores finales; verificando como se ha manifestado durante el mismo periodo, el alza específicamente del producto en el Valle de Toluca.

La inflación que existe para los consumidores en el mercado, se calcula a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual se refiere al valor de los bienes y servicios que se consumen entre las familias (INEGI, 2013c).

Cuadro 12. Inflación en las camisas para hombre dentro del Valle de Toluca.

Índice de Precios al Consumidor (IPC) Inflación en las camisas para hombre Periodo: Diciembre de 2012 – Agosto de 2013 Índice base: segunda quincena de Diciembre de 2010=100	
Tipo de tasa	Tasa porcentual de inflación
Tasa total del periodo	1.05%
Tasa promedio mensual del periodo	0.13%

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013d).

En el cuadro 12, se puede apreciar que la inflación en las camisas para hombre que se comercializaron en el Valle de Toluca, se vio incrementada en un 0.13% mensual durante el periodo; lo que podría significar que el alza en algunos de los genéricos empleados para su producción, impacto en su precio; lo cual no es favorable, pero tampoco negativo; ya que se considera que un alza moderada, no desincentiva el consumo de un producto, pues de acuerdo con los fundamentos de marketing (Stanton, et al., 2007), existen otros factores de conveniencia adicionales al precio.

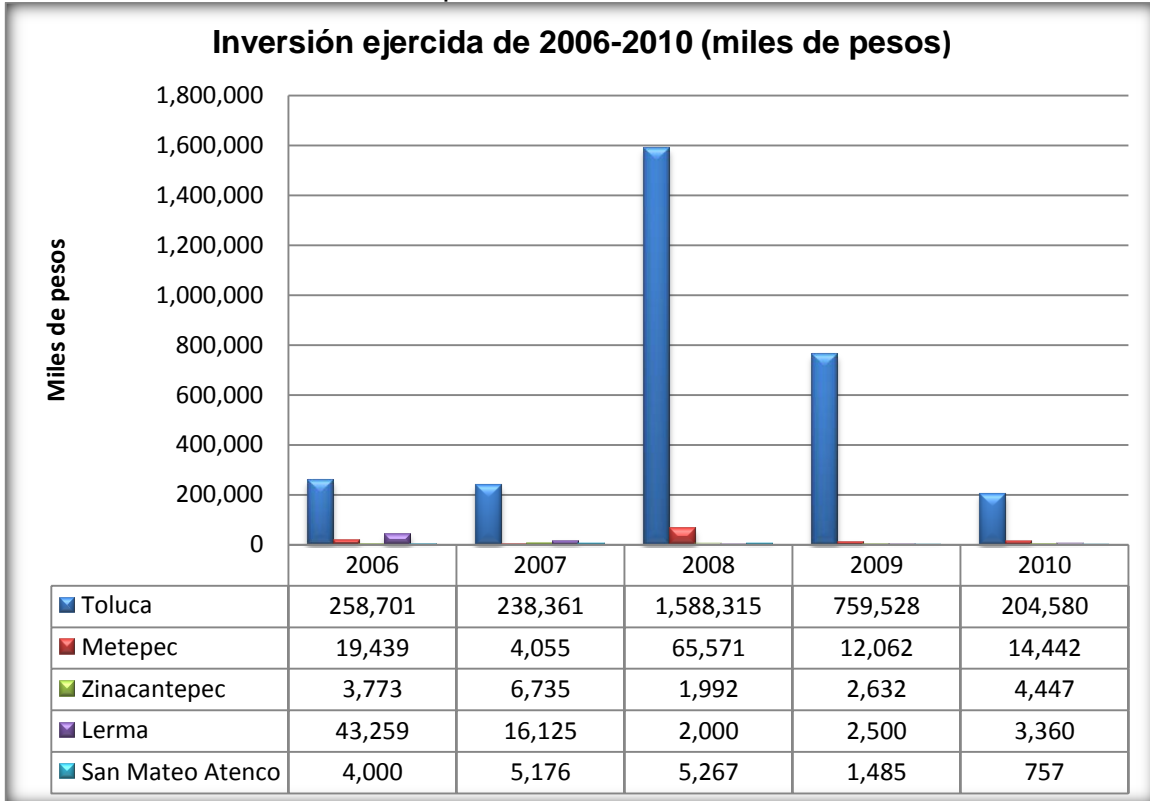
d) Inversión pública

La inversión pública juega un papel muy trascendental en el crecimiento de los países, debido a que contribuye a incentivar las actividades que dan productividad a sus diferentes áreas; brindando con ello un clima de mejora en las condiciones de vida de sus habitantes. (CEESP, 2006)

Si bien es cierto, la inversión pública por si misma ya representa un detonante del bienestar social en general; pero es necesario analizar dicho suceso, desde la perspectiva del agente económico, llámese empresa; principalmente porque existe una asignación de recursos, destinada específicamente al desarrollo económico, y de la cual puede beneficiarse.

Con base a lo anterior, se pretende identificar entre los municipios de interés, y a manera de comparación entre los mismos; la inversión pública ejercida en desarrollo económico por cada uno, durante los últimos cinco años registrados por el INEGI; con la finalidad de tener una aproximación con la proporción de recursos que asignan al rubro.

Gráfica 6. Inversión pública destinada a desarrollo económico.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010).

En la gráfica 6, puede observarse que la inversión ejercida por cada uno de los municipios, tuvo altas y bajas muy desproporcionadas; lo cual hace suponer que han existido ajustes presupuestarios muy drásticos en sus gobiernos, lo cual no es algo positivo; ya que podría significar que no son constantes en los apoyos que brindan a los agentes económicos.

Es muy notorio que Toluca destina mayores recursos al desarrollo económico, colocándose muy por encima de los otros cuatro; seguido por Metepec, que

aunque no aporta una cantidad tan superior en comparación con el primero, si es notoria a lado de los últimos tres; sin embargo, en todos los casos, las inversiones del año 2008 al 2010 cayeron significativamente.

Conocer las condiciones en las que se ha manifestado la inversión pública en desarrollo económico, permite visualizar un panorama acerca de las posibilidades de crecimiento de la empresa en un futuro con apoyo del gobierno (CEESP, 2006); y si bien es cierto, de acuerdo a lo visto en la gráfica 6, hay un comportamiento muy desigual, pero sin dejar de existir una asignación de recursos; y por ello se puede decir que es necesario mantenerse informado acerca de los programas de apoyo gubernamentales, para con ello poder beneficiar el desarrollo de la empresa en los momentos que haya un clima de oportunidad.

Factores políticos

Existen factores políticos que son significativos en el ámbito del que forman parte las empresas; algunos son más complejos que otros; pero sin duda alguna, terminan influenciando de cierta manera su actuar; trayendo consigo beneficios, perjuicios o un poco de ambos. (Martínez & Milla, 2012)

Debido a la importancia de lo mencionado anteriormente, se ha decidido tomar en cuenta algunos factores políticos considerados como de mayor trascendencia en el entorno de la empresa.

a) Reformas estructurales 2013

Las reformas estructurales son un tema muy complejo, y entorno del cual existe una gran polémica; ya que coloquialmente representan “una nueva forma de hacer las cosas”, y en el proceso existen beneficios pero también afectaciones (Ramírez, 2013); sin embargo, se considera prudente analizar de manera general algunos puntos que podrían tener relevancia para la empresa en el futuro.

El 1 de diciembre de 2012, el político Enrique Peña Nieto, asumió la presidencia de México; y con ello se han puesto a discusión del congreso una serie de

iniciativas que pretenden transformar al país; y las cuales contienen algunos puntos que podrían ser de relevancia en el diseño de las estrategias del plan.

Cuadro 13. Reformas estructurales a considerar.

Iniciativa 2013	
Reforma hacendaria	<ul style="list-style-type: none"> • Impuesto del 10% al reparto de utilidades. • Eliminación del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE) y del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU). • Automatización en los procesos del Servicio de Administración Tributaria (SAT). • Nuevo régimen de incorporación fiscal y social para emprendedores.
Reforma financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores créditos de la banca comercial y de desarrollo a las empresas. • Prohibición de las ventas condicionadas de productos bancarios.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2013).

De acuerdo con la información recopilada en el cuadro 13; se han identificado dos propuestas de reformas estructurales en el 2013, las cuales de ser aprobadas en un futuro inmediato o en el largo plazo, podrían impactar en el rumbo de la empresa; por ello se considera pertinente dar seguimiento a las mismas, partiendo del análisis de cada uno de los puntos de choque:

Reforma hacendaria:

- 1) La aplicación de un impuesto al reparto de utilidades, tendría un impacto negativo para la empresa a partir del segundo año, y siempre que obtenga ingresos declarados mayores a 300,000 pesos anuales; ya que además de que pagaría Impuesto Sobre la Renta (ISR) el gobierno tendría una participación del 10% de las utilidades que se repartan. (SAT, 2010)

- 2) La eliminación del IDE representa un punto a favor en el futuro de la empresa, ya que le permitiría el manejo de efectivo para su posterior abono a una cuenta empresarial, sin ningún impuesto al sobrepasar el límite en la cantidad de los depósitos bancarios; y la eliminación del IETU podría favorecer la simplificación del ejercicio fiscal, además de la carga de impuestos, lo cual sería algo positivo.
- 3) La automatización en los procesos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) es algo favorable, ya que contribuiría a facilitar el pago de los impuestos de la empresa y además brindaría un clima menos burocrático para los trámites que se requieran.
- 4) La empresa podría gozar de descuentos en los impuestos y en las cuotas patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), durante los primeros años, lo cual sería favorable para iniciar el negocio.

Reforma financiera:

- 1) El gobierno pretende incentivar a la banca de desarrollo y a los bancos comerciales para otorgar créditos mayores, con tasas de interés más bajas y a más plazos; lo cual sería útil para financiar el crecimiento de la empresa.
- 2) La empresa podría adquirir productos financieros en diferentes bancos, con mayor facilidad y sin estar condicionada por los mismos.

b) Protección al consumidor

Se considera de gran importancia conocer si existe algún tipo de regulación relacionada con el consumidor, en el área geográfica de incursión del negocio; ya que la empresa debe actuar en base a la ley, o de lo contrario podría ser sujeta de sanciones.

En México a partir de 1976, fue creada la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC), y con ella surgió la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), que es la institución encargada de proteger y promover los derechos

de los consumidores ante las empresas en todo el país, con apego a la legalidad y encaminando sus acciones al cumplimiento de objetivos. (PROFECO, 2013a)

Diagrama 7. Objetivos de la PROFECO.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO, 2013a).

De acuerdo con el diagrama 7, debe ser una prioridad mantener una relación cordial con los clientes, resolviendo sus inquietudes a la brevedad y brindando un ambiente de ventas no solo apegadas a valores, sino también a la LFPC; para así evitar ser denunciados y quizás sancionados por la PROFECO; ya que se considera que una alerta negativa impuesta por dicha institución afectaría la confianza hacia la empresa.

Cómo dato adicional, la PROFECO cuenta con una delegación en el municipio de Toluca, ubicada en la calle de Santos Degollado oriente #103, en la colonia centro. (PROFECO, 2013b)

Imagen 4. Croquis de la delegación PROFECO en la ciudad de Toluca.



Fuente: Procuraduría Federal del consumidor (PROFECO, 2013c).

c) Protección a la propiedad industrial de la empresa

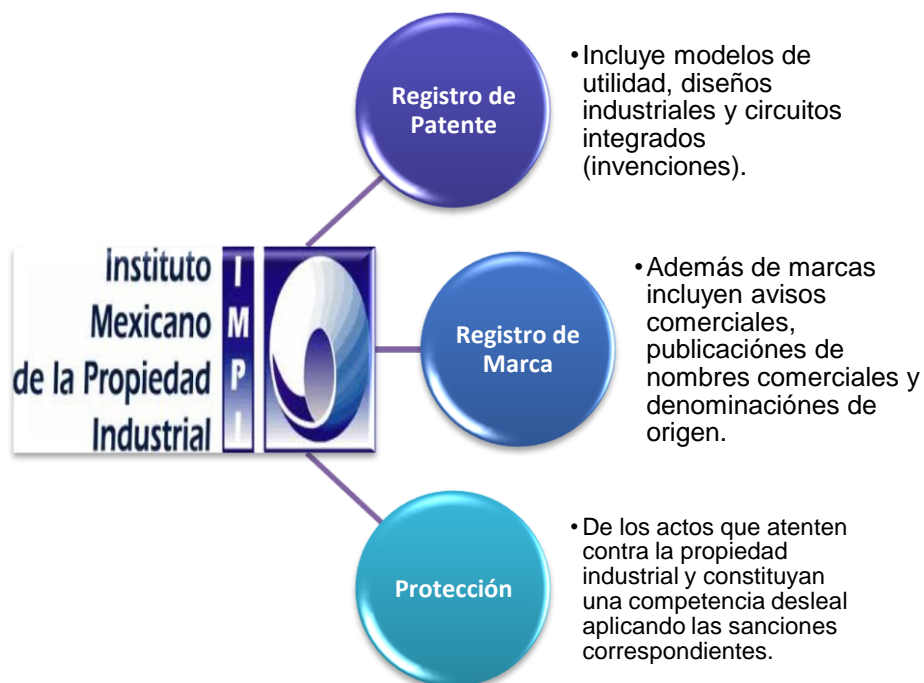
Si bien es cierto, la protección al consumidor es un punto que debe tener muy en cuenta la empresa; pero su propia protección y el respeto a la de otras, lo es de igual de manera; por ello resulta necesario conocer si existe alguna regulación en torno a la propiedad industrial, ya que con ello se podrían tomar las medidas correspondientes y al mismo tiempo evitar incurrir en controversias.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2013), la propiedad industrial forma parte de la propiedad intelectual, y se refiere al derecho de un titular sobre el uso de invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia.

Actualmente es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) el encargado de administrar el sistema de propiedad industrial del país, desde su creación el 10 de diciembre de 1993; siendo un organismo público descentralizado y con autoridad legal para dar certeza jurídica a sus titulares. (IMPI, 2013a)

El IMPI actúa bajo el marco legal de la Ley Federal de los Derechos de Autor (LFDA) del 24 de diciembre de 1996, aplicando las sanciones administrativas correspondientes en materia comercial y brindando protección a través de algunos registros mostrados a continuación.

Diagrama 8. Protección industrial del IMPI.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI, 2013a).

El IMPI (2013b, p. 5) define el registro de una patente, como:

“La protección a la invención de productos, procesos o usos de creación humana que permitan transformar la materia o la energía que existe en la naturaleza, para su aprovechamiento por el hombre y que satisfaga sus necesidades concretas”.

Lo anterior con la condición de que sean novedosos, de actividad inventiva y aplicación industrial. El IMPI (2013b) incluye dentro de las patentes:

- **Modelos de utilidad:** son utensilios, aparatos, herramientas con ventajas en su uso.
- **Diseños industriales:** son líneas, colores o figuras que se incorporan al diseño de un producto con fines de ornamentación que le den un aspecto peculiar o propio.

- **Circuitos integrados:** se refiere a la invención de una función electrónica con aplicación industrial.

La marca es definida por el IMPI (2013c, p. 5), como *“todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado”*; y dentro de su registro se incluyen:

- **Avisos comerciales:** son frases u oraciones que tienen por objeto anunciar al público sobre establecimientos o negociaciones de bienes y/o servicios.
- **Nombres comerciales:** son los nombres que identifican a una empresa o establecimiento.
- **Denominaciones de origen:** son utilizadas para distinguir productos de una determinada región geográfica del país con atributos inconfundibles.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se considera muy importante contemplar dentro de las estrategias de la empresa, el uso de la protección a la propiedad industrial, acudiendo a tramitarla en alguna de las oficinas del IMPI cuando sea pertinente.

d) Incentivos públicos a la empresa

Se considera de gran interés para el plan, conocer si existe algún tipo de incentivo del cual podría beneficiarse la empresa, ya que eso podría facilitar en gran medida el desarrollo de la idea de negocio.

Como se ha investigado, existen apoyos gubernamentales para emprendedores a diferentes niveles, ya sea de tipo nacional, estatal o municipal; sin embargo, existe una mayor estabilidad en los dos primeros, ya que los que ofrecen los municipios generalmente tienen una temporalidad muy corta y otorgan menores recursos.

Se han identificado dos organismos gubernamentales que instrumentan programas para emprendedores, uno a nivel nacional y otro estatal:

1) **Nacional:** Instituto Nacional Del Emprendedor (INADEM)

Es un órgano administrativo público desconcentrado de la Secretaría de Economía (SE), que coordina y ejecuta políticas de apoyo a emprendedores y a las MIPYMES en el país. (INADEM, 2013)

Entre los apoyos que se han identificado en el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2013), para benefició de la empresa se encuentran:

- Impartición de talleres y organización de eventos para emprendedores.
- Atención especializada y asesoramiento a emprendedores y MIPYMES durante sus primeros meses de existencia.
- Programa de premios al desarrollo de empresas que resulten exitosas.
- Premio nacional del emprendedor.
- Asesoramiento para elegir el tipo de financiamiento de la empresa.
- Apoyos de hasta 3 millones de pesos a empresas que durante sus 2 años iniciales obtengan un alto impacto para ser globales.
- Apoyos de hasta 15,000 pesos por cada empleado que se tenga si se logra el establecimiento de nuevos puntos de venta.

2) **Estatad:** Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME)

Es un organismo público descentralizado dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, que tiene como finalidad promover la cultura emprendedora en el Estado de México, brindando apoyo a los emprendedores y a las MIPYMES. (IME, 2013)

De acuerdo al Instituto Mexiquense del Emprendedor (2013), los apoyos que se ofrecen a los interesados son:

- Cursos para el desarrollo de una empresa.
- Programa de capacitación de Nacional Financiera (desarrollo de empresas).

- Asesoría en el proceso de apertura de la empresa.
- Apoyo para el registro de marcas y patentes.
- Apoyo del IME para obtención de un crédito bancario para emprendedores.
- Programa de simulador de negocio.
- Apoyo para incubar el negocio y obtener crédito financiero.
- Micro créditos de 2500 a 20,300 pesos con tasa de interés del 1% mensual.
- Asesoría financiera con apoyo de la banca comercial.
- Financiamiento para la empresa a través del fondo PYME.
- Apoyo en evaluación de proyectos.

Si bien es cierto, los incentivos que proporciona el gobierno a nivel nacional y estatal son atractivos; pero no se descarta mantener una vigilancia de aquellos que puedan surgir a nivel municipal, ni tampoco de los que pueda proporcionar la banca comercial.

De manera adicional a lo ya mencionado, y una vez que la empresa se encuentre operando; se tiene contemplada su participación en un programa de reciente surgimiento, instrumentado por el gobierno y el sector privado, denominado “El buen fin”.

3) **Público y privado:** El buen fin

Es un evento que tiene lugar una vez al año, durante el mes de noviembre y tiene la duración de un fin de semana; en el que las empresas ofrecen descuentos y promociones para incentivar el consumo de sus productos y servicios, previo a las fiestas decembrinas.

De acuerdo al portal oficial del programa (2013), participan en él diferentes actores, tanto públicos como privados, y entre los que se encuentran:

- El Gobierno de la República.
- La Asociación de Bancos de México.
- La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales.
- El Consejo Coordinador Empresarial.

- La CONCANACO SERVYTUR México.
- La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI).
- La Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO).
- El Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- El INFONACOT.

La inscripción de las empresas al programa es gratuita, y debe hacerse vía internet; con lo que recibirán un paquete de ayuda proveniente del programa. (El buen fin, 2013)

Imagen 5. Logotipo oficial de “El Buen Fin”.



Fuente: elbuenfin.org (El buen fin, 2013).

Factores tecnológicos

a) El radio y la televisión

Estos dos medios de comunicación son quizás los más tradicionales en la actualidad, y por ello debe ser una prioridad dar seguimiento de las novedades que surjan en los mismos, ya que representan una opción para dar a conocer a la empresa.

1) El radio

Representa una excelente oportunidad de promoción para las empresas, debido a que en dicho medio, los anuncios pueden ser escuchados rumbo al trabajo, en casa, visitando alguna tienda o camino a algún sitio; todo esto principalmente gracias a que el acceso a las radiofrecuencias se ha vuelto muy común, incluso

los teléfonos móviles en su mayoría tienen acceso, además de que ya existe la posibilidad de escucharlo a través del internet.

Son diversas las empresas que operan la radio en el Valle de Toluca; sin embargo, existen seis grupos identificados como los más fuertes y son:

Cuadro 14. Principales grupos de radio en el valle de Toluca.

Grupo radiofónico	Frecuencia
Grupo Radiodifusoras capital	1040
Grupo MILED	98.9
Gobierno del Estado de México	1600
Zona Telecom	101.3
	1200
A Toluca	1130
	92.5
	90.1
Grupo 7	93.7
	102.1

Fuente: Elaboración propia con datos de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Cortés, 2007).

Un dato interesante es que los mensajes que se transmiten por radio, son recibidos “obligadamente” por los radioescuchas, ya que no los buscarán, ni deberán prestar especial atención para captarlos; simplemente aparecen.

2) La televisión

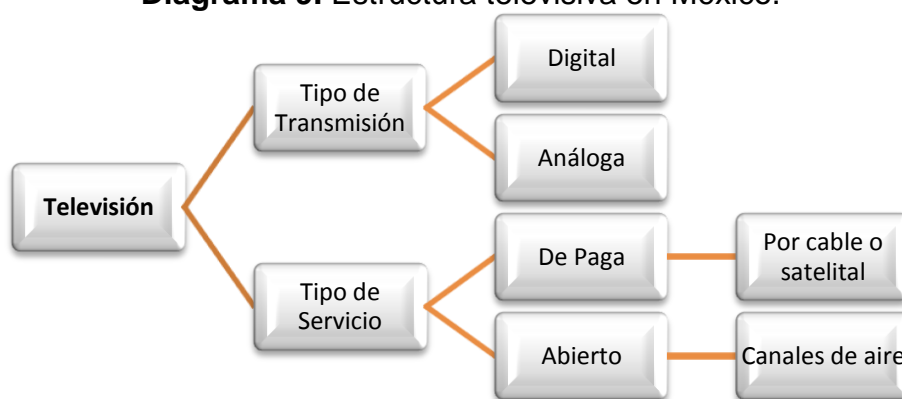
Es uno de los medios de comunicación de mayor impacto entre las personas, ya que permite que puedan recibir la información a través de imágenes y sonidos en un mismo instante; y al igual que la radio también contiene mensajes publicitarios, los cuales son captados de manera obligada, ya que aparecen durante las pausas de los programas o incluso durante la transmisión de los mismos.

La televisión es uno de los medios de comunicación que más ha tenido que innovar, debido principalmente a la aparición del internet y de la computadora que permiten una interacción con los consumidores; sin embargo, una gran diferencia es que el internet ofrece un servicio más generalizado y la televisión segmenta su

transmisión, ofreciendo canales especializados para espectadores específicos. (Campodonico & Reyes, 2012)

Cabe destacar que en México se han establecido políticas para el aprovechamiento de la transmisión televisiva, con la finalidad de darle usos comerciales e impulsar el beneficio de la economía nacional (Campodonico & Reyes, 2012); por ello resulta de gran importancia conocer cuál es la estructura general bajo la cual se ha venido dando dicha utilización.

Diagrama 9. Estructura televisiva en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Campodonico & Reyes, 2012).

De acuerdo con el diagrama 9, existen dos tipos de transmisión; la digital y la analógica, y la única diferencia que existe entre ambas, es que la primera ofrece una calidad tanto de imagen como de sonido superiores, y forma parte de la nueva era televisiva; y la segunda de acuerdo con un decreto del gobierno a comenzado a cesar su funcionamiento, lo cual inicio en el año 2011 y se tiene previsto que termine el último día del 2015. (Campodonico & Reyes, 2012)

El tipo de servicio que existe en la televisión, es sumamente importante para su uso comercial, ya que de ahí se deriva su segmentación; y si la empresa deseara hacer uso del medio para fines promocionales, tendría que evaluar en primera instancia el tipo de audiencia relacionada a su segmento de mercado.

De acuerdo con la Asociación de Periodistas del Valle de Toluca (2013), existen cuatro televisoras en la localidad:

- 1) Televisa Toluca.
- 2) Tv Azteca Estado de México.
- 3) Tv Mexiquense.
- 4) Meganoticias.

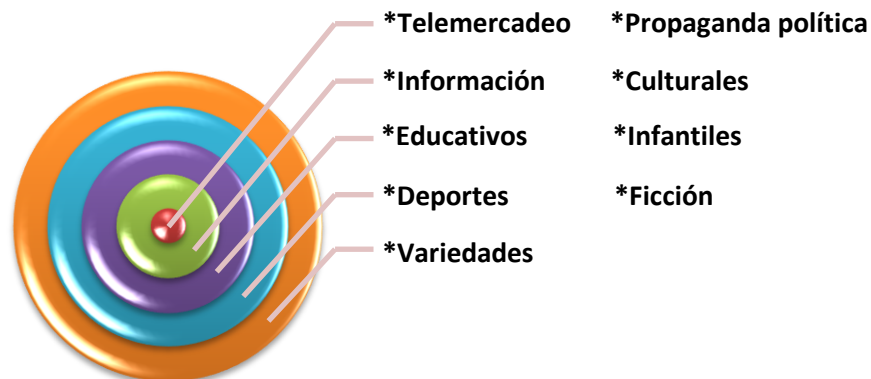
La presencia de televisoras en el Valle de Toluca, hace notar la importancia que tiene el medio en la zona; sin embargo, esto únicamente se refiere a canales televisivos con presencia física en la localidad.

Debido a lo mencionado anteriormente, resulta de gran interés conocer cuáles son las principales empresas que gestionan el servicio de transmisión de canales tanto locales, como nacionales e internacionales en el Valle de Toluca, y se han identificado tres principales:

- 1) Megacable Comunicaciones.
- 2) Sky.
- 3) Dish.

Lo anterior tiene trascendencia para el plan, debido a que con dichas empresas podría contratarse el servicio de espacios publicitarios, para transmitir “spots” durante la programación de sus canales; con lo que además se debe conocer qué tipo de géneros existen en la televisión, y así poder seleccionar el más apropiado para la emisión de los mensajes.

Diagrama 10. Géneros televisivos en México.



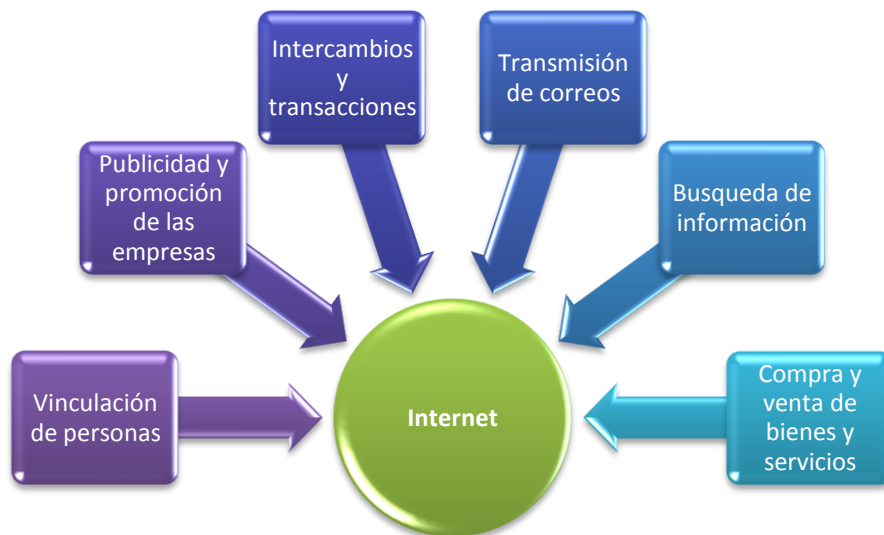
Fuente: Elaboración propia con datos de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Pareja, 2010).

El diagrama 10 muestra que en México existen nueve géneros televisivos, de los que algunos canales solo transmiten la programación de un tipo en específico, y algunos otros lo hacen de manera variada; esto es un dato importante ya que se debe evaluar en qué clase de género podría encontrarse una audiencia acorde con el mercado meta.

b) El internet y el comercio virtual

Hoy en día el internet representa un excelente medio para el comercio de bienes y servicios, no solo de manera local sino a nivel nacional e internacional; y en él se pueden completar diferentes tipos de tareas entre las que se encuentran:

Diagrama 11. Funciones principales del internet en el comercio virtual.



Fuente: Elaboración propia con datos de Pro México (ProMéxico, 2013).

Se considera que el uso del internet por parte de la empresa, representa una herramienta de bajo costo con la que podría incrementar y mantener su competitividad a partir de diferentes flancos, entre los que se encuentran:

- 1) **Un sitio de internet propio:** esta quizás es la opción de mayores posibilidades de aprovechamiento, ya que podría permitirle a la empresa, realizar actividades publicitarias, de comunicación y relaciones públicas, de

venta e información en línea, y de servicios al cliente; sin embargo, esta opción incluye un costo de creación y mantenimiento.

- 2) **La renta de espacios publicitarios:** existe la posibilidad de pagar por anunciar a la empresa en algunas páginas de internet; lo cual es muy favorable para darla a conocer y generar curiosidad entre los clientes potenciales.
- 3) **Las redes sociales:** estas representan una gran oportunidad para la empresa, principalmente porque son sencillas de elaborar y dependiendo del tipo de servicio que se desee obtener, pueden ser gratuitas o de paga.
- 4) **Correo electrónico:** esta opción permite enviar mensajes ya sea personalizados o en cadena a las direcciones de e-mail que así se tenga contemplado.
- 5) **Televisión en línea:** a través de este medio, es posible rentar un espacio para enviar mensajes obligados a los usuarios durante la transmisión de algún programa en línea.

El comercio virtual sin duda alguna es un medio muy dinámico para participar en los mercados, y gracias a los avances tecnológicos; el acceso al mismo, se ha ido simplificando; las nuevas herramientas como las computadoras personales, los dispositivos móviles (celulares, tabletas electrónicas, dispositivos mp3, etc.) y las consolas de video juegos, han ido acortando la brecha entre las personas, el internet y las empresas.

c) El cine

Hoy en día las salas de cine son espacios de gran concurrencia entre las personas; por ello representan un excelente medio para que las empresas puedan exhibirse, a través de anuncios previos a las funciones, ya sea de manera, visual, auditiva o ambas; o también a través de la colocación de posters publicitarios dentro de los complejos.

En el Valle de Toluca, se tiene identificado que son dos las empresas que operan las salas de cine:

1) Cinépolis

Es la empresa de mayor fortaleza en el área, debido a la calidad de su servicio e instalaciones; y actualmente cuenta con tres complejos; dos en Toluca y otro en Metepec. Entre los servicios que ofrece Cinépolis (2013) a las empresas están:

- **Cine spot:** permite proyectar anuncios en la pantalla del cine previo al inicio de la función.
- **Marquesinas:** hace posible la colocación de posters en el complejo de cine seleccionado.
- **Product placement:** su función es promocionar la marca de una empresa en películas mexicanas de gran producción.
- **La radio en el cine:** tiene la finalidad de emitir anuncios de radio dentro de las salas de cine previo al inicio de la función.
- **Publicidad en mano:** sirve para colocar anuncios publicitarios en las canastas de “palomitas”.

Imagen 6. Logotipo de Cinépolis.



Fuente: Cinépolis Online (Cinépolis, 2013).

2) Cinemex

Es la empresa que tiene mayor presencia en el Valle de Toluca; ya que cuenta con cuatro complejos en total, dos de los cuales se encuentran en el municipio de Toluca, uno en el de Metepec y otro en el de Lerma.

Cinemex únicamente cuenta con el servicio denominado “cine minutos”, el cual consiste en dar publicidad a las empresas durante un determinado espacio de tiempo, previo al inicio de una función. (Cinemex, 2013)

Imagen 7. Logotipo de Cinemex.



Fuente: cinemex.com (Cinemex, 2013).

Cabe mencionar que el cine ha dejado de ser únicamente en un espacio para la promoción de nuevas películas, y se ha convertido en una herramienta para que las empresas puedan enviar mensajes publicitarios de una manera un tanto impactante a la vista y al oído.

2.2. Descripción de la empresa.

1) Descripción general

Se refiere a las especificaciones técnicas más esenciales de la empresa, bajo las cuales regirá sus actividades, y que son:

a) **Nombre comercial:** INPOISE.

El nombre surgió de la combinación de las palabras en idioma inglés “in” que en su traducción al español significa “en”, y “poise” que hace alusión a diferentes conceptos entre los que se encuentran “equilibrio, porte, serenidad y elegancia”.

b) **Tipo de empresa:** Microempresa privada.

Para poder iniciar operaciones se requiere de un número inferior a diez trabajadores; y el capital proporcionado para la apertura del negocio provendrá de particulares.

c) **Giro de actividad:** comercio al por menor de prendas y accesorios de vestir.

De acuerdo con el giro de actividad que realizará la empresa, el comercio incluye la compra-venta de prendas y accesorios de vestir. (SE, 2013a)

- La compra, debido a que se obtendrán los productos directamente con los fabricantes a través de la subcontratación de maquilas.
- La venta, a causa de que la labor primordial de la empresa estará centrada en colocar el producto directamente con los consumidores finales, y de manera adicional en tiendas minoristas.
- El comercio se realizará al por menor, debido a que la obtención de los productos se hará en números limitados y podría realizarse con diferentes fabricantes; y las ventas cubrirán la demanda directamente de los consumidores finales, así como de las tiendas minoristas que lo deseen a pequeña escala.

El punto más sobresaliente para la definición del giro, es que la empresa en todo momento fungirá como intermediario entre los productores y los consumidores finales. (SE, 2013a)

d) **Tipo de constitución:** Persona Moral.

Se definió el tipo de constitución para la empresa, en base a los criterios que establece la Secretaría de Economía (2013b); y de acuerdo a ello:

- La empresa se constituirá con la participación de un grupo de 4 socios; quienes firmarán un acta constitutiva ante notario público, con las especificaciones del contrato social.
- El capital social que aporten los socios, podrá ser en dinero, bienes o trabajo.
- El capital que aporten los socios, se respaldará a través de la emisión de documentos negociables denominados “acciones”.
- La administración de la empresa será realizada por los socios nombrados en el acta constitutiva de la empresa.

e) **Denominación social:** INPOISE S.A. de C.V.

La empresa estará regida por la Ley General de Sociedades Mercantiles (SE, 2013c), y su denominación social corresponde a los siguientes criterios:

- Los socios se distinguirán por el nombre de la denominación social mencionada.
- Al tener la denominación de Sociedad Anónima (S.A.), la responsabilidad de los socios se limita a sus aportaciones, con lo que la personalidad jurídica de cada uno pasa a segundo término.
- Las cantidades aportadas definirán su voto en las decisiones de la empresa.
- La denominación de capital variable (C.V.) significa que los socios podrán realizar nuevas aportaciones de manera independiente a la inicial; con lo que su capital quedaría dividido en dos partes, de las cuales los aportes adicionales podrán incrementarse o disminuirse cuando así se decida.

2) Descripción funcional de la empresa

Se refiere a la explicación del funcionamiento general bajo el que va a operar la empresa en su capacidad organizativa.

Diagrama 12. Sistema funcional de INPOISE S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama 12, esquematiza el funcionamiento general contemplado para INPOISE, representándolo en tres engranes; y de acuerdo a ello, se considera que si existiera movimiento en alguno, este terminaría por afectar a los otros dos; es decir, el sistema funcional de la empresa, se diseñó pensándolo como un todo en el que el área directiva define el movimiento principal, el personal operativo lo implementa y de ahí se deriva un aprovechamiento de los recursos materiales; esto siempre y cuando los cambios se hagan de manera coordinada.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, resulta indispensable detallar el contenido de cada uno de los engranes funcionales:

a) Dirección de la empresa (Socios)

Funciones administrativas de los socios:

- **Planear:** servirán para que la dirección de la empresa defina los objetivos, las metas y estrategias que deberá alcanzar en un determinado periodo de tiempo.
- **Organizar:** su finalidad será la de asignar tareas específicas al personal operativo y a los socios, procurando hacerlo de manera continua y clara, para evitar que haya confusiones.
- **Informar:** su intención será la de mantener una comunicación actualizada tanto entre los socios como de ellos hacia el personal operativo; y dicha función será prioritaria cuando afecte las labores de alguno.
- **Controlar:** su propósito será definir e implementar las medidas correctivas relacionadas con la administración de la empresa; manteniendo un especial cuidado en la planeación estratégica.

Funciones operativas de cada socio:

- Se designará al socio #1 como administrador general de la empresa; con lo que deberá encargarse de gestionar el manejo de los recursos humanos y materiales.
- Se designará al socio #2 como encargado de asociaciones técnicas; con lo que deberá de mantener un contacto directo con los proveedores de la empresa, establecer comunicación con posibles socios, e identificar a distribuidores potenciales de las camisas (tiendas detallistas independientes); procurando que su labor enriquezca el crecimiento de la empresa en áreas estratégicas; y genere información suficiente, real y convincente.
- Se designará al socio #3 como encargado de marketing; con lo que deberá adentrarse en todo lo relacionado al mercado meta, para con ello anticipar cambios y tendencias aprovechables por la empresa; además de que deberá de encargarse del diseño de la promoción y publicidad en general.

- Se designará al socio #4 como gerente de tienda; para vigilar su correcto funcionamiento, llevar a cabo la apertura y cierre del local, realizar inventarios y cobros de caja; con lo que en caso de que llegará a detectar algún problema, tendrá que informarlo a los demás de manera inmediata, y de requerir tomar alguna decisión de alto impacto, estará obligado a consultarlo primero, de lo contrario podrá implementar la medida correctiva que consideren pertinente.

b) Personal operativo

Funciones operativas del personal:

- **Ventas al público:** tendrán la función de atender a los clientes que acudan al local comercial, brindándoles la ayuda necesaria durante su permanencia.
- **Informar:** deberán mantener informado al gerente de tienda, acerca de las inquietudes que les transmitan los clientes.
- **Preguntar:** siempre que existan dudas, deberán resolverlas con el gerente, con la finalidad de evitar contar con datos erróneos, que puedan propiciar fallas en su labor de venta.
- **Promocionar la tienda:** siempre que sea prudente, deberán tratar de convencer a los clientes potenciales de ingresar a la tienda.
- **Procurar por la tienda:** cuidado de la limpieza, del mobiliario y acomodo de los productos.

Para realizar las funciones antes mencionadas, se considera que con el trabajo de tres personas será suficiente.

c) Recursos materiales

Los recursos materiales considerados, son aquellos sobre los que se pretende obtener un beneficio económico; y de acuerdo a ello:

- **Bienes materiales:** se refieren al local comercial con el que contará la empresa para realizar la venta de las camisas, y al conjunto que conforma las instalaciones de dicho sitio, incluyendo además todas las herramientas que puedan proporcionar productividad a la empresa.
- **Producto:** se refiere a las camisas; las cuales estarán inventariadas, y tendrán que ser vendidas y remplazadas a la mayor rapidez posible, para evitar así su almacenamiento; además de que se deberá contar con una cantidad suficiente y equiparable a la demanda.
- **Dinero:** se refiere a la caja chica de efectivo que deberá existir en el local comercial para realizar los pagos que se requieran; y adicionalmente a ello, se contará con una cuenta bancaria empresarial.

2.3. Análisis FODA de la empresa.

El análisis FODA es una herramienta táctica de carácter gerencial, que permitirá a la empresa obtener la evaluación situacional de los factores de su entorno general, que podrían tener una mayor influencia sobre sus actividades. (Zambrano, 2007)

Los resultados de la evaluación situacional, contemplan cuatro ejes fundamentales, que son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; de ahí las siglas FODA. La función que surge de la combinación de los cuatro ejes puede apreciarse en la siguiente matriz:

Cuadro 15. Matriz FODA.

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	La empresa debe maximizar sus fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.	La empresa debe minimizar sus debilidades para poder maximizar las oportunidades
	Amenazas	La empresa debe maximizar sus fortalezas para poder minimizar las amenazas.	La empresa debe minimizar sus debilidades para reducir las amenazas.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Zambrano, 2007).

En base a la información anterior y en respuesta al análisis PEST sobre el entorno de la empresa y su descripción interna, a continuación se detalla el análisis FODA de INPOISE:

Fortalezas

- La constitución de la empresa como una sociedad mercantil, facilita la obtención del capital semilla a través de los socios.
- La emisión de acciones negociables facilita la entrada de nuevas inversiones a la empresa.
- La empresa no requiere de invertir en maquinaria especializada para producir las camisas, ya que es posible contratar su maquila.
- Los socios pueden participar en las actividades de la empresa y con ello contribuir al ahorro de la nómina.
- Las actividades operativas de la empresa pueden ser llevadas a cabo por un número reducido de personas.
- Las camisas son productos de fácil innovación y adaptación, principalmente gracias a la diversidad de materias primas.
- Conocimiento del mercado meta.

Oportunidades

- Existe un mercado potencial de hombres entre 15 y 29 años en el Valle de Toluca.
- El mercado meta cuenta con un poder adquisitivo entre medio y alto.
- Las características del mercado meta facilitan la implementación de métodos cautivadores de venta.
- Existen un gran número de empresas del ramo manufacturero en el Valle de Toluca y su zona metropolitana, para la obtención de las maquilas.

- Existen programas públicos de apoyo que pueden contribuir al surgimiento y posterior promoción de la empresa.
- Es posible comerciar las camisas a través de medios electrónicos y físicos de manera simultánea.
- Existen diversas opciones en medios de comunicación que pueden contribuir a la promoción de la empresa.

Debilidades

- La empresa carece de experiencia y prestigio al ser una marca nueva.
- Es necesario adquirir volúmenes grandes de mercancía para reducir los costos de las maquilas.
- Los precios de las camisas dependen directamente del costo de las maquilas.
- La empresa debe alquilar un local comercial, lo que incrementa los costos operativos.
- La dificultad de mantener un control de calidad directo sobre la producción de las camisas, limita a la empresa únicamente a verificar que el producto proporcionado por la maquiladora cumpla con las especificaciones.
- Algunas tareas básicas de la empresa requieren de contratar servicios externos.
- La información existente acerca del mercado meta, depende en gran medida del criterio de quien la selecciona.

Amenazas

- La burocracia gubernamental puede complicar la solicitud de permisos.
- Las políticas recaudatorias de impuestos podrían impactar negativamente los precios del producto.

- La inflación en el precio de genéricos, podría resultar perjudicial para la empresa, ya sea de manera directa en los costos operativos o de manera indirecta en los costos de las maquilas.
- La aparición de competidores directos y la piratería.
- Las campañas desprestigiantes de los consumidores.
- La pérdida de socios.
- Los cambios mal pronosticados del mercado meta.

De acuerdo a la evaluación FODA obtenida, deberán determinarse los alcances de la misión, visión, los objetivos, las metas y estrategias de la empresa. (Zambrano, 2007)

2.4. La misión, visión, los objetivos, las metas y estrategias de la empresa.

La misión

Ofrecer camisas que se adapten a las necesidades de vestimenta y moda de los hombres jóvenes, que desean un producto que les brinde comodidad, elegancia y distinción en un nivel de calidad notorio, ofreciendo además diseños y colores atractivos que convierten a la marca no solo en una opción, sino también en una moda.

La visión

Llegar a ser una marca reconocida de camisas para hombres jóvenes no solo a nivel local, sino también en el resto del país; con el deseo además de incursionar de manera exitosa en tiendas departamentales de renombre y establecer sucursales en otros estados de la República Mexicana; siendo parte así de la experiencia de ser joven y estar a la vanguardia en las tendencias de la moda.

Los objetivos

- Alcanzar el posicionamiento y la aceptación de la empresa en el Valle de Toluca para el tercer año de operaciones.
- Sostener una producción reducida de camisas por cada modelo, que permita ofrecer al público masculino de 15 a 29 años de edad, diseños de alta calidad y en ediciones limitadas.
- Mantener actualizado el inventario de productos, con base a las nuevas tendencias de la moda.
- Adquirir un espacio comercial que facilite la exhibición de las mercancías y que permita brindar una experiencia de compra que satisfaga los gustos de los clientes.
- Negociar dos asociaciones potenciales, que fomenten el crecimiento de la empresa y su enriquecimiento en áreas estratégicas.
- Lograr la distribución indirecta de algunos productos, en tiendas detallistas independientes del Valle de Toluca.
- Conseguir que las ventas superen los costos totales de la empresa y le permitan obtener su rentabilidad en al menos un 20% anual.
- Incentivar la participación de los socios en nuevas inversiones, que permitan potenciar el crecimiento de la empresa en el mercado.
- Empezar el desarrollo de nuevos productos que puedan servir como complemento de las camisas.
- Fomentar la lealtad de los clientes, a través de la implementación de políticas promocionales encaminadas a premiar su preferencia por la marca.

Las metas

- Obtener la visita a la tienda de al menos 100 personas durante el mes de la apertura.
- Producir al menos 32 modelos diferentes de camisas durante el primer año y sin superar las 50 unidades de cada uno.
- Renovar el inventario de la tienda por lo menos dos veces durante el primer año.
- Iniciar operaciones dentro de una plaza comercial de alto nivel.
- Establecer contacto con al menos dos empresas no competidoras.
- Conseguir con éxito la introducción de las camisas en al menos dos boutiques de ropa del Valle de Toluca.
- Lograr la venta de al menos el 50% de la producción de camisas durante el primer año.
- Incrementar por lo menos en un 20% las cifras de participación de los socios en nuevas inversiones.
- Ofrecer en la tienda al menos tres nuevos productos complementarios a las camisas a partir del segundo año.
- Generar una lista con los nombres de al menos 400 clientes durante el primer año.

Las estrategias

- Crear una marca capaz de transmitir valor verdadero a sus clientes potenciales, emprendiendo acciones encaminadas a satisfacer sus gustos y necesidades, para propiciar el éxito de la empresa en el mercado.

- Solicitar a la maquiladora la elaboración de un mayor número de modelos de camisas, dividiendo la mercancía en dos temporadas al año, para generar pedidos más grandes que permitan mantener reducidos los costos.
- Pronosticar cambios en las preferencias de los consumidores potenciales, manteniendo una constante vigilancia de las tendencias de la moda, para realizar las adaptaciones necesarias de la mercancía.
- Empezar la búsqueda de espacios comerciales en renta, priorizando en aquellos que brinden condiciones de comodidad y seguridad a los clientes, para proporcionar una experiencia de compra que satisfaga sus gustos.
- Averiguar sobre empresas innovadoras que oferten productos complementarios a las camisas, privilegiando en las que no representen una competencia directa, para negociar asociaciones estratégicas.
- Definir un perfil de búsqueda que pueda servir para identificar potenciales distribuidores indirectos, estableciendo puntos críticos que permitan seleccionar candidatos en sintonía con el sistema funcional de la empresa.
- Planear métodos innovadores de venta, tomando en consideración el desarrollando de tácticas encaminadas a conquistar el gusto de los clientes, para beneficiar su motivación por adquirir la marca.
- Pactar acuerdos de reinversión con los socios, concientizándolos acerca de la importancia de incentivar el crecimiento de la empresa, con la finalidad de emprender nuevos proyectos que potencialicen los beneficios.
- Identificar productos complementarios que puedan producirse de manera local, reconociendo nuevas necesidades en el mercado objetivo, con la finalidad de contribuir a la diversificación de la marca.
- Concientizar a los clientes acerca del compromiso de la empresa con su entera satisfacción, manteniendo una perfecta comunicación que permita dar seguimiento a sus inquietudes y fomente su fidelidad a la marca.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

La investigación de mercados funciona como un instrumento empresarial del marketing, que contribuye a minimizar los riesgos y a tomar decisiones más acertadas entorno a las actividades comerciales, a través de la obtención de información pertinente y actualizada sobre los diferentes agentes económicos. (Merino, et al., 2010)

El objetivo de realizar este tipo de investigación, consiste en conocer las características que debe contemplar la empresa para incrementar sus posibilidades de éxito, al incursionar en la comercialización de las camisas; considerando:

- Definir el diseño del logotipo para la empresa.
- Perpetrar una identificación del producto y de la naturaleza que hay en su lanzamiento.
- Desplegar un análisis sobre los aspectos más importantes entorno a la demanda del producto, así como también de su oferta.

3.1. Logotipo de la empresa.

Un logotipo es un símbolo de alto valor representativo y visual; ya que sirve para proyectar la imagen de una empresa, a través del diseño de una palabra, la cual en sí misma es la expresión de su marca. (Cuadrado, 2007)

El logotipo debe ser usado en todos los elementos posibles del marketing publicitario, ya que hacerlo puede beneficiar el fortalecimiento de la marca, además de contribuir a la creación de un vínculo asociativo entre la empresa y el público. (Cuadrado, 2007)

Debido a lo mencionado anteriormente, se considera muy importante definir una imagen que denote a la empresa y su marca; para ello se ha determinado tomar como base su nombre comercial y combinarlo con algunos elementos representativos del mercado meta, con la finalidad de transmitir un mensaje visual que permita llamar su atención y favorezca la creación de un vínculo simbólico.

Imagen 8. Logotipo en blanco y negro.



Fuente: Elaboración propia.

El logotipo muestra el nombre de la marca, destacando en dos tamaños diferentes, las dos palabras que lo conforman, con la finalidad de resaltar su significado (“En equilibrio, porte, serenidad y elegancia”).

La palabra “IN” tiene un mayor tamaño de fuente, debido a que se buscó destacarla para transmitir un doble significado con su uso, ya que en el ámbito del mercado meta, es muy común la frase popular “Está IN”, la cual hace referencia a todo a aquello que está de moda o que es una tendencia actual.

La figura sobre la palabra “IN”, representa el símbolo nobiliario más popular, que es la corona de un rey; por lo que su aparición dentro del logotipo hace alusión a la denominación del mercado meta (“Mirrey”).

La mano apuntando el dedo índice que se encuentra bajo la palabra “POISE”, hace alusión a una costumbre dentro del grupo “Mirrey”, que consiste en posar para las fotos señalando hacia la cámara.

La frase “Tú Equilibrio”, resalta uno de los significados de la palabra “POISE”, con la finalidad de dejar más claro lo que busca brindar la empresa a los portadores de su marca; y además está relacionada con la expresión popular entre los individuos del mercado meta, “¡No!, ¡Tú eres el Mirrey!”, que se caracteriza por ir acompañada de la costumbre de apuntar con el dedo índice.

Imagen 9. El Mirrey, la tribu urbana de la que todos hablan.



Fuente: Vanguardia, especial de sociedad (Anon., 2011).

“La capacidad de comunicar de los colores, es legendaria, tan antigua como el hombre” (Cuadrado, 2007, p. 407); por ello resulta indispensable definir las tonalidades que conformarán el logotipo.

Imagen 10. Logotipo a color.



Fuente: Elaboración propia.

En la prehistoria los hombres usaban el color rojo en sus rituales; debido a que simbolizaba la vida a través del fuego. (Cuadrado, 2007)

Dentro del logotipo resalta el color rojo de la corona y la línea de la mano, lo cual se debe a que es considerado el espectro cromático, que mejor puede ver el ojo humano, debido a su longitud de onda que esta aproximadamente entre los 650 y 730 nanómetros de luminosidad (Gallardo, 2013); y sus tonalidades cálidas pueden ser visualizadas con mucha facilidad aún a la distancia; por ello fue seleccionado para dar un realce vivido a la imagen de la marca.

El color azul usado en las letras, es de tonalidad fría y transmite una sensación de calma y serenidad, lo cual hace perfecto contraste con el rojo que al contrario de este, evoca pasión y falta de control. (Cuadrado, 2007)

Al combinar dos colores que transmiten sensaciones totalmente opuestas, se buscó encontrar un equilibrio entre ambos, que permitiera dar realce al significado de "POISE" a través de la frase "Tú Equilibrio".

3.2. Descripción del producto y naturaleza de su lanzamiento.

La atención de la marca estará centrada en las camisas para caballero, que estarán dirigidas a un segmento de mercado conformado por hombres jóvenes con características que los identifican dentro de la tribu social denominada como “Mirrey”; y quienes se ha identificado que buscan un producto que cuente con ciertos atributos especiales en su apariencia.

En esencia, el producto que se pretende introducir al mercado, es una camisa de vestir de manga larga, con un especial realce en el diseño del cuello, los puños y los botones, y que de manera general tiene un corte de tipo casual; aunque existe la posibilidad de adaptarlo para que pueda tener un uso formal.

Imagen 11. Esencia de la camisa Mirrey.

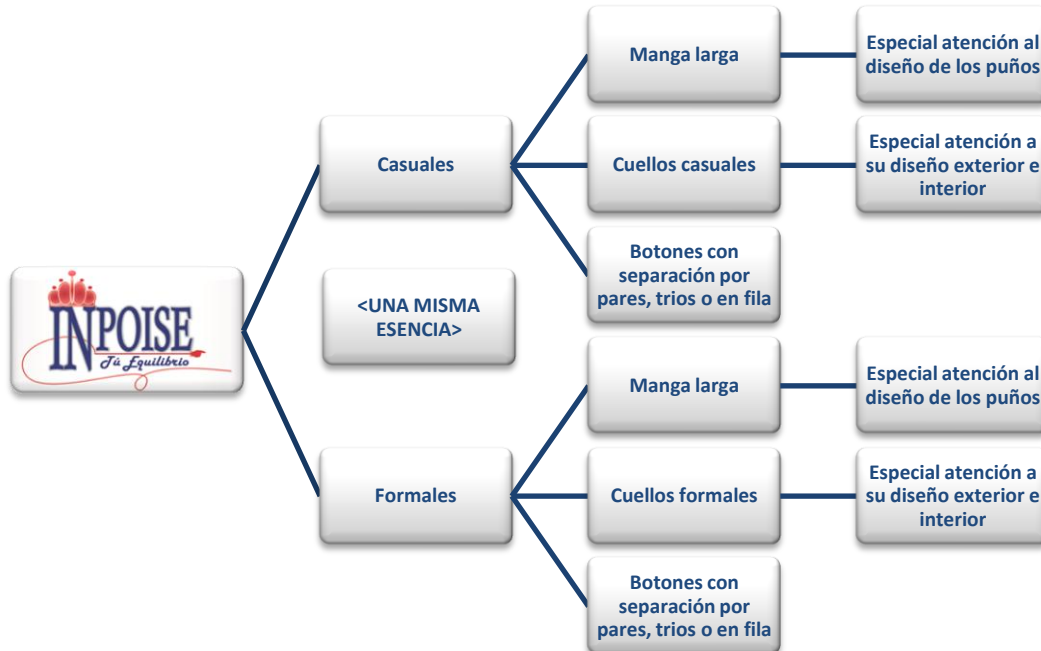


Fuente: Chilango, Tragos dignos de un Mirrey (Gutiérrez, 2012).

Las variaciones que pueden existir en el diseño de este tipo de prenda, hacen que como ya se ha mencionado, pueda ser utilizada de diferentes formas, por ejemplo, de manera casual acompañada de unos jeans, o formal con traje y corbata.

Si bien es cierto, los gustos y necesidades de cada cliente suelen ir en direcciones opuestas, por ello resulta indispensable ofertar un producto capaz de cubrir diferentes propósitos de uso; pero siempre resaltando la apariencia de su portador; ya sea en el ámbito laboral, en fiestas, eventos sociales o en cualquier actividad cotidiana.

Diagrama 12. Uso y diseño general de las camisas contemplado por la marca.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el diagrama 13, la idea central de INPOISE, consiste en ofertar dos tipos básicos de estilos de camisas, que son casuales y formales, pero partiendo de una misma esencia; es decir, que en ambas líneas de producto exista igual detalle al diseño de los cuellos, puños y botones, para conservar el carácter de la marca.

Sin duda alguna, el detallado que tendrán los diseños de las camisas en su imagen, representa la columna vertebral en su lanzamiento al mercado; sin embargo, no basta únicamente con una apariencia, sino que también es necesario ahondar en su interior, contemplando la materia misma de la que surgirán, pues se considera que contribuirá en buena medida a la calidad que pueda ser percibida por los clientes.

Por lo mencionado anteriormente, se ha contemplado la utilización de telas derivadas del algodón en el mayor porcentaje que sea posible, debido principalmente a las cualidades de dicha materia prima, que resultan muy adecuadas para las prendas de vestir.

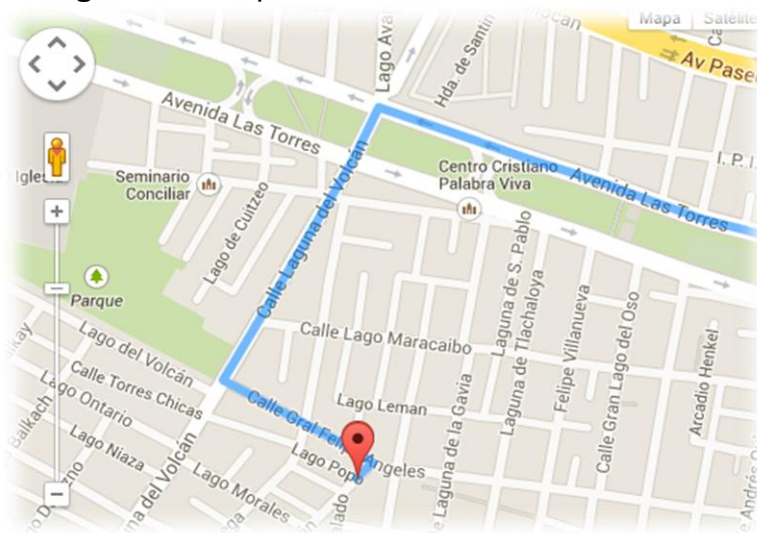
En general, el algodón tiene una gran versatilidad, ya que sus tejidos permiten formar telas de diferentes grosores, que por si fuera poco son muy ligeras y de textura agradable; además sus fibras permiten retener en un alto grado los pigmentos con los que son teñidas. (Goff, 2013)

Las telas de algodón deben ser planchadas con regularidad; sin embargo, existen tratamientos químicos anti arrugas que les pueden ser aplicados durante o posteriormente a su fabricación, con la finalidad de que su apariencia sea lo más impecable posible en las camisas. (Goff, 2013)

Otra gran ventaja del uso de telas de algodón en la confección de las camisas, es que pueden absorber hasta 27 veces más su peso en agua, lo que facilitará que tengan una mayor captación del sudor, que permita mantener seca la piel del usuario, brindándole así confort y frescura. (Goff, 2013)

Se ha identificado a la fábrica de camisas Aries, para la subcontratación de la maquila; y la cual está ubicada en la calle, Laguna Guzmán #208, 3ª sección, Col. Seminario, en la ciudad de Toluca, Estado de México.

Imagen 13. Croquis de la fábrica de camisas Aries.



Fuente: Google Maps (Google Inc., 2013).

Etiquetado

Todas las camisas contarán con una etiqueta de tela negra, bordada en laser con el nombre de la marca y la talla de la unidad, en hilo plateado; y la cual será colocada al interior de la prenda a la altura donde comienza el cuello.

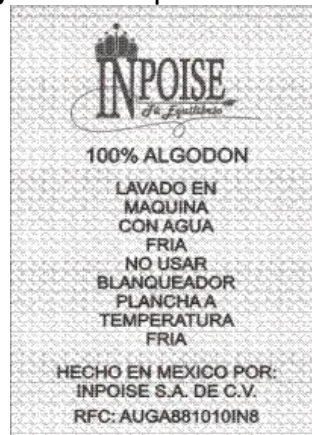
Imagen 14. Etiqueta primaria.



Fuente: Elaboración propia.

Al interior de la camisa y casi llegando a la cintura por el lado izquierdo, llevará una segunda etiqueta tejida de color blanco y letras en hilo negro, que contendrá algunos datos relacionados a la prenda como se muestra en la imagen 15.

Imagen 15. Etiqueta secundaria.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que ambas etiquetas de tela serán colocadas por la fábrica maquiladora de camisas; sin embargo, serán elaboradas por otra empresa especializada en el tema; a la cual de manera independiente a la primera le será realizado el pedido.

Cabe mencionar que se tiene considerado comprar las etiquetas de tela con la empresa Etilabel; ubicada en la avenida Emiliano Zapata #153, Col. Zona Industrial Lerma, en el municipio de Lerma, Estado de México.

Imagen 16. Croquis de la fábrica Etilabel.

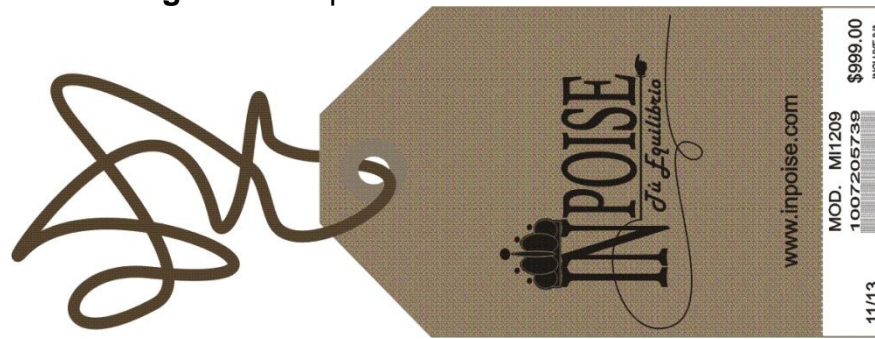


Fuente: Google Maps (Google Inc., 2013).

Las camisas portarán una etiqueta colgante para su venta, que será de cartón 100% reciclado e impresa con el logotipo de la marca en color negro; además de que contará con un cordón ecológico trenzado para sujetarla de la prenda.

Una vez que las camisas hayan sido entregadas por el proveedor, le serán colgadas las etiquetas por el personal autorizado de la tienda, que de manera adicional colocara otra etiqueta rectangular en papel blanco adhesivo, sobre la parte inferior de la de cartón, y la cual contendrá algunos datos relevantes, como el número de modelo, el código de barras, la fecha de lanzamiento del producto y el precio al público.

Imagen 17. Etiqueta de cartón 100% reciclado.

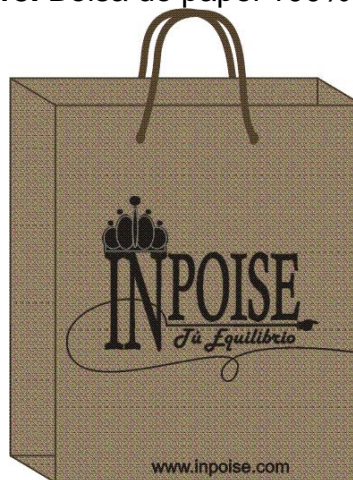


Fuente: Elaboración propia.

Empaque

El producto no requiere de ningún empaque especial para su exhibición en la tienda; sin embargo, si para su entrega al cliente, por lo que se contará con bolsas impresas con el logotipo de la marca, en papel 100% reciclado y cordón ecológico trenzado, donde serán colocadas las camisas a su venta.

Imagen 18. Bolsa de papel 100% reciclado.



Fuente: Elaboración propia.

Para la compra de las etiquetas de cartón y las bolsas de papel reciclado, se recurrirá a algún proveedor local de papelería corporativa; a quién además le será solicitada la impresión de las mismas.

Para el lanzamiento del producto se consideró la creciente moda en el uso de las camisas desabotonadas entre la población identificada como “Mirrey”; la cual

además representa un segmento de mercado de consumidores potenciales poco explotado por las empresas de ropa ubicadas en el Valle de Toluca; lo que da cavidad para el lanzamiento de una marca que satisfaga parte de la demanda insatisfecha que pudiera existir en la zona.

Productos complementarios

Se tiene la idea de que los consumidores que acudan a visitar la tienda tengan la opción de adquirir otros productos, por ello se ha considerado ofrecer algunos otros en el mediano plazo que puedan servir de complemento con las camisas; y los cuales incluyen:

- Pantalones (tipo jeans).
- Zapatos (tipo mocasin y alpargatas).
- Accesorios (Cinturones, lentes, relojes, pulseras y collares).

Para la adquisición de los productos complementarios, se buscará la subcontratación de nuevas empresas maquiladoras en el Valle de Toluca; principalmente en los municipios de San Mateo Atenco y Lerma, que son altamente competentes en la materia; aunque también se ha contemplado realizar algunas asociaciones clave con empresas de moda no competidoras, con la finalidad de favorecer la diversificación de los productos y la generación de nuevas ideas para el negocio.

- **Asociaciones clave:** son alianzas entre empresas, que contribuyen a que los participantes implicados en las mismas, puedan reducir significativamente su riesgo de participación en el mercado; externalizando algunas de sus actividades y potenciando su capacidad de obtener recursos del exterior. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Tomando en consideración lo mencionado antes, resulta sumamente importante que la empresa tenga perfectamente definidos los parámetros bajo los cuales seleccionará a sus aliados, ya que a medida que esto ocurra, los beneficios de

trabajar conjuntamente podrían resultar mayormente redituables; y de acuerdo a ello se tienen contemplados los siguientes puntos:

- Realizar un análisis de las empresas que ofrecen productos complementarios a las camisas y que están ganando prestigio principalmente en el mercado local.
- Procurar establecer alianzas con empresas innovadoras dirigidas a los jóvenes, con la finalidad de generar ideas que puedan resultar llamativas para el mercado meta.
- Buscar asociaciones con empresas que tengan un tiempo de por lo menos 2 años en el mercado, para obtener consejos y aprender de su experiencia.
- Seleccionar a socios que sientan empatía con las ideas de la empresa, y que tengan interés por trabajar y crecer conjuntamente.

En base a los puntos mencionados, se tienen identificadas dos empresas con las que INPOISE podría comenzar a entablar diálogos durante el primer año, con el objeto de negociar inversiones conjuntas para el desarrollo de nuevos productos complementarios; y las cuales son:

- 1) **Fluffs**.- se trata de una empresa creada por jóvenes mexicanos, dedicada a la producción y comercialización de zapatos tipo “alpargatas”, con diseños en ediciones limitadas que además pueden personalizarse; y que entre sus características a considerar para la conformación de una asociación se encuentran:
 - Ofrece un concepto de marca en el que cualquier persona sin importar a que sector económico o grupo social pertenezca pueda sentirse identificada.
 - Sus productos cuentan con una buena relación entre calidad, comodidad y precio.

- Es una empresa que comparte la noción de INPOISE por ofrecer diseños en ediciones limitadas.
- Tiene su sede productiva dentro de la zona de influencia del Valle de Toluca; específicamente en el municipio de Lerma.
- Cuenta con un punto de distribución propio dentro de las Plazas Outlet Lerma y otro en el centro comercial Forum Buenavista en el Distrito Federal.

La idea central de la negociación con esta empresa, radica en su especialización en las alpargatas, las cuales se consideran un tipo de producto de moda que podría funcionar en combinación con las camisas; ya que además su confección puede realizarse en diversos tipos de materiales, tales como fibras naturales, pieles de animales y lona; lo que les proporciona un alto nivel complementariedad.

Entre los aspectos destacables de una negociación con Fluffs, es posible rescatar que se trata de una empresa en vías de crecimiento, que busca incrementar su nivel de participación en el mercado; lo cual sumado a que brinda la posibilidad de producir diseños personalizados, genera una excelente oportunidad para trabajar conjuntamente con INPOISE en la comercialización de una línea exclusiva de productos, en la que ambas empresas puedan obtener beneficios.

Imagen 19. Fluffs.



Fuente: Playa (MyKitchenShop, 2014).

2) **Kaia Ecostyle**.- es una empresa mexicana dedicada a la fabricación de prendas y accesorios de vestir ecológicos, con base en materiales sustentables, los cuales pueden adaptarse a los estilos de vida de cualquier persona; además de que entre sus características a considerar para una asociación se encuentran:

- Ofrece una amplia variedad de accesorios como lentes, collares, pulseras, relojes, y cinturones fabricados a base de materias primas derivadas del bambú.
- No cuenta con ningún punto de distribución dentro del Estado de México ni en sus zonas aledañas.
- Tiene sus oficinas en el Distrito Federal, dentro de la zona de Santa Fe.
- Comparte la noción de INPOISE por ofrecer productos en perfecta armonía de calidad, comodidad y precio.
- Cuenta con un punto de distribución propio en el Estado de Yucatán, en la zona turística de Playa del Carmen.

La negociación que se pretende establecer con esta empresa, está centrada en su capacidad de brindar valor agregado a la imagen y diversificación de INPOISE frente a su mercado meta; ya que la introducción de productos con sustento en la responsabilidad ecológica, podría llamar la atención de aquellos consumidores que sienten interés por adquirir accesorios innovadores en sintonía con la cultura del cuidado al medio ambiente.

Es importante resaltar que una asociación con Kaia, podría permitir a la empresa colaborar conjuntamente en la producción de nuevos accesorios dirigidos al mercado “Mirrey”, así como también para el diseño de una nueva línea de camisas a base de fibras de bambú; lo que podría generar beneficios económicos para ambas marcas, además de un crecimiento compartido que beneficiaría la expansión de su participación en el mercado.

De manera adicional a los beneficios potenciales de una asociación entre Kaia e INPOISE, es indispensable mencionar que el hecho de que ambas empresas tengan presencia en zonas geográficas distintas, podría favorecer el intercambio de información para una futura incursión en nuevos mercados.

Imagen 20. Kaia Ecostyle.



Fuente: Lentes de bambú (KAIA, 2013).

3.3. Análisis de la oferta y la demanda.

Con el análisis de la oferta y la demanda se pretende conocer más acerca de la composición del mercado en el que se desenvuelven los consumidores potenciales de la empresa; lo cual permitirá además identificar las ventajas y desventajas potenciales que podrían definir su rumbo.

Análisis de la oferta

El análisis de la oferta resulta sumamente importante para la investigación de mercados, debido en gran medida a que permite conocer las condiciones actuales de competencia a las que podría enfrentarse INPOISE; lo que a su vez sirve para implementar medidas que contribuyan a lograr una diferenciación real del producto, que le dé la posibilidad de colocarse entre las preferencias de los consumidores potenciales.

Debido a lo mencionado anteriormente, se tiene contemplado realizar el análisis en consideración de los siguientes puntos:

- a) **La ubicación.**- facilitará la identificación de las empresas que podrían representar una mayor competencia debido a su posición en el Valle de Toluca.
- b) **La especialización de otras empresas en el producto.**- permitirá evaluar el grado de similitud que representan las camisas ofertadas por la competencia.
- c) **El método de comercialización de la competencia.**- servirá para conocer la manera en la que otras empresas atraen a los consumidores potenciales.
- d) **El precio de la competencia.**- contribuirá a identificar el rango de precios a los que otras empresas ofertan el producto.
- e) **La calidad de la competencia.**- consistirá en reconocer algunos atributos tangibles en los productos de otras empresas, que podrían ser percibidos de manera positiva por los consumidores potenciales.
- f) **El tamaño de la competencia.**- favorecerá el reconocimiento de las condiciones a las que se puede llegar a competir de manera real con otras empresas.

Para saber más acerca de la oferta actual del producto, debe considerarse el mayor número de empresas posibles de la competencia, ya que todas representan en diferente manera un acaparamiento de la demanda del producto en el mercado.

Hay una gran variedad de empresas en el Valle de Toluca que podrían representar en cierto grado a la competencia de INPOISE; sin embargo, resulta necesario priorizar en la vigilancia de aquellas que ofertan camisas con características deseables por el mercado “Mirrey”, por lo que se han identificado principalmente, a las siguientes:

Imagen 21. Principal competencia en el Valle de Toluca.



Fuente: alfilo.com.mx (Alfilo Italy, 2013), nekker.com.mx (Nekker London, 2013), scappino.com (Scappino, 2013), aldoconti.com (Aldo Conti Italia, 2013), mensfactory.com.mx (Men's Factory, 2013), zara.com/mx (ZARA, 2013).

Resulta importante realizar una comparativa con las empresas identificadas, para poder evaluar aquellos puntos en los que INPOISE podría tener ventajas o desventajas potenciales; y así implementar las medidas correctivas necesarias.

Cuadro 16. Similitud básica con la competencia.

EMPRESA	Exclusiva para hombres		Dirigida a los jóvenes		Estilo de camisas		Productos complementarios	
	Si	No	Si	No	Casuales	Formales	Si	No
Alfilo	X		X		X	X	X	
Nekker		X	X		X		X	
Scappino	X			X	X	X	X	
Aldo Conti	X			X	X	X	X	
Men's Factory	X		X		X	X	X	
Zara		X	X		X	X	X	
vs.								
INPOISE	X		X		X	X	X	

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

De acuerdo con el cuadro 16, INPOISE es comparativamente parecida en algún aspecto a todas las empresas mostradas, principalmente en el estilo de camisas y en el agregado de productos complementarios que ofertan; sin embargo, únicamente dos de las empresas del conjunto se consideran realmente similares; Alfilo y Men's Factory, ya que cubren los mismos cinco aspectos básicos que INPOISE.

Cuadro 17. Similitud crítica con la competencia.

EMPRESA	1. Crítico Bajo			2. Crítico Medio		3. Crítico Alto	
	Especialización en camisas			Conocimiento del mercado Mirrey		Especialización en el mercado Mirrey	
	Alta	Media	Baja	Si	No	Si	No
Alfilo	X			X			X
Nekker	X			X			X
Scappino	X				X		X
Aldo Conti			X		X		X
Men's Factory		X			X		X
Zara	X				X		X
VS.							
INPOISE	X			X		X	

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

El cuadro 17 muestra que cuatro de las empresas del conjunto cubren el primer aspecto crítico, dos el segundo y ninguna el tercero; siendo que se entiende por aspectos críticos a aquellos que representan y destacan la esencia fundamental de la marca; de acuerdo a esto, se puede decir que de entre las tres categorías solo existe una amenaza potencial en las dos primeras; con lo que Nekker y Alfilo representan la mayor amenaza, al poseer cierto grado de conocimientos del mercado Mirrey; que pueden verse reflejados en el diseño de sus productos, sin que eso influya en sus acciones de venta.

Cuadro 18. Relación calidad y precio de la competencia

EMPRESA	Calidad en los materiales			Rango de precios promedio (pesos)			
	Alta	Media	Baja	<500	500-1000	1001-1500	>1500
Alfilo	X					X	
Nekker	X					X	
Scappino	X					X	X
Aldo Conti		X			X		
Men's Factory		X		X	X		
Zara			X	X	X		

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

De acuerdo con el cuadro 18, la relación entre los precios promedio a los que las empresas competidoras ofertan las camisas, están estrechamente relacionados con la calidad de las mismas; y debido a que se considera que la calidad es un atributo intangible, ya que depende de la perspectiva de cada consumidor, se tomaron en cuenta aquellos atributos fácilmente perceptibles a la vista y al tacto en la prenda.

Entre las empresas consideradas, solo Alfilo, Nekker y Scappino cuentan con una calidad superiormente notable en el producto; lo que las hace más competitivas en dicho aspecto; sin embargo, de acuerdo al rango de precios en el que se encuentran sus camisas; Scappino cuenta con el más elevado, debido quizás a la exclusividad de su marca; lo que coloca a Alfilo y a Nekker como las más competentes de la categoría, ya que son capaces de ofrecer productos de alta calidad a un menor precio.

Cuadro 19. Tamaño de la competencia.

EMPRESA	Sucursales en el Valle de Toluca	Presencia de la marca	
		Otras partes del país	Otros países
Alfilo	2	X	
Nekker	1	X	
Scappino	2	X	X
Aldo Conti	3	X	X
Men's Factory	6	X	X
Zara	2	X	X

Fuente: Elaboración propia con datos de alfilo.com.mx (Alfilo Italy, 2013), nekker.com.mx (Nekker London, 2013), scappino.com (Scappino, 2013), aldoconti.com (Aldo Conti Italia, 2013), mensfactory.com.mx (Men's Factory, 2013), zara.com/mx (ZARA, 2013).

Como se puede observar en el cuadro 19, Scappino, Aldo Conti, Men's Factory y Zara, son empresas de talla mundial, lo que podría significar que cuentan con marcas consolidadas internacionalmente, capacidades productivas elevadas y una amplia experiencia de mercados; sin embargo, debido a este hecho, no representan una competencia directa, ya que su foco no es el mercado local, sino las tendencias internacionales, por lo que actúan dentro de dicho límite.

Debido a lo anterior, Alfilo y Nekker representan la principal amenaza para INPOISE, ya que son empresas de talla Nacional con presencia únicamente en el centro del país; y que comienzan a consolidarse; además se ha identificado que existe una alianza entre ambas, con la que comercializan artículos de manera conjunta dentro de sus sucursales; lo que las hace aún más peligrosas, adicionalmente a que ambas tienen conocimientos del mercado "Mirrey", lo que las complementa en gran medida.

Oferta externa

Se ha determinado que resulta necesario priorizar en la vigilancia de la competencia al interior del Valle de Toluca; sin embargo, dicha situación no resta importancia al hecho de que podrían existir otras empresas establecidas al exterior, que de alguna manera introducen sus productos al mercado local; principalmente en tiendas departamentales de gran renombre como:

Imagen 22. Tiendas departamentales de renombre en el Valle de Toluca



Fuente: liverpool.com.mx (Liverpool, 2013), elpalaciodehierro.com (El Palacio de Hierro, 2013).

El Valle de Toluca tiene una considerable cercanía con el Distrito Federal, principalmente porque cuenta con vías carreteras que lo comunican de manera directa con uno de sus más importantes desarrollos urbanos, llamado Santa Fe, y el cual alberga una importante cantidad de colegios de prestigio, edificios corporativos y plazas comerciales; lo cual propicia que cierta cantidad de clientes potenciales viajen continuamente durante la semana a dicha metrópoli, ya sea por motivos de estudio, trabajo u otros; lo que fomenta que puedan ser atraídos por algunas marcas establecidas en la zona, para las cuales resulta atractivo el mercado de foráneos, y por ende representan en cierto grado una competencia para INPOISE.

Debido a lo mencionado anteriormente se han identificado dos empresas que cuentan con una importante presencia en la zona de Santa Fe, y que de acuerdo a sus características son las principales competidoras externas:

Imagen 23. Oferta externa.



Fuente: kuzzen.com (Küzzen, 2013), 7camicie.com (Grandi Progetti SRL, 2013).

Entre los aspectos a considerar con los que cuentan las empresas mencionadas, y a manera comparativa se encuentran los siguientes:

Cuadro 20. Similitud básica con la competencia externa.

EMPRESA	Exclusiva para hombres		Dirigida a los jóvenes		Estilo de camisas		Productos complementarios	
	Si	No	Si	No	Casuales	Formales	Si	No
Küzzen		X	X		X		X	
7camicie		X	X		X	X	X	
VS.								
INPOISE	X		X		X	X	X	

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

De acuerdo al cuadro 20, ninguna de las dos marcas mencionadas se especializa únicamente en el mercado masculino; pero si están dirigidas a los jóvenes; y además ambas ofrecen productos complementarios; sin embargo, únicamente 7camicie ofrece el estilo casual y formal comparativamente con INPOISE; por lo cual representa una mayor competencia externa en esta categoría.

Cuadro 21. Similitud crítica con la competencia.

EMPRESA	1. Crítico Bajo			2. Crítico Medio		3. Crítico Alto	
	Especialización en camisas			Conocimiento del mercado Mirrey		Especialización en el mercado Mirrey	
	Alta	Media	Baja	Si	No	Si	No
Küzzen	X			X			X
7camicie	X			X			X
VS.							
INPOISE	X			X		X	

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

El cuadro 21 muestra que ambas empresas tienen como especialidad las camisas, y también poseen conocimientos del mercado “Mirrey”, lo cual es notable en las características que tienen sus productos; sin embargo, ninguna está dirigida especialmente al segmento de mercado mencionado, lo que las convierte en una amenaza de nivel medio.

Cuadro 22. Relación calidad - precio de la competencia externa.

EMPRESA	Calidad en los materiales			Rango de precios promedio (pesos)			
	Alta	Media	Baja	<500	500-1000	1001-1500	>1500
Küzzen	X					X	
7camicie	X						X

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

Se puede apreciar en el cuadro 22, que ambas empresas utilizan materiales de alta calidad en la elaboración de sus camisas, siendo estos notables a la vista y el tacto; lo que podría estar reflejándose de igual manera en sus precios; sin embargo, comparativamente entre sí, Küzzen es más competitiva, ya que cuenta con una mejor relación entre calidad y precio.

Cuadro 23. Tamaño de la competencia.

EMPRESA	Presencia de la marca		
	Tiendas departamentales del Valle de Toluca	Otras partes del país	Otros países
Küzzen	X	X	
7camicie		X	X

Fuente: Elaboración propia con datos de kuzzen.com (Küzzen, 2013), 7camicie.com (Grandi Progetti SRL, 2013).

Se ha identificado que Küzzen tiene presencia en la tienda departamental “El palacio de Hierro Outlet” ubicada en el municipio de Lerma; donde oferta productos de tipo saldo, a precios especiales, lo que podría resultar atractivo para cierto tipo de consumidores cuya preferencia se basa en los precios; sin embargo, el hecho de que sea una marca accesible en el Valle de Toluca, representa una potencial competencia del exterior.

7camicie por su parte, es una franquicia internacional, que cuenta con una importante presencia en la zona de Santa Fe y en general del país, además de ser una marca consolidada a nivel global; por lo cual no se considera una competidora directa; además de que no tiene presencia en el Valle de Toluca.

Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda se tiene en consideración que existe un mercado potencial de 682,270 hombres en los municipios de interés del Valle de Toluca; sin embargo, debido a que la empresa tiene como mercado meta a hombres jóvenes de entre 15 y 29 años, dicho mercado se reduce a la cantidad de 188,771, quienes forman parte de un grupo de potenciales consumidores, que de recibir suficientes estímulos a través de ciertos esfuerzos de marketing y ventas, podrían convertirse en clientes leales de INPOISE. (INEGI, 2010)

Debido a lo mencionado anteriormente, se tomó la decisión de realizar una encuesta de muestreo no probabilístico, que propiciará un acercamiento con individuos de apariencia joven, que cumplieran con algunos rasgos en su vestimenta, los cuales pudieran colocarlos dentro del segmento de mercado identificado como “Mirrey”; con lo que se tuvo además la intención de conocer algunas de sus preferencias relacionadas al vestuario e identificar también la posible aceptación tanto de la empresa como de las camisas.

El modelo de encuesta (revisar anexo 1) consistió en ocho sencillas preguntas, con la finalidad de hacerla concreta y amigable a los encuestados; y fue implementada de manera impresa y electrónica.

Para la aplicación de las encuestas se tomaron en cuenta lugares de concurrencia que pudieran ser frecuentados por los individuos de interés; siendo estos los siguientes:

- Galerías Metepec

Se comenzó la encuesta alrededor de las 11:30 horas del día 30 de noviembre de 2013, dentro de la cafetería Starbucks, obteniendo 17 cuestionarios.

- Plaza Mayor Metepec

Para su aplicación en esta plaza se acudió a la cafetería Starbucks, alrededor de las 16:30 horas del día 30 de noviembre de 2013; donde se logró la cantidad de 14 encuestas.

- Plaza Mía Metepec

La aplicación de encuestas comenzó alrededor de las 16:30 horas del día 4 de diciembre de 2013, al interior de la cafetería Starbucks, obteniendo la cantidad de 24 cuestionarios.

- Plazas Outlet Lerma

En este lugar fueron aplicadas 28 encuestas el día 7 de diciembre de 2013, a las 17 horas, en la cafetería Punta del cielo; posteriormente se regresó al recinto el día 15 del mismo mes, donde se logró levantar 37 cuestionarios más en el área de la pista de hielo de la plaza, a las 11 horas.

- Starbucks Carranza (Toluca)

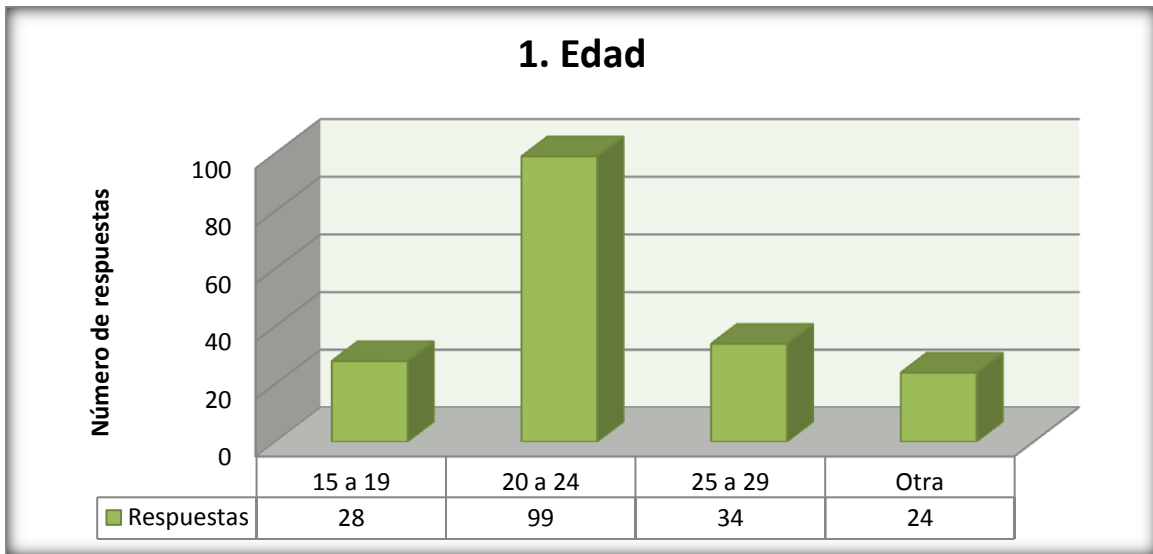
Se acudió a la cafetería el día 16 de diciembre de 2013, a las 11 horas; donde se logró recopilar la cantidad de 21 encuestas.

- Internet

La encuesta fue subida a la plataforma electrónica "Survey Monkey" el día 2 de diciembre de 2013, donde le fue asignada la dirección web <https://es.surveymonkey.com/s/KQTX9KJ>; para su distribución selectiva a través de la red social Facebook; de la que se lograron obtener respuestas de 44 individuos; las cuales concluyeron el día 08 de diciembre.

Entre las encuestas impresas y las electrónicas se obtuvieron 185 respuestas; de las cuales de acuerdo a cada pregunta los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 7. Edad de los encuestados.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

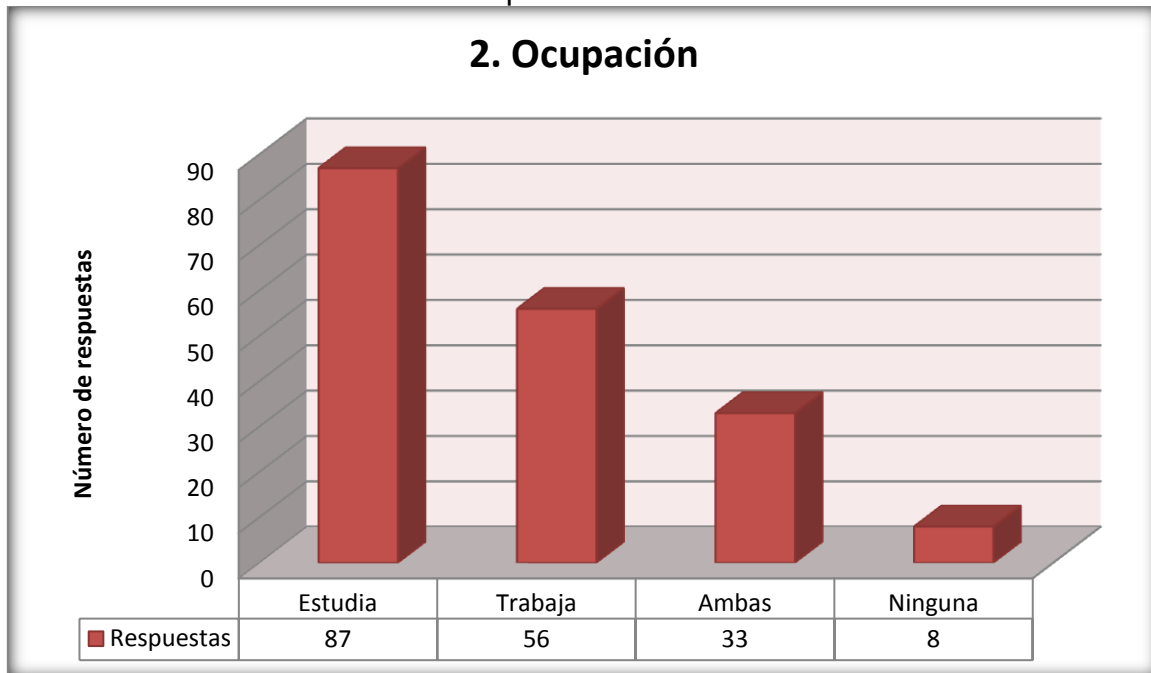
De acuerdo con la gráfica 7, la mayoría de los encuestados se ubicó entre los 20 y los 24 años de edad, lo que representa un 53.51% del total de la muestra recabada, y es un dato relevante ya que permite identificar el rango principal de años dentro del cual existe una mayor presencia de individuos con características que pudieran ubicarlos dentro del segmento de mercado “Mirrey”, lo cual además tiene una importante relación con el hecho de que se les ubica principalmente en una etapa psicológica de aceptación hacia la edad adulta (Nájera & Ortiz, 2012).

Un 47.03% de los encuestados respondió que actualmente se encuentra únicamente estudiando y un 17.84% además trabaja; lo que da un total de 64.87% de encuestados estudiantes; situación que se relaciona con que un 68.65% de los encuestados tienen entre 15 y 24 años; lo que contrasta con el hecho de que en México la demanda potencial de preparatorias se encuentra entre los 15 y 17 años, y para universidades entre los 18 y 24 años (CESOP, 2005); lo que significa que de la muestra seleccionada existe una mayor demanda potencial en el rango que va de los 20 a los 24 años, es decir jóvenes principalmente universitarios.

Es claro que la muestra seleccionada no representa a toda la población; sin embargo, si permite fijar un rumbo en el desarrollo de acciones que permitan

cautivar las preferencias de individuos con características cada vez más específicas, sin dejar de considerar otros rangos de edad.

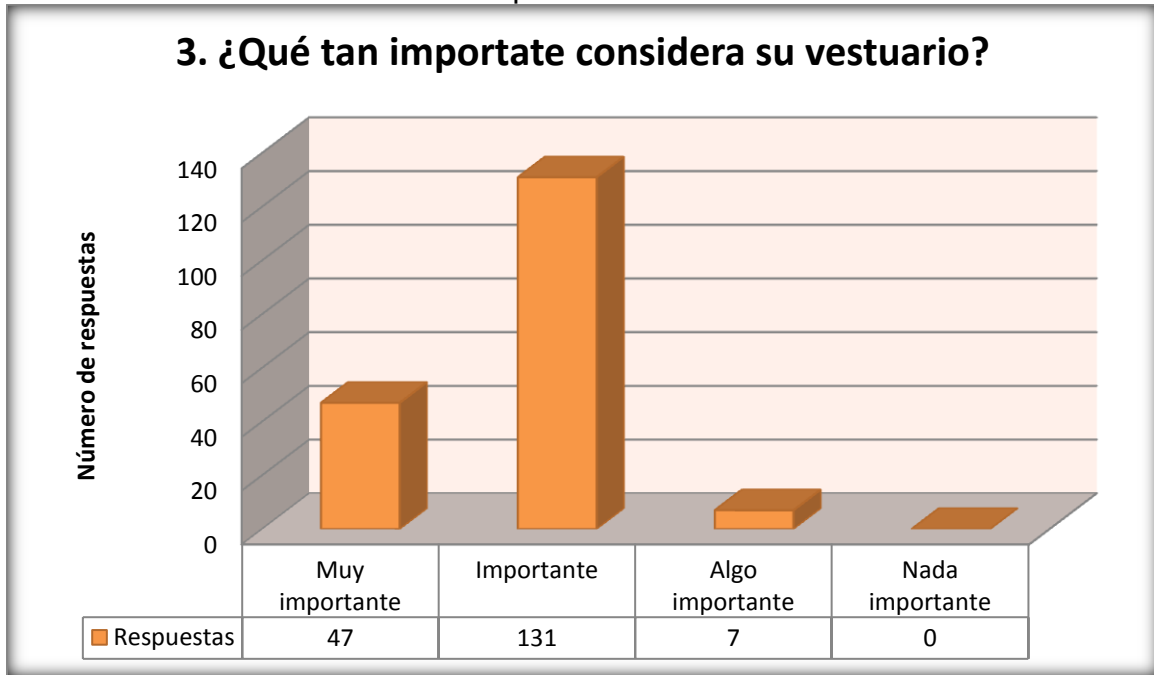
Gráfica 8. Ocupación de los encuestados.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

Al determinar que los estudiantes universitarios con rasgos característicos del segmento de mercado “Mirrey”, representan la principal demanda potencial para INPOISE, se ahonda aún más en estudios que lo corroboran; y los cuales los colocan principalmente como jóvenes de clase acomodada provenientes de universidades privadas, sin dejar de lado a los originarios de universidades públicas, que usualmente manifiestan un poder adquisitivo menor (Nájera & Ortiz, 2012).

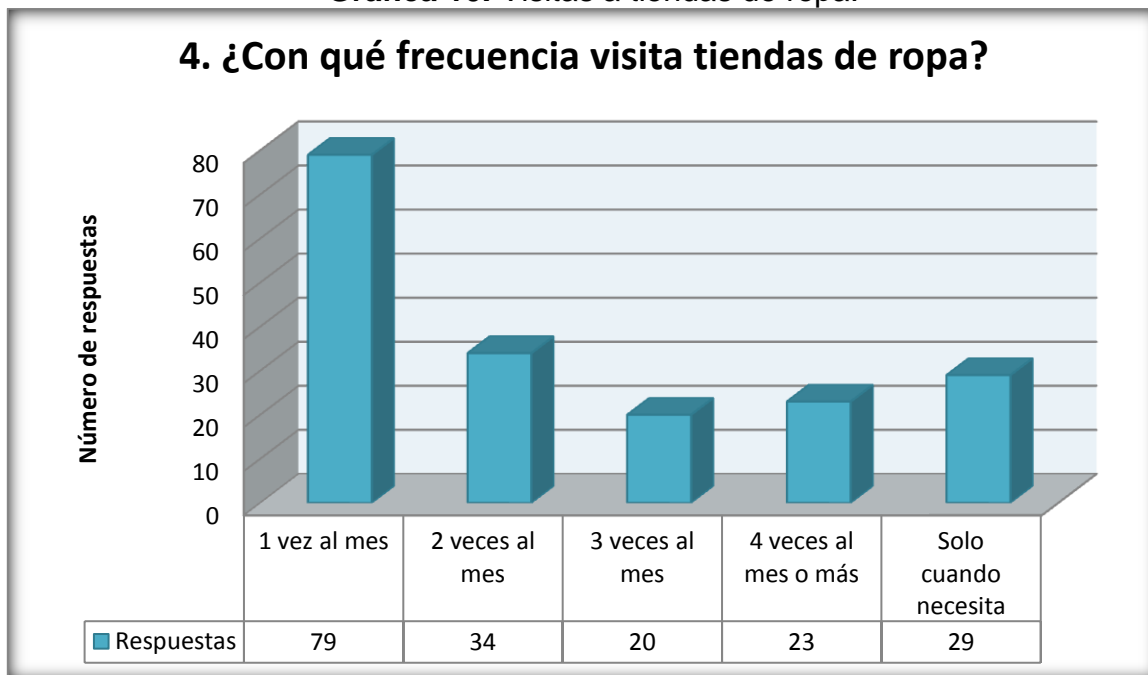
Gráfica 9. Importancia del vestuario.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

De acuerdo con la gráfica 9, el 70.81% de los encuestados respondieron que consideran su vestuario importante y el 25.41% muy importante, siendo estas las dos principales respuestas; lo que podría significar que para los individuos seleccionados, proyectar una buena imagen si está dentro de sus interés, y la ropa representa un medio idóneo para dicho propósito; debido a esto, la empresa podría efectuar una campaña publicitaria que resalte la importancia y el compromiso de la marca hacia el ofrecimiento de productos caracterizados por destacar la imagen de sus portadores.

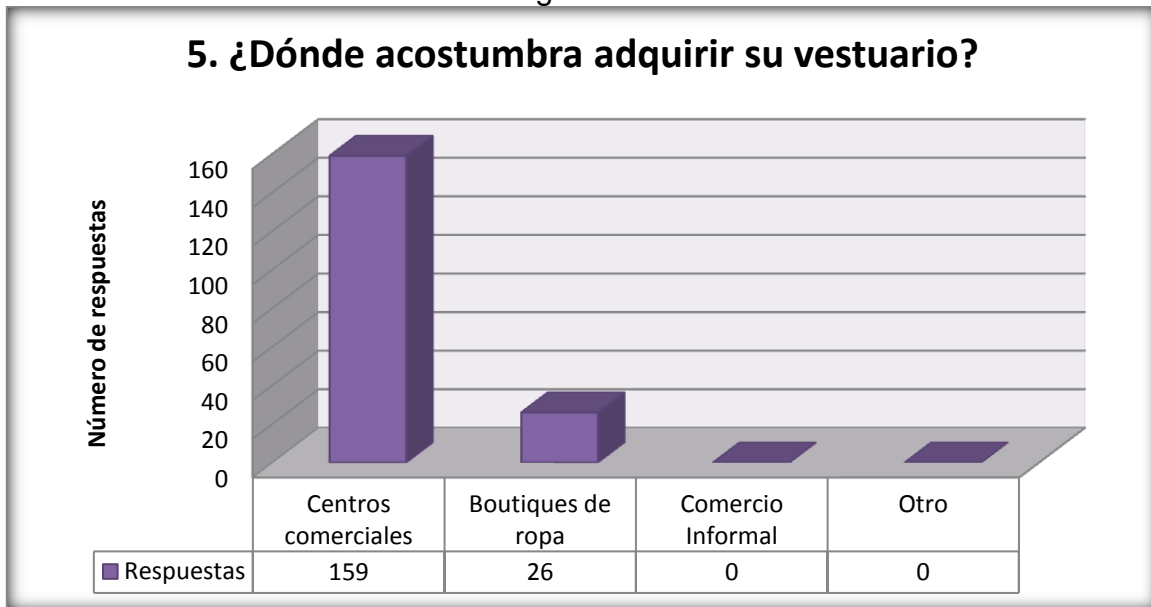
Gráfica 10. Visitas a tiendas de ropa.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

En base a los resultados mostrados en la gráfica 10; es posible apreciar que un 42.70% de los encuestados, realizan por lo menos una visita mensual a tiendas de ropa; sin embargo, este resultado se encuentra dentro del rango más bajo; ya que no refleja que por cada visita realicen la compra de algún artículo y tampoco que sea siempre a la misma tienda; por ello resulta indispensable considerar este dato como punto de partida para el desarrollo de las estrategias de fidelidad, que permitan colocar a INPOISE dentro de las preferencias de los consumidores potenciales.

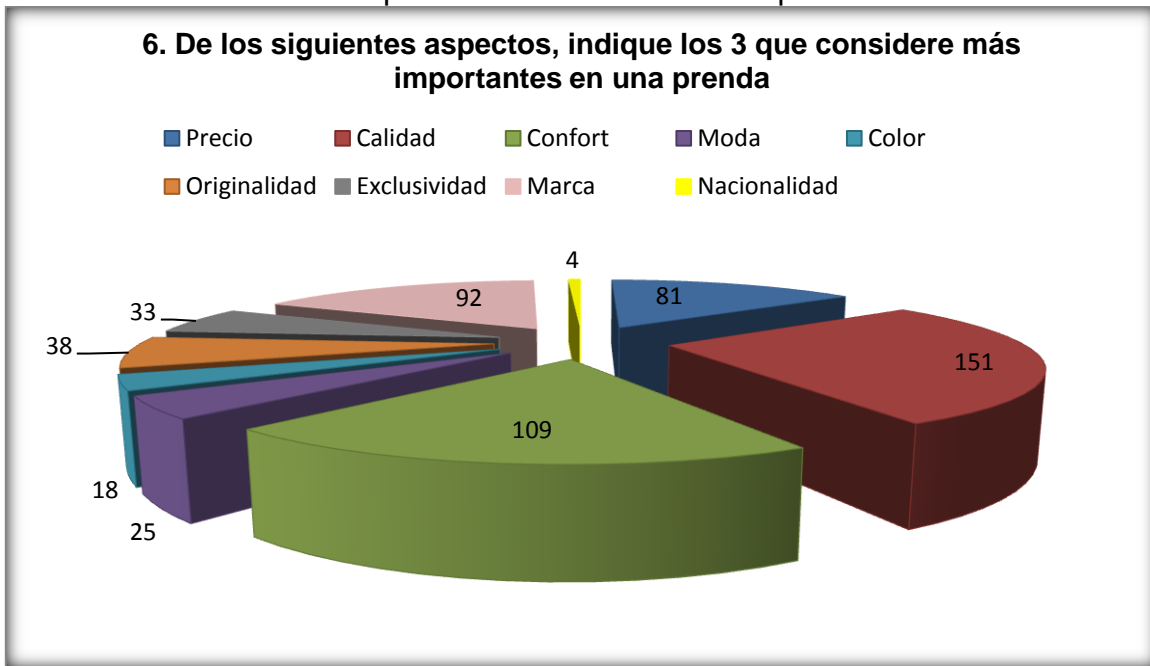
Gráfica 11. Lugares de conveniencia.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

La gráfica 11, muestra que existe una preferencia marcada de los encuestados por la adquisición de su vestuario dentro de los centros comerciales; y la cual representa un 85.95% de las respuestas; lo que resulta un dato de interés, ya que se ha contemplado dentro de las opciones, el establecimiento de la tienda dentro de este tipo de comercios; además dicha situación es alentada por el hecho de que como segunda respuesta, los encuestados argumentaron adquirir su vestuario en boutiques de ropa, con lo que podrían verse beneficiados los planes de introducir la marca en boutiques de ropa del Valle de Toluca.

Gráfica 12. Aspectos a considerar en una prenda de vestir.

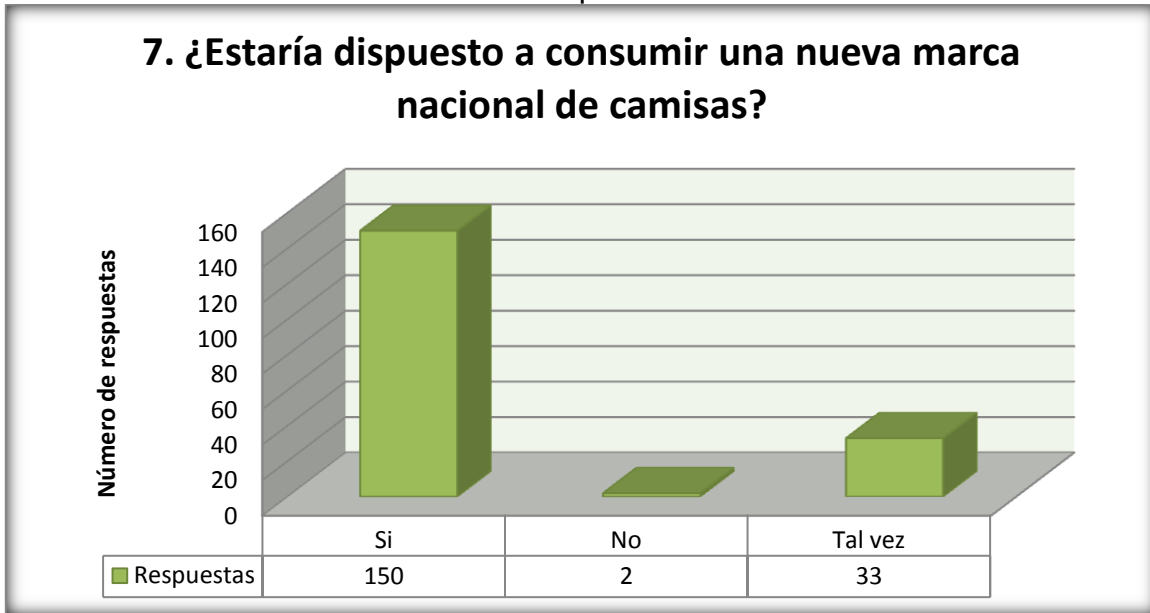


Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

Como se muestra en la gráfica 12, se le pidió a los encuestados que de entre nueve aspectos indicarán los tres que considerarán más importantes en una prenda; y de acuerdo a las respuestas obtenidas, un 81.62% indicaron tener preferencia por la calidad; 58.92% por el confort y 49.73% por la marca.

Resulta muy interesante saber que los encuestados sienten interés por la calidad de las prendas, ya que dicho aspecto es uno de los pilares fundamentales en el lanzamiento de la marca; y el cual pretende ser satisfecho con el uso de materiales de alta calidad y versatilidad como lo es el algodón; que de manera adicional puede cubrir la necesidad de confort que buscan los consumidores potenciales; sin embargo, el posicionamiento de la marca resulta un aspecto que deberá trabajarse continuamente para poder llegar a consolidar a la empresa en el mercado objetivo.

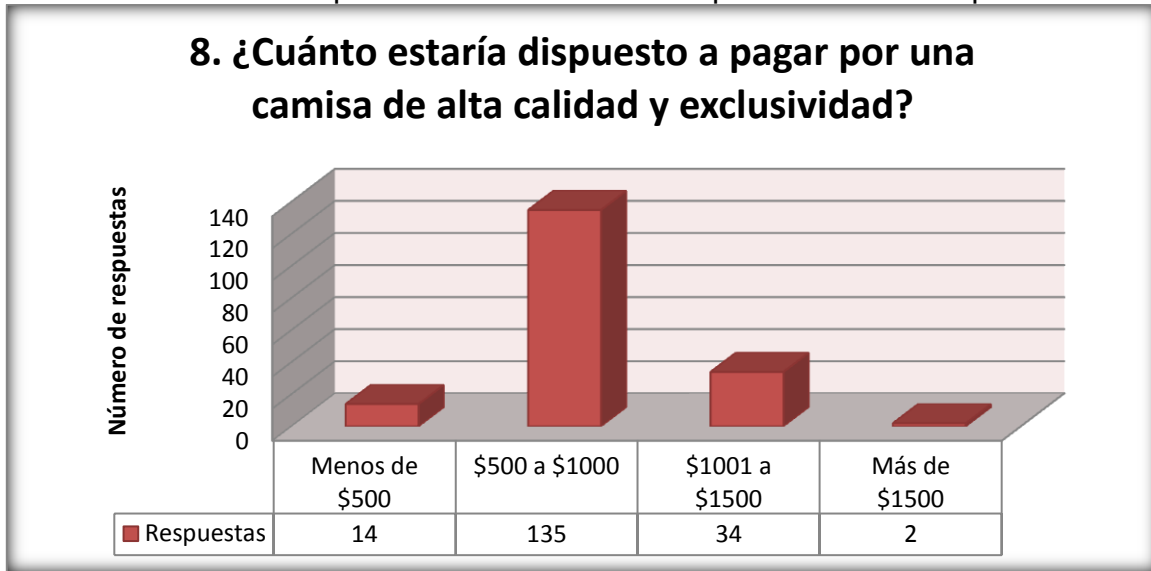
Gráfica 13. Interés por una nueva marca.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

La gráfica 13 muestra que un 81.08% de los encuestados sienten interés por adquirir camisas de una nueva marca, lo cual es un dato alentador para INPOISE ya que podría incrementar sus posibilidades de aceptación en el mercado; y aunque existe un porcentaje de 17.84% que quizás lo harían; es un porcentaje que de recibir suficientes incentivos sin duda alguna podría llegar a convertirse en una respuesta positiva, por lo que resulta importante concentrar esfuerzos que destaquen las ventajas de adquirir la marca y que forjen una relación de confianza.

Gráfica 14. Expectativas del consumidor potencial sobre el precio.



Fuente: Encuesta realizada los días 30 de Noviembre; 2, 4, 7, 8, 15, y 16 de Diciembre de 2013 en los municipios de Toluca de Lerdo, Metepec y Lerma.

Con base a las respuestas obtenidas en la encuesta, la gráfica 14 muestra que con la mayoría de las preferencias, un 72.97% de los encuestados tienen la expectativa de que las camisas sean ofertadas a un precio de entre 500 y 1000 pesos; este dato resulta de interés, ya que permitirá determinar las posibilidades de la empresa para cubrir dicho aspecto, a través del establecimiento de la relación entre el costo final del producto y su precio de venta más adecuado.

Ventajas y desventajas potenciales de INPOISE

Resulta indispensable identificar de manera concreta los puntos en los que la empresa puede llegar a ser más competente y también aquellos que debe mejorar para lograr un posicionamiento efectivo de su marca.

En la medida que la empresa conozca mejor sus condiciones de entrada al mercado, podrá diseñar e implementar estrategias de calidad que le permitan contrarrestar los efectos negativos y potenciar los positivos; debido a la importancia que esto conlleva y en consideración del análisis de la oferta y la demanda realizados, se ha determinado que INPOISE debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

Ventajas potenciales

- Es viable ofrecer calidad y confort en las camisas, a través de la implementación de telas a base de algodón para su fabricación.
- Las bolsas y las etiquetas ecológicas con las que se entrega el producto pueden brindar valor agregado a la marca para mejorar su imagen frente a los clientes.
- Existe la posibilidad de entablar asociaciones clave, para la obtención y desarrollo de nuevas líneas de productos.
- La marca puede brindar un grado importante de exclusividad a sus clientes a través de la oferta de camisas en ediciones limitadas.
- Ninguna de las empresas competidoras está especializada en el mercado “Mirrey”, por lo que no representan una amenaza directa con respecto al mercado meta.
- El mercado objetivo se encuentra en pleno auge de crecimiento y hay poca competencia local tratando de satisfacerlo.
- Existe interés en el mercado objetivo por el consumo de una nueva marca de camisas.
- Debido al rango de edad que compone al mercado objetivo, es posible concentrar los esfuerzos publicitarios, dentro de un rango de preferencias más específicas.

Desventajas potenciales

- La empresa ofrece una marca nueva y desconocida, por lo que se requiere de una mayor cantidad de tiempo e inversión para ganar prestigio.
- La empresa no cuenta con un espacio propio para la distribución de sus productos, por lo que muy posiblemente requerirá de arrendar alguno.

- Las tiendas departamentales representan una amenaza potencial con importantes capacidades distributivas.
- Ofertar camisas en ediciones limitadas podría generar mayores costos de producción, lo que a su vez propiciaría una menor flexibilidad en los precios.
- La falta de experiencia en el negocio representa un factor de riesgo al competir con empresas ya posicionadas en el mercado.
- Se requiere de una pronta aparición de la empresa, debido a que su mercado objetivo se encuentra en un punto importante de su crecimiento.
- Los costos de producción dependen en gran medida de la empresa maquiladora, lo que podría afectar los precios finales del producto.
- Las empresas competidoras representan una amenaza potencial como distribuidoras de productos sustitutos.

3.4. Los objetivos y las estrategias de marketing.

Una vez que se conoce la situación de la empresa con respecto al mercado en el que pretende incursionar, es indispensable definir el rol que desempeñará el marketing para beneficiar su planeación estratégica.

Es necesario mencionar que con la definición de los objetivos y las estrategias de marketing, se pretende establecer una base firme para el desarrollo de un modelo de mezcla comercial, que contenga los instrumentos tácticos necesarios, para que la empresa pueda incursionar exitosamente en el mercado.

Los objetivos de marketing

Es preciso mencionar que la determinación de los objetivos de marketing, forma parte del diseño operacional de la empresa, y tiene como finalidad actuar sobre el área en específico; por lo tanto debe de supeditarse a los objetivos corporativos,

que conforman la directriz organizacional sobre el desarrollo de la empresa en general. (Sainz de Vicuña, 2013)

Con base a lo anterior, se han determinado los siguientes objetivos de marketing para INPOISE:

- Minimizar las desventajas potenciales de la empresa y maximizar sus ventajas.
- Captar con éxito la atención del mercado meta en el Valle de Toluca.
- Identificar puntos de acceso en el mercado local para la distribución de los productos.
- Beneficiar la imagen de la marca para transmitir valor a los clientes potenciales.
- Informar, persuadir y recordar al mercado meta sobre la presencia de la marca en el Valle de Toluca.
- Obtener información actualizada y precisa acerca de las preferencias de los clientes.
- Encaminar los recursos humanos y materiales a la mejora de las ventas.
- Incursionar con notoriedad en medios publicitarios de alto impacto al menor costo posible.
- Determinar el nivel de precios más adecuado para las camisas.
- Conseguir el desplazamiento de por lo menos el 50% del inventario de camisas durante el primer año.

Las estrategias de marketing

En definición una estrategia de marketing *“es la lógica por la cual las unidades de negocios esperan lograr sus objetivos de marketing”* (Kotler & Armstrong, 2008, p. 49).

A través del desarrollo de las estrategias de marketing, la empresa pretende determinar acciones concretas que contribuyan a la aceptación y al éxito de la marca en el Valle de Toluca; tomando en consideración para lograrlo, el diseño de una base táctica, que permita transmitir valor verdadero a los clientes y fomente el establecimiento de relaciones duraderas con los mismos; de acuerdo con esta noción, se tiene dispuesto:

- Plantear un modelo de mezcla comercial, a partir de un enfoque hacia los consumidores potenciales, para coadyuvar a maximizar las ventajas potenciales de la empresa y minimizar sus desventajas.
- Indagar sobre las características del perfil de los consumidores potenciales, recopilando información de las particularidades que conforman su personalidad, con el objeto de reconocer formas para llamar su atención.
- Determinar un espacio apropiado para el establecimiento de la empresa, priorizando su ubicación dentro de una plaza comercial, con la finalidad de brindar las mejores condiciones de compra a los clientes.
- Esbozar métodos para promocionar la marca, procurando el mayor ajuste posible a los gustos y las necesidades de los clientes potenciales, con el objeto de transmitirles una imagen que supere sus expectativas.
- Diseñar un sistema de comunicación capaz de generar interés en los consumidores potenciales, convenciéndolos de los beneficios que ofrece la marca, para comenzar a ganar prestigio y generar rentabilidad.
- Procurar un acercamiento constante y oportuno con los clientes, haciendo uso principalmente de las nuevas tecnologías, con la finalidad de realizar los ajustes pertinentes en las áreas que lo requieran.
- Suministrar herramientas técnicas e información relevante al personal operativo, manteniendo un acercamiento oportuno que permita conocer sus inquietudes y necesidades, para favorecer así su rendimiento.

- Proponer una campaña publicitaria que incluya medios de comunicación masiva, priorizando en los electrónicos de trascendencia local, para incrementar su rango de impacto en el mercado objetivo y reducir su costo.
- Ejecutar un análisis de costos, verificando los factores asociados con la oferta de las camisas, para determinar los límites superiores e inferiores entre los que se deberían de situar sus precios al público.
- Realizar ventas especiales en momentos específicos del año, incluyendo promociones encaminadas a potencializar el rápido desplazamiento de las camisas, para agotar al máximo posible su existencia en inventario.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV.

4. MODELO DE MEZCLA COMERCIAL.

Un modelo de mezcla comercial es aquel que contiene una serie de instrumentos tácticos controlados por el marketing, y que permiten a la empresa obtener respuestas de su mercado focal. (Universidad Anáhuac, s.f.)

Cabe destacar, que no existe un modelo de mezcla comercial perfecto o ideal, sino que este depende de las combinaciones que una empresa haga en base a sus necesidades; sin embargo, si existe una base teórica de la cual se puede partir para diseñar un modelo, y esta ha ido evolucionando de la mano del marketing.

Cuadro 24. Evolución de las tendencias del modelo de mezcla comercial.

Fases	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
Objetivo	El producto	El consumidor	Los valores sociales
Antecedentes	Aparición de la industria	Aparición de nuevas tecnologías de la información y la globalización de los mercados	Aparición de nuevas problemáticas sociales
Ejemplo	Industria automotriz	Internet	Calentamiento global
Características del mercado	Nuevos productos y servicios	Consumidores más informados	Consumidores más informados
	Poca competencia	Mucha competencia	Consumidores con conciencia social
Respuesta empresarial	Crear necesidades en los consumidores	Establecer una mayor comunicación y vínculos de confianza con los consumidores	Contar con valores de responsabilidad social
Modelo de mezcla comercial a seguir	4 p's (producto, precio, posición y promoción)	4 c's (consumidor, costo, conveniencia y comunicación)	Evolución de las 4 c's (contenido, contexto, conexión y comunidad)

Fuente: Elaboración propia, en base a (Kotler, et al., 2012).

El cuadro 24 muestra las tres fases por las que ha pasado el marketing hasta la actualidad, y con las cuales se ha conformado la base teórica para el diseño del modelo de mezcla comercial empresarial.

En consideración a lo anterior, se ha determinado utilizar como base para el modelo de mezcla comercial de INPOISE, al marketing 2.0 y sus 4 c's; esto debido principalmente a que se trata de una empresa nueva y por lo tanto desconocida; por ello se pretende priorizar en dar a conocer a la marca y al mismo tiempo crear un vínculo de confianza que permita atraer los clientes potenciales.

Dada la importancia de incursionar con éxito en una sociedad moderna y con una mayor conciencia social, se pretende utilizar algunos elementos del marketing 3.0 para brindar valor agregado a la marca, sin que estos representen el eje central del modelo, un ejemplo de ello es la propuesta de las etiquetas y las bolsas de cartón reciclado para la entrega de los productos finales.

El objetivo principal de incluir un modelo de mezcla comercial para el diseño del plan estratégico de marketing, consiste en definir los instrumentos tácticos que se adecuen mejor a las necesidades de INPOISE, y le permitan obtener respuestas de su mercado meta a partir de:

- Estudiar los aspectos más importantes relacionados a los consumidores potenciales.
- Investigar acerca de los sistemas y las herramientas de comunicación más apropiadas para la empresa.
- Revisar los aspectos relacionados a los canales de conveniencia.
- Evaluar los aspectos ligados a los costos del producto.

4.1. Análisis del consumidor.

A través del análisis del consumidor, es posible recabar información acerca de las características que distinguen, a los individuos pertenecientes al mercado meta de

la empresa; lo cual facilita a su vez, el diseño de estrategias encaminadas a la mejora de los productos y del servicio implicado en el proceso de venta.

Previo al reconocimiento del mercado meta, es necesario comenzar por saber que existen factores relacionados con el estilo de vida de los consumidores, que influyen de manera importante sus decisiones, ante las diversas opciones comerciales.

Diagrama 13. Factores que influyen las decisiones de compra.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

De acuerdo con el diagrama 13, existen cuatro categorías de factores compuestos por diversos aspectos, que actúan sobre las decisiones de compra de los consumidores; dichas categorías deben ser definidas, para poder comprender su injerencia de manera específica en el mercado meta de la empresa.

- 1) **Información.**- son los datos que reciben los consumidores acerca de los productos y marcas disponibles en el mercado, tales como sus características y beneficios.

Cuadro 25. Tipos de información.

Información	
Fuentes comerciales	Es la información que proviene de las organizaciones de marketing e individuos que tratan de comunicarse con los consumidores.
Fuentes sociales	Es la información que proviene de la familia, los amigos y conocidos que directa o indirectamente proporcionan datos acerca de marcas, productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

- 2) **Fuerzas sociales.**- conforman el entorno de los consumidores y la primera parte de su descripción personal, ya que determinan en gran medida la manera en la que piensan, creen y actúan.

Cuadro 26. Tipos de fuerzas sociales.

Fuerzas sociales	
Cultura	Es un conjunto de símbolos y objetos de hechura humana, creados por una sociedad y transmitidos o heredados de una generación a otra como determinantes y reguladores de la conducta humana.
Sub cultura	Son grupos dentro de una cultura, que exhiben patrones de conducta característicos, suficientes para sobresalir.
Clase social	Es una jerarquía dentro de una sociedad, determinada por los miembros de la misma.
Grupos de referencia	Son grupos dentro de la sociedad, que desarrollan sus propias normas de conducta, que sirven posteriormente de guía a los miembros.
Familia	Es el grupo de dos o más personas que unidas por lazos de sangre, matrimonio o adopción, viven juntas en un hogar.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

- 3) **Fuerzas psicológicas.**- se refieren a la descripción personal de los consumidores, relacionada con la activación de su comportamiento.

Cuadro 27. Tipos de fuerzas psicológicas.

Fuerzas psicológicas	
Motivación	Es el conjunto de estímulos que impulsan a un individuo a la satisfacción de una necesidad.
Percepción	Es el proceso de recibir, organizar y asignar sentido a la información o los estímulos detectados a través de los sentidos.
Aprendizaje	Son los cambios en la conducta, resultado de la observación y la experiencia.
Personalidad	Son los rasgos que tiene un individuo y que influyen en sus respuestas conductuales.
Actitud	Es una predisposición aprendida para responder a un objeto o a una clase de objetos de una manera uniformemente favorable o desfavorable.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

- 4) **Factores situacionales.**- son fuerzas temporales, asociadas con el ambiente inmediato de compra, y que afectan a la conducta de los consumidores.

Cuadro 28. Tipos de factores situacionales.

Factores situacionales	
¿Cuándo compran?	Se refiere a la dimensión del tiempo, que influencia las decisiones de compra de los consumidores.
¿Dónde compra?	Se refiere a las características del entorno físico de los consumidores, que son aparentes para sus sentidos; tales como la iluminación, los olores, el clima y los sonidos.
¿Por qué compran?	Se refiere a los estados temporales de ánimo y a los motivos, que impulsan a los consumidores a tomar una decisión de compra.
¿En qué condiciones compran?	Se refiere a las características de la transacción comercial, bajo las cuales los consumidores pueden tomar la decisión de comprar.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

Los factores mencionados anteriormente, pueden presentar diferentes grados de influencia en los individuos, dependiendo de la disposición que tengan a cada uno de ellos, durante o previo a una decisión de compra; tal disposición puede ser de tipo consciente o inconsciente, pero independientemente de cuál se trate, los conduce a un proceso resolutivo, respecto a consumir o no hacerlo.

Diagrama 14. Proceso de decisión de compra.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

En el diagrama 14, es posible apreciar el proceso resolutivo que conduce a los consumidores a la toma de decisiones de compra; las cuales una vez que han sido concluidas, contribuyen a la conformación de su comportamiento de compra, que conceptualmente:

“Son los actos, procesos y las relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos”.

(Fischer & Espejo, 2004, p. 104)

Es preciso mencionar, que toda conducta parte de una necesidad, que al ser estimulada se convierte en un motivo; con lo cual se puede referir que, para poder identificar las razones que conducen a los consumidores a la conformación de su comportamiento de compra, resulta indispensable comenzar por conocer sus necesidades.

Diagrama 15. Pirámide de las necesidades.



Fuente: Figura 4.3. Jerarquía de las necesidades de Maslow. (Stanton, et al., 2007, p. 107)

El diagrama 15, representa las cinco categorías generales de necesidades que influyen en las personas; y de acuerdo a ello, es posible decir que la mayoría de los consumidores encaminan sus esfuerzos a la satisfacción de necesidades en varios niveles al mismo tiempo, por lo que difícilmente un solo nivel queda del todo satisfecho; sin embargo, cada individuo tiene sus propias prioridades, por lo que ciertos niveles de sus necesidades deben quedar razonablemente satisfechos para poder pasar a otros. (Stanton, et al., 2007)

En consideración a los puntos anteriores, resulta necesario emprender el reconocimiento de las características distintivas del mercado meta, para poder determinar así, la relación existente entre los factores asociados con su estilo de vida, y el comportamiento potencial de compra que podrían manifestar ante la opción de mercado representada por INPOISE.

Reconocimiento del mercado meta

Hoy en día, la desigualdad en las condiciones sociales representa uno de los principales motivos para la segmentación de los mercados, ya que los individuos modernos, principalmente los que habitan en las grandes ciudades; como parte de su adaptación al entorno, han conformado agrupaciones juveniles conocidas como tribus urbanas o sub culturas, en las que comparten ideas, pensamientos, hábitos e incluso actitudes.

La existencia de asociaciones juveniles, resulta una situación favorable para la centralización de los esfuerzos del marketing empresarial, a grupos de consumo cada vez más específicos; y como ejemplo de ello, se encuentra el identificado por INPOISE como “Mirrey”.

De acuerdo con una investigación, los “Mirreyes”, son una sub cultura, conformada por hombres jóvenes de entre 15 y 29 años, pertenecientes principalmente a la clase alta mexicana, que habitan en las zonas urbanas y que se caracterizan por tener una forma muy particular de comportarse y vestir; normalmente utilizan la camisa desabotonada y un rosario en el cuello; sin embargo, esto solo representa un vago indicio de lo que realmente son, y de la fuerza que han alcanzado. (Nájera & Ortiz, 2012)

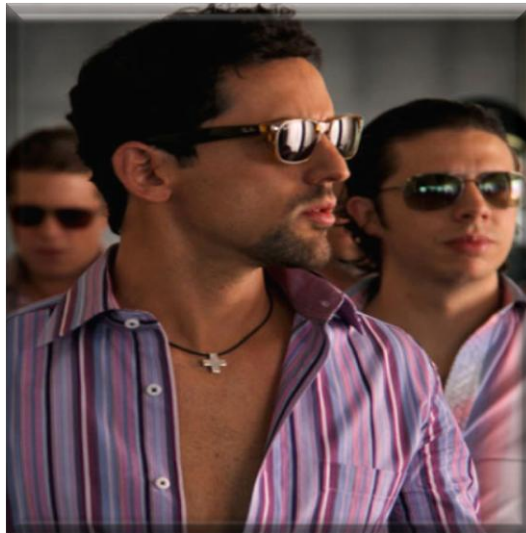
Los “Mirreyes” forman parte de las primeras identidades juveniles del siglo XXI, resultado de un México carente en igualdad de oportunidades; aunque es preciso aclarar, que no surgen de una idea nueva, sino que tienen su origen en un grupo de jóvenes de mediados de los 80's, nombrados popularmente como “Juniors”. (Nájera & Ortiz, 2012)

Los “Juniors” surgieron como una variedad de los llamados “chavos fresas”; quienes en ambos casos estaban conformados por jóvenes de la clase media y alta mexicana, que se definían por alardear sobre su situación socio económica, su gusto por las marcas extranjeras y su oposición a los “chavos banda” (jóvenes de las clases sociales más desfavorecidas de la década); con lo que se puede decir que los “Mirreyes”, son los “Juniors” de actualidad. (Nájera & Ortiz, 2012)

Cabe destacar que la transición al personaje “Mirrey”, tiene su origen en internet y las redes sociales, ya que es a través de sitios como Facebook, Twitter y YouTube, que comenzaron a surgir parodias acerca del estilo de vida de algunos jóvenes mexicanos pertenecientes a los estratos socio económicos más altos; que para finales del año 2011 alcanzaron una gran popularidad, lo que llevo finalmente a la consolidación de su imagen cultural y a la adopción del nombre. (Nájera & Ortiz, 2012)

Adicionalmente al éxito alcanzado por la sub cultura en internet; en el año 2013 se proyectó en el cine, la película mexicana llamada “Nosotros los nobles”; en la que uno de los personajes principales desempeña el papel de un joven “Mirrey”; situación que puso al descubierto una vez más, la trascendencia que han cobrado.

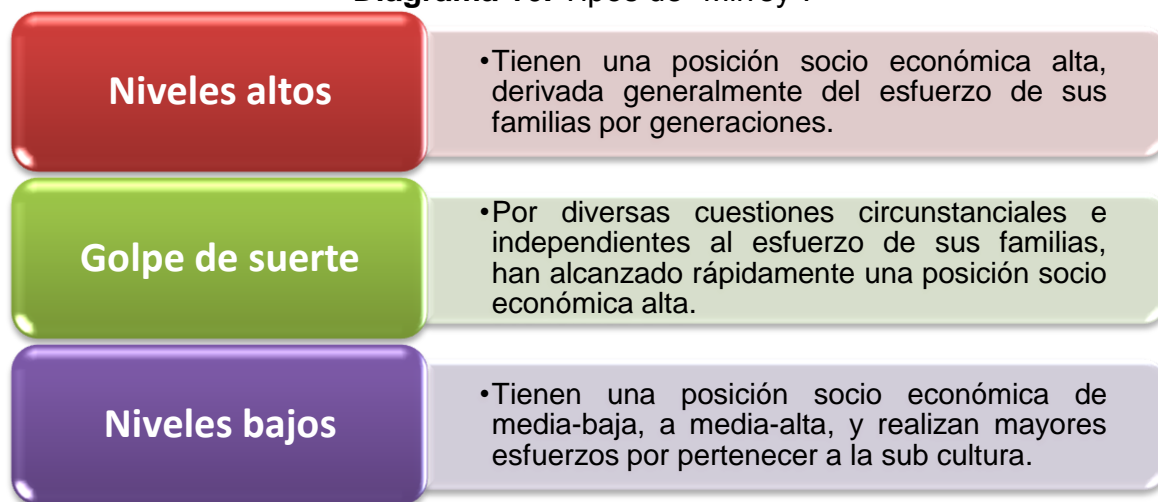
Imagen 22. “Mirrey” de la película “Nosotros los nobles”



Fuente: Imagen oficial de la película “Nosotros los nobles” (Warner Bros. Picture México, 2013).

Es preciso mencionar, que no todos los jóvenes pertenecientes a la sub cultura tienen las mismas características; sino que existe una segmentación interna en el grupo, que se rige dentro del marco de tres tipologías, las cuales son:

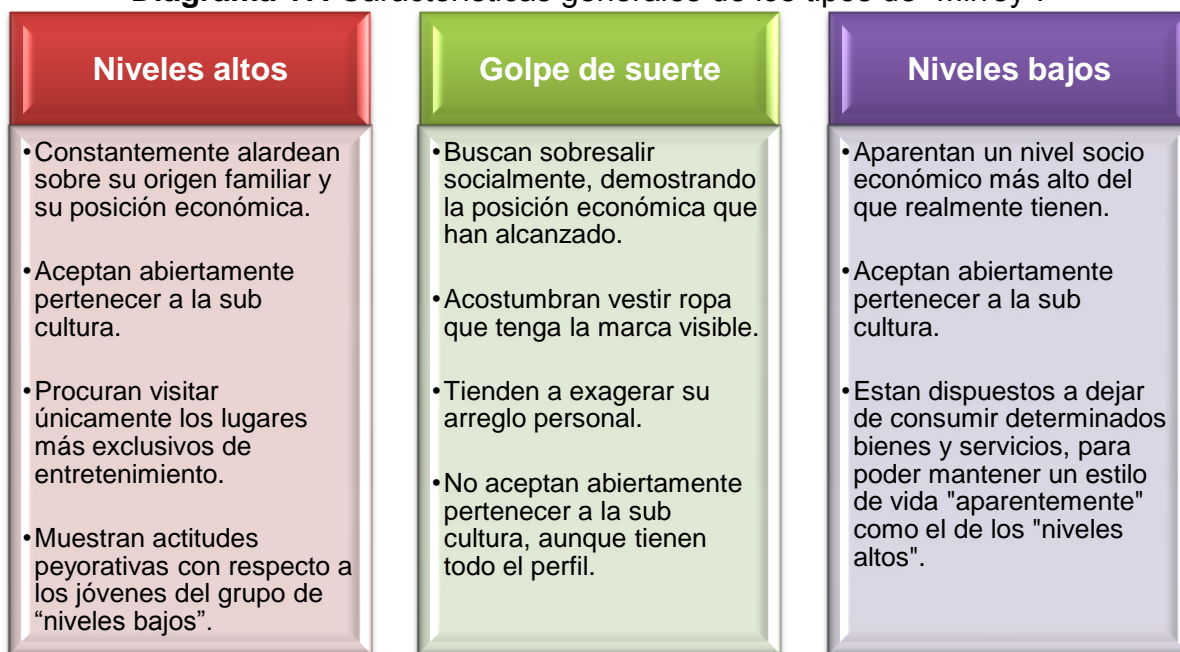
Diagrama 16. Tipos de “Mirrey”.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Ramírez & Soberanes, 2012) y (Nájera & Ortiz, 2012).

Las tipologías reconocidas en el diagrama 16, facilitan la identificación de diferencias entre los individuos que conforman a la sub cultura; sin embargo, resulta necesario ahondar en el desentrañamiento de las mismas, para poder determinar posteriormente, la inclinación que existe en sus patrones de consumo; de acuerdo a ello, se ha identificado que:

Diagrama 17. Características generales de los tipos de “Mirrey”.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Ramírez & Soberanes, 2012) y (Nájera & Ortiz, 2012).

Las características mencionadas anteriormente, muestran que la segmentación interna de la sub cultura, está determinada en gran medida por una discriminación socio económica entre los jóvenes que la integran; es decir, el éxito de un individuo dentro del grupo, es directamente proporcional al nivel socio económico que pueda demostrar, sin que dicha situación represente su exclusión.

La razón por la que el nivel socio económico no es un motivo lo suficientemente fuerte para excluir a los individuos de la sub cultura, se debe principalmente a que independientemente de sus posibilidades, son jóvenes que tienen rasgos conductuales en común, que los encaminan a la construcción del personaje “Mirrey”.

Diagrama 18. Rasgos conductuales de los “Mirreyes”.

El protagonismo.- buscan trascender frente a otras personas, enalteciendo sus propias características.

- **El egocentrismo.**- manifiestan una valoración excesiva de sí mismos, y consideran que lo único que importa es su opinión e intereses.

El narcisismo.- sienten una profunda admiración por su imagen.

- **El clasismo.**- conciben que en la sociedad existen categorías, dentro de las que asumen encontrarse en el punto más alto y emiten prejuicios acerca de las personas que consideran de inferior categoría.

El consumismo.- consideran que gastar excesivamente en bienes y servicios suntuosos es símbolo de estatus y riqueza.

- **El hedonismo.**- interpretan a la vida, como la búsqueda del placer.

El optimismo.-se muestran positivos ante el presente y esperan lo mejor para su futuro.

- **El machismo.**- revelan prepotencia respecto a las mujeres.

La presunción.- acostumbran alardear sobre sí mismos, mostrándose orgullosos de las que consideran sus cualidades.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Nájera & Ortiz, 2012).

Es posible apreciar, que los rasgos conductuales que tienen en común los jóvenes afines a la sub cultura, están estrechamente relacionados con su psicología; lo cual resulta un aspecto esencial, para el desentrañamiento de su comportamiento potencial de compra; sin embargo, es necesario aludir que adicionalmente a ello, existen otros aspectos relacionados con su desenvolvimiento social, los cuales de igual manera resultan trascendentales.

Diagrama 19. Rasgos sociales de los "Mirreyes".

Están situados entre los 15 y los 29 años; pero son trascendentales en la sub cultura, a partir de los 18 años, cuando adquieren la edad legal en México.

- Se hallan en la etapa familiar de la soltería, y aunque pueden o no vivir con sus padres, manifiestan una importante dependencia económica sobre los mismos.

Tienen o han tenido acceso total a la educación, principalmente en instituciones privadas.

- Sostienen prácticas y creencias religiosas, asociadas principalmente con el catolicismo.

Aparentan la práctica de los valores morales, dictados por su doctrina religiosa; aunque sus características conductuales resultan opuestas, lo que los conduce a ejercer una doble moralidad.

- Poseen una ideología política basada en el capitalismo; y consideran que el sistema político está diseñado para ayudar a la gente a "tener más clase".

Sus círculos sociales se limitan a las personas con las que comparten intereses; como por ejemplo, el estatus social, la moda, los viajes, la tecnología, las bebidas embriagantes, la fiesta, la diversión, el lujo y la extravagancia.

- Acostumbran comunicarse entre sí, mezclando palabras en inglés y español, o terminándolas en "uqui" e "irri"; por ejemplo, "Acapulquirri" en alusión a la ciudad portuaria de Acapulco, en el Estado de Guerrero, México.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Nájera & Ortiz, 2012).

A partir del reconocimiento anterior, es indispensable identificar la relación que existe, entre las categorías de factores implicados en las decisiones de compra, y las características distintivas de la sub cultura “Mirrey”; lo que permitirá poner al descubierto, el comportamiento potencial de compra al que deberá responder INPOISE; y de acuerdo a ello se ha identificado que:

1) La información

- Los miembros de la sub cultura están altamente familiarizados con el internet y las redes sociales, por lo que son propensos a captar información tanto de fuentes comerciales como sociales, a través del ciberespacio; lo cual a su vez, puede ser de manera directa (que lo busquen) e indirecta (que la encuentren accidentalmente).
- Los círculos sociales en la sub cultura, se conforman por personas que comparten los mismos intereses, lo cual es una situación que los incentiva a intercambiar datos acerca de marcas, productos y servicios de manera habitual; convirtiéndose así en fuentes sociales de información.

2) Las fuerzas sociales

- El estatus social representa un indicador de éxito entre los miembros de la sub cultura, por lo que una marca puede volverse deseada, siempre y cuando sea capaz de transmitirles tal sensación.
- Los jóvenes pertenecientes a la categoría de “niveles altos”, establecen parámetros sociales que los otros miembros deben seguir; por lo que si una marca logra ser convincente en el nivel más alto, sin duda será deseable a niveles inferiores.
- Las preferencias de consumo entre los miembros del grupo, están determinadas en gran medida por el nivel de ingresos de sus padres, ya que manifiestan una importante dependencia económica sobre los mimos; por lo que en niveles altos, el acceso a marcas exclusivas y posicionadas

no resulta un problema, pero a niveles bajos, las marcas nuevas siempre resultan una opción atractiva.

3) Las fuerzas psicológicas

- Las personas que conforman a la sub cultura, tienen la necesidad de ser reconocidas y aceptadas socialmente, por lo que una marca podrá colocarse dentro de sus preferencias, siempre y cuando sea capaz de transmitirles prestigio.
- Los integrantes del grupo demuestran un auto estima elevado, por lo cual, la marca que logre enaltecer mejor sus características personales, resultará más atractiva.

4) Los factores situacionales

- El tiempo libre representa uno de los aspectos más valorados en la sub cultura, ya que le permite a los miembros realizar actividades de esparcimiento, las cuales generalmente se asocian con el consumo de bienes y servicios; esta situación está relacionada con la encuesta realizada en el capítulo anterior (en la encuesta del capítulo anterior, la mayoría de los jóvenes argumentaron que acostumbran la visita a tiendas de ropa por lo menos una vez al mes).
- Existe un mayor interés de los jóvenes por adquirir marcas reconocidas; y los centros comerciales representan la opción más común para encontrarlas (en la encuesta del capítulo anterior, la mayoría de los jóvenes argumentaron que acostumbran adquirir su vestuario en centros comerciales).
- Los individuos pertenecientes a la sub cultura, son considerados consumistas, por lo que podría decirse que existe una necesidad latente de compra en ellos, que si es incentivada adecuadamente puede conducirlos a concluir alguna transacción comercial.

- Con base en el nivel económico característico de cada una de las tipologías que conforman a la sub cultura, es posible decir que para los jóvenes que tienen un poder adquisitivo alto, las condiciones de compra se limitan a su conveniencia por la marca, el producto o servicio; y en el caso de aquellos que tienen un poder adquisitivo menor, podría resultar más atractiva la compra, si presentase algún tipo de rebaja o descuento.

De acuerdo con el análisis del consumidor, se ha determinado que resulta más conveniente para INPOISE, centrar sus esfuerzos de marketing en los jóvenes de la clase media alta; ya que dicha acción podría dar cabida a la marca dentro de las preferencias de consumidores con un poder adquisitivo alto; y no resultaría inalcanzable para quienes cuentan con un nivel económico medio bajo.

4.2. Sistema y herramientas de comunicación de la empresa.

Actualmente los consumidores cuentan con una mayor información acerca de las marcas, los productos y servicios que se ofertan en el mercado; lo que los conduce a no decidir sobre alguna opción comercial, sin antes cuestionarla; por ello la empresa debe aprovechar todos aquellos sistemas y herramientas de comunicación, que además de informar, le permitan interactuar con sus clientes potenciales; generando así el clima de confianza necesario, para colocarse entre sus preferencias. Según Romero (2013), al mencionar sistema y herramientas de comunicación se hace referencia a:

“Los instrumentos que se utilizan para informar, persuadir y recordar; los cuales además es necesario gestionar y coordinar como un todo integrado, y no como si fueran elementos inconexos e independientes”.

La promoción como sistema fundamental de comunicación

Se pretende la utilización de la promoción como sistema fundamental de comunicación de INPOISE; lo cual contrasta con el hecho de que desde el punto de vista del marketing, todo sistema de comunicación empresarial debe

conformarse a partir de la promoción; ya que esta contiene las herramientas indispensables para informar, persuadir y recordar al mercado meta; lo cual se consigue a partir de un proceso de comunicación, cuya función principal es la de transmitir mensajes que puedan conducir al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. (Stanton, et al., 2007)

Diagrama 20. El proceso de la comunicación en la promoción.



Fuente: Figura 17.2 El proceso de la comunicación en la promoción (Stanton, et al., 2007, p. 511).

A partir del diagrama 20, es posible apreciar el funcionamiento del proceso comunicativo implicado en la promoción, lo cual reafirma que esta representa el punto de partida para la empresa; y de acuerdo a dicho proceso, los pasos implicados en el, hacen referencia a:

- 1) **Mensaje que se pretende transmitir.**- se refiere a la idea promocional en la mente de la empresa.
- 2) **Codificación del mensaje.**- se refiere a la creación del anuncio presentación de ventas.

- 3) **Transmisión del mensaje.**- se refiere a la selección de los medios para transmisión del mensaje.
- 4) **Decodificación del mensaje.**- se refiere a la manera en la que los receptores captan los mensajes.
- 5) **Mensaje que se recibe.**- se refiere a cuando los mensajes surten efectos en los consumidores.
- 6) **Respuesta.**- se refiere a cuando los consumidores son conducidos al proceso de compra.
- 7) **Retroalimentación.**- se refiere a cuando los mensajes generan un impacto cuantificable en las ventas.

Una vez que se ha identificado el proceso de comunicación para la transmisión de mensajes a los consumidores potenciales, es necesario determinar los métodos promocionales que serán empleados para dicho fin; y de acuerdo a ello se tienen contemplados los siguientes:

- 1) **La venta personal.**- representa el punto de partida en la comunicación con los clientes potenciales, ya que la idea central de INPOSE, es contar con un punto físico de venta, que llame su atención, les resulte agradable y los conduzca a concretar sus compras.
- 2) **La publicidad.**- representa el medio para detonar la capacidad informativa, no personal de INPOSE, entre sus clientes potenciales; con lo que se tiene la idea de incursionar en medios estratégicos de comunicación, que sirvan para dar a conocer la marca y sus productos en el Valle de Toluca.
- 3) **La promoción de las ventas.**- representa una manera para estimular las ventas y complementar la publicidad, a través de incentivos temporales a los consumidores; por lo que se tiene contemplado el diseño de políticas que alienten el consumo de los productos ofertados y la fidelidad hacia la marca.

La especificación de los métodos promocionales que serán utilizados para la comunicación de la empresa; permitirán asignar herramientas específicas a cada uno de ellos; las cuales estarán encaminadas al cumplimiento de algunos objetivos generales, que se detallan a continuación:

- Propiciar el reconocimiento de la marca entre los consumidores potenciales, a través del uso de la publicidad, con la finalidad de familiarizarlos con el nombre.
- Informar a los consumidores acerca de los productos que ofrece la empresa, durante el desarrollo de las ventas personales y dentro de los mensajes publicitarios, con el propósito de generar un mayor conocimiento acerca de la marca.
- Conquistar el gusto de los consumidores por la marca, brindando un servicio agradable durante las ventas personales y superando sus expectativas con beneficios especiales por ser clientes leales, con la intención de representar una opción atractiva en su mente.
- Generar convicción en los consumidores, brindándoles confianza durante las ventas personales, con el propósito de que se sientan cómodos y concreten sus compras.
- Favorecer las compras de los consumidores, a través del uso de incentivos promocionales de temporada, con el propósito de influir en sus decisiones hacia la adquisición de los productos.

Tomando en consideración los objetivos mencionados anteriormente, es indispensable definir las herramientas de comunicación que tendrán lugar en cada uno de los métodos promocionales, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los mismos; y de acuerdo a ello se ha determinado lo siguiente:

1) Herramientas para la venta personal:

a) Prospección

Consiste en identificar a los clientes potenciales cuando acuden a visitar la tienda, y en calificarlos para determinar si cuentan con el potencial suficiente para concretar alguna compra. (Stanton, et al., 2007)

- **Identificar a los clientes potenciales.**- es el proceso en el que se identifica el perfil de quienes podrían concretar alguna compra; ya sea porque cumplen con las características específicas del mercado meta al cual se pretende conquistar, o porque tienen rasgos que los colocan como candidatos en base al registro de consumidores anteriores.
- **Calificar a los candidatos.**- es el tratamiento en el que se reconoce si los clientes potenciales, tienen disposición, poder y autoridad de compra.

b) Pre acercamiento a los prospectos individuales

Radica en la información que tienen los vendedores acerca de las características del mercado meta, para poder dirigirse al mismo, de una manera que resulte contundente. (Stanton, et al., 2007)

c) Presentación del mensaje de ventas

Se fundamenta en la calidad de los datos preliminares acerca del mercado meta; ya que los vendedores deben contar con una presentación de ventas que resulte atractiva para los posibles candidatos y los conduzca a concretar alguna transacción. (Stanton, et al., 2007)

- **Llamar la atención.**- consiste en la tarea del vendedor para generar curiosidad en los clientes potenciales.
- **Conservar el interés y despertar el deseo.**- una vez que se tiene la atención de algún cliente potencial, es necesario retenerla y estimularla para incentivar su deseo de compra.

- **Enfrentar las objeciones y cerrar la venta.**- es indispensable que los vendedores cuenten con los fundamentos necesarios para poder convencer a los clientes potenciales de consumir la marca y sus productos.

1.1) Formación de la fuerza de ventas

Este proceso tiene como finalidad contribuir a la selección y capacitación del equipo de ventas, que tendrá contacto directo con los clientes; ya que solo a través de su óptimo desempeño, será posible brindar un servicio sin descuidos, que incentive la preferencia de los consumidores por la marca.

- a) **Reclutamiento de la fuerza de ventas.**- representa el primer paso en el desarrollo de las herramientas para la venta personal, ya que entre mejor sea la selección del personal que tendrá contacto directo con los clientes en la tienda, más redituables serán los resultados derivados de su labor; por ello la gerencia debe determinar primeramente un perfil para los aspirantes, incluyendo una descripción de su tarea; y posteriormente realizar al menos una entrevista para su selección.

Cuadro 29. Propuesta para el reclutamiento del personal de ventas.

Perfil	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 18 a 25 años. • Sexo: Femenino. • Estado civil: Indistinto. • Deseable estudiante. • Disponibilidad: Medio tiempo (lunes a viernes) / Tiempo completo (sábado y domingo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto por las ventas. • Gusto por la moda. • Trabajo en equipo. • Atención a clientes. • Facilidad de palabra. • Excelente presentación.
Descripción del puesto	Otros detalles
<ul style="list-style-type: none"> • Abordar a los clientes que visitan la tienda. • Detectar y vigilar las necesidades de los clientes. • Mantener en orden el área asignada. • Acomodar mercancías. • Promocionar los productos de la tienda. • Cobrar a los clientes. • Buscar oportunidades de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo base quincenal + comisiones por desempeño. • Medio tiempo: 10 a 15 hrs. / 15 a 20 hrs. • Tiempo completo: 10 a 21 hrs. <p>*Nota: Las ofertas de empleo serán publicadas a través de internet.</p>

Fuente: Elaboración propia.

- b) **Incorporación de la fuerza de ventas.**- una vez concluido el periodo de reclutamiento, y previo a la apertura de la tienda, la gerencia deberá de reunir a los nuevos miembros de la empresa en la tienda, con la finalidad de que se conozcan y se familiaricen con el área que tendrán a su cuidado; además de que se les brindarán mayores detalles acerca de su labor.
- Se proporcionará dos uniformes a cada vendedora, los cuales serán confeccionados con una diseñadora de modas; y constarán únicamente de una camisa azul celeste, que tendrá el logotipo de la marca bordado en colores, y colocado a lado izquierdo de la prenda.
- c) **Capacitación de la fuerza de ventas.**- en consideración de la importancia que tiene, brindarle la mayor cantidad de herramientas posibles al personal de ventas, para desempeñar su labor con calidad, se tiene contemplado previo a la apertura de la tienda, la impartición de diversos cursos por parte de la gerencia, los cuales consistirán en:
- Un curso introductorio a INPOISE, que aborde todos aquellos aspectos relacionados con su misión, visión, objetivos y metas; con la finalidad de fomentar familiaridad hacia la misma (duración de una semana).
 - Un curso introductorio al mercado “Mirrey”, que aborde todos aquellos aspectos ligados con sus características peculiares (duración una semana).
 - Un curso de orientación y capacitación de ventas, que aborde los aspectos ligados con las técnicas de mercadeo (duración de una semana).
- d) **Motivación y compensación de la fuerza de ventas.**- estos aspectos resultan claves para estimular el buen desempeño de la fuerza de ventas; por ello INPOISE debe de estar comprometido primeramente en motivar a los integrantes de la misma, promoviendo un ambiente de trabajo agradable, con apego al respeto, y con el soporte necesario para brindar un apoyo oportuno a sus inquietudes; complementándolo posteriormente con incentivos que sirvan para premiar los mejores resultados:

- A la vendedora que genere un mayor volumen de ventas se le otorgará un bono adicional del 10% sobre su sueldo.
 - A la vendedora que genere una mayor cantidad de utilidades netas, se le otorgará una comisión del 8% sobre las mismas.
 - Se otorgará un bono del 5% por puntualidad y asistencia.
 - Se colocará un cuadro de honor en la tienda que muestre la foto de la vendedora del mes.
- e) **Supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.**- se tiene contemplado que la gerencia realice una supervisión de las vendedoras a través de la observación y asesoramiento en momentos oportunos, de tal manera que sientan la libertad y seguridad al momento de desempeñar su tarea; la cual será evaluada en función de las siguientes bases:

Cuadro 30. Bases para la evaluación de la fuerza de ventas.

Bases cuantitativas	Bases cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> • Se medirá la tasa de visitas a la tienda con el uso de contadores. • Se generará un registro del volumen de ventas por producto, así como también de sus utilidades brutas generadas. • Se cuantificarán las sesiones de capacitación que se realicen. • Se cuantificarán los exhibidores montados por cada una de las vendedoras. • Se cuantificarán las comisiones y bonos otorgados a cada vendedora para determinar su puntuación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se vigilará su conocimiento de los productos, de las políticas de la empresa y de los competidores a través de entrevistas. • Se cuidará la manera en la que se administre el tiempo laboral. • Se observará su relación con los clientes. • Se inspeccionará su apariencia personal.

Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

2) Herramientas publicitarias:

a) Internet

Es la herramienta publicitaria, que quizás más se adecúa a las necesidades de la empresa, ya que en la actualidad, las personas dependen en gran medida de su funcionalidad, para el desarrollo de algunas de sus actividades cotidianas; y por si fuera poco, representa el medio de comunicación preferido por el mercado meta.

Existen diversas alternativas para publicitarse por internet; algunas son gratuitas y otras tienen un costo de servicio; sin embargo se tiene contemplada la utilización combinada de ambos tipos de alternativas; de tal manera que su complementación pueda brindar mejores resultados.

- **Correo electrónico.**- es un servicio de internet que permite enviar y recibir mensajes electrónicos a través de plataformas virtuales, administradas por diferentes proveedores; y representa el primer paso de comunicación instantánea entre la empresa, sus proveedores y sus clientes.
- **Redes sociales.**- son estructuras digitales a las que se puede ingresar a través de internet, ya sea directamente en un sitio web, o por medio de aplicaciones para dispositivos electrónicos móviles; y tienen la función principal de permitir la interacción inmediata entre usuarios. (Merca 2.0, 2013)
- **Sitio WEB.**- es un espacio virtual dentro de internet, al que las personas pueden acceder a través de computadoras y dispositivos móviles alrededor del mundo; y que puede ofrecer una gran variedad de contenido interactivo a los usuarios.

b) Medios impresos

Los medios impresos brindan la posibilidad de publicitar a la empresa tanto de manera directa como indirecta, ya que este tipo de publicaciones pueden ser consultadas por todo tipo de consumidores.

- **Revistas.**- representan un medio publicitario con calidad de impresión y color, para transmitir mensajes generalmente largos o complicados, a una audiencia selecta de personas; ya que cada una está especializada en diferentes temas, y además suelen ser consultadas durante momentos de relajación y ocio. (Stanton, et al., 2007)

c) Radio

El radio representa una excelente oportunidad de publicidad ya que, en éste medio de comunicación los anuncios pueden ser escuchados en el trabajo, en la casa, visitando alguna tienda o camino a algún sitio. Los mensajes que se transmiten por la radio, son mensajes que los radioescuchas recibirán “obligadamente” ya que no lo buscarán, ni deberán prestar especial atención para captarlo; además de que permite elegir la frecuencia con que se transmitan los spots publicitarios, por lo tanto, el emisor puede tener el control de los anuncios.

2.1) Propuesta para el desarrollo de una campaña publicitaria

Esta propuesta tiene como finalidad principal, complementar el desarrollo de las herramientas para la venta personal y la promoción de las ventas, a través de un programa publicitario que facilite la incursión gradual de INPOISE, en algunos medios específicos de comunicación, que le permitan potenciar su capacidad informativa; para lo cual se tiene contemplado un tratamiento por fases de tiempo, durante el periodo de 15 meses.

Primera fase: incursión previa a la apertura del negocio (3 meses)

Esta etapa comprende las acciones promocionales que se deberán llevar a cabo durante los tres meses previos a la apertura del negocio; con la finalidad de generar interés en el público y comenzar a familiarizarlo con el nombre de la marca y sus productos.

- a) **Apertura de correo electrónico.**- radica en dar de alta una cuenta de correo electrónico personal en la compañía Google, para comenzar a enviar información acerca del lanzamiento de la marca entre los contactos

cercanos de los socios; y para darle un uso posterior en el envío de mensajes promocionales, a las cuentas de correo que pudieran proporcionar los clientes al realizar sus compras.

Imagen 23. Correo electrónico de Gmail.



Fuente: Imagen oficial de Gmail (Google Inc., 2014a).

Descripción del servicio de Gmail:

Se trata del servicio de correo electrónico administrado por la compañía Google, el cual ofrece una cantidad de 15 GB en almacenamiento gratuito de mensajes; acceso a través de dispositivos electrónicos fijos y móviles; y acceso exclusivo a otras aplicaciones de la misma compañía; por ejemplo YouTube. (Google Inc., 2014a)

Cuadro 29. Ventajas y desventajas de la cuenta personal en Gmail.

Ventajas	Desventajas
✓ Modo gratuito.	✗ Capacidad de almacenamiento limitada en el modo gratuito.
✓ Permite enviar mensajes instantáneos con archivos adjuntos de gran tamaño.	✗ Las cuentas personales están diseñadas para ser manejadas por una sola persona.
✓ Posibilita el acceso a otros servicios de internet.	✗ El correo personal muestra el nombre del proveedor.

Fuente: Elaboración propia con información técnica de Gmail (Google Inc., 2014a).

b) **Apertura de página de fans en Facebook.**- de manera simultánea a la apertura de la cuenta de correo electrónico, se considera fundamental crear una página de fans en Facebook para comenzar a promocionar la marca, compartir su historia e informar al público acerca de todas aquellas eventualidades que pudieran resultar de su interés.

Imagen 24. Página de fans en Facebook.



Fuente: Imagen oficial de Facebook (Facebook, 2014).

Descripción técnica de la página de fans en Facebook:

Es un espacio dentro de la red social, que permite a los negocios, organizaciones y marcas; compartir su historia y conectarse con el público, a través de publicaciones personalizadas, que pueden realizarse tantas veces como se desee; además de que permiten la interacción inmediata entre los usuarios.

Cuadro 30. Ventajas y desventajas de la página de fans en Facebook.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modo gratuito. ✓ Cualquier persona puede acceder sin necesidad de invitación. ✓ Las personas que indiquen que les gusta la página, así como también sus amigos, podrán visualizar los anuncios. ✓ La página puede tener varios administradores, quienes pueden acceder a través de cuentas personales en Facebook. ✓ Es posible compartir enlaces a otras páginas ligadas con la empresa. ✓ Permite mostrar los datos de contacto de la empresa. ✓ Posibilita la publicación de archivos tales como imágenes y videos publicitarios. ✓ Admite un número ilimitado de seguidores de la página. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Es posible obtener patrocinio de Facebook para que el público objetivo visite la página, pagando una extensión del servicio. ✗ Es posible generar estadísticas, acerca de quienes visitan la página, pagando una extensión del servicio. ✗ Es posible obtener soporte técnico en campañas publicitarias, pagando una extensión del servicio.

Fuente: Elaboración propia con información técnica de Facebook (Facebook, 2014).

Segunda fase: incursión en medios locales de alto impacto (6 meses)

Esta etapa deberá ser desarrollada durante los primeros seis meses a partir de la inauguración de la tienda; y consiste en la incursión de INPOISE en los principales medios de comunicación locales, con la finalidad de dar a conocer la marca, sus productos e invitar al público a visitar la tienda.

- a) **Contratación de spots a Más Radio 102.1 FM.**- consiste en acudir a la estación de radio difusión local mencionada, durante el primer mes de funcionamiento de INPOISE, para contratar el servicio de dos spots de radio diarios durante un mes; con el objeto de informar a la audiencia sobre la presencia de la marca en el Valle de Toluca y para invitarla a que asista a la tienda.

Imagen 26. Más radio 102.1.



Fuente: Logotipo propiedad de Más Radio 102.1 FM (Spirit Media, 2014).

Descripción técnica de Más Radio 102.1 FM:

Se trata de una estación de radio ubicada en la ciudad de Toluca, que cuenta con una programación especialmente dirigida al sector joven de la población; y que se destaca por ofrecer música actualizada en formato pop, y programas dinámicos que abordan temáticas de interés entre sus principales radioescuchas.

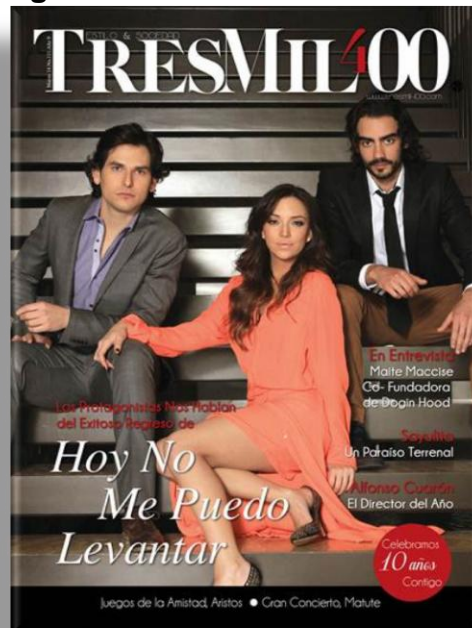
Cuadro 32. Ventajas y desventajas de Más radio 102.1 FM.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">✓ Cuenta con una preferencia del 47% entre la población del Valle de Toluca y sus zonas conurbadas.✓ Tiene el primer lugar de rating entre hombres de 13 y 34 años.✓ Permite la emisión de spots publicitarios por programa, por día y por mes.✓ Su programación puede ser captada a través de internet.	<ul style="list-style-type: none">✗ Los costos dependen del nivel de audiencia de los programas.✗ La duración máxima de los spots es de 30 segundos.✗ Se deben contratar al menos 2 spots por programa.✗ No es posible controlar quien recibe los mensajes.

Fuente: Elaboración propia con información de Más Radio 102.1 FM (Spirit Media, 2014).

- b) **Contratación de anuncio en la revista TresMil400.-** reside en acudir a la oficina de ventas de la revista local, a partir del segundo mes de operaciones de INPOISE; con la finalidad de contratar el servicio de espacio publicitario de una página durante un semestre; y hacer promoción de la marca a lo largo de dicho periodo, mostrando información que pueda generar interés en los lectores por visitar la tienda.

Imagen 25. Portada de la revista.



Fuente: Porta de la revista TresMil400 del mes de marzo del 2014 (TresMil400, 2014).

Descripción técnica de la revista TresMil400:

Es una publicación mensual, difundida en lugares como agencias automotrices, hoteles, bares, restaurantes, pastelerías, cafeterías, gimnasios, centros comerciales, clínicas de salud y belleza, florerías, escuelas, mueblerías y estéticas entre otros; dentro de Toluca, Metepec y algunas zonas exclusivas del Distrito Federal tales como Santa Fe, la colonia Roma y la Condesa; y está dirigida a un perfil de lectores vanguardistas, urbanos, sociales y económicamente activos; que consumen, viajan y viven el estilo de vida de la alta sociedad. (TresMil400, 2014)

Cuadro 31. Ventajas y desventajas de la revista TresMil400

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un tiraje de 10,000 ejemplares repartidos de manera gratuita en 500 puntos de distribución. ✓ Cuenta con difusión en internet. ✓ Su audiencia promedio es de 45,504 lectores. ✓ El 20% de sus lectores tienen entre 15 y 24 años; y el 64% entre 25 y 44 años. ✓ El 48% de sus lectores son hombres. ✓ Cuenta con casi 10 años de experiencia y certificación oficial del padrón de medios impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Genera costos indirectos de diseño. ✗ Su costo depende del tamaño y ubicación de la publicación. ✗ Únicamente puede ser contratada por trimestre, semestre o año.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la ejecutiva de ventas Lorena Vázquez (TresMil400, 2014).

Tercera fase: incursión a la publicidad en video (3 meses)

Esta etapa deberá de ser desarrollada en un lapso de tres meses, a partir del séptimo posterior a la apertura de la tienda; y contempla la incursión de INPOISE a la publicidad en formato de video para internet; con la intención de generar anuncios promocionales dinámicos y vistosos, que contribuyan al impulso de la marca en los sitios de la red donde mantenga su presencia.

- a) **Creación de un video de bajo costo.**- consiste en la grabación de un video con una duración máxima de un minuto, que retrate los aspectos más esenciales para la promoción de la marca, tales como la exposición del logotipo, de los productos, de la tienda y de los datos de contacto; con la finalidad de compartirlo a través de internet y brindar un mayor dinamismo a la campaña publicitaria por dicho medio.

Cuadro 32. Ventajas y desventajas de la creación video de bajo costo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">✓ Los videos de bajo costo se caracterizan por retratar el día a día de las empresas, lo que les brinda un toque personal y realista.✓ El acceso a la tecnología facilita la producción de videos de bajo costo, con una calidad aceptable.✓ Los videos compartidos a través de internet, tienden a generar una cantidad importante de visitas en poco tiempo.✓ Es posible añadir un fondo musical al video para proporcionarle un toque más llamativo.	<ul style="list-style-type: none">✗ Los videos de corta duración pueden llegar a omitir algunos aspectos llamativos para el público.✗ La mayoría de los efectos añadidos adicionalmente a los videos, tales como la música pueden llegar a generar cuotas por derechos de autoría.✗ Los videos de bajo presupuesto deben de ser realizados en poco tiempo, ya que generan costos indirectos de producción.

Fuente: Elaboración propia con investigación de campo.

b) **Apertura de un canal de YouTube.**- consta de la apertura de una cuenta en el sitio de internet YouTube; con la finalidad de promover a través de dicho medio el video de bajo costo, y de contar con una plataforma para el lanzamiento de futuros anuncios.

Imagen 26. YouTube.



Fuente: Imagen oficial de YouTube (Google Inc., 2014b).

Descripción técnica del canal de YouTube:

Se trata del servicio de video administrado por la compañía Google; el cual ofrece la posibilidad de crear un sitio gratuito para compartir videos, que pueden ser vistos y comentados desde la página de YouTube, y promocionados a través de enlaces de internet publicados en otras páginas; por ejemplo Facebook.

Cuadro 33. Ventajas y desventajas del canal de YouTube.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modo gratuito. ✓ Cualquier persona puede visualizar los videos sin necesidad de contar con una cuenta de YouTube. ✓ Es posible publicar videos publicitarios y compartirlos a través del correo electrónico y otras redes sociales. ✓ Permite subir videos de hasta 15 minutos de manera gratuita. ✓ Facilita herramientas gratuitas para la edición de los videos. ✓ Admite la personalización del diseño del canal y de los títulos de los videos. ✓ Es posible conocer el número de reproducciones que generan los videos. ✓ Permite el acceso desde dispositivos fijos y móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Solo las personas que tengan cuenta en YouTube pueden suscribirse al canal y recibir los videos de manera automática. ✗ Es posible obtener patrocinio de YouTube para que el público objetivo visualice los videos, pagando una extensión del servicio. ✗ Es posible generar estadísticas acerca de las personas que visualizan los videos, pagando una extensión del servicio. ✗ Es posible obtener soporte técnico para crear campañas publicitarias con videos que atraigan la atención del público objetivo, pagando una extensión del servicio.

Fuente: Elaboración propia con información técnica de YouTube (Google Inc., 2014b).

Cuarta fase: consolidación de la presencia en internet (3 meses)

Esta etapa deberá de ser desarrollada durante los tres meses previos al primer aniversario de la empresa, y consiste en la creación de una página web exclusiva de la empresa; con el objeto de mejorar la percepción de los clientes hacia la marca, y para generar un punto de venta virtual en el mediano plazo.

- a) **Creación de una página web.**- se trata de un sitio dentro de internet en dominio de la empresa; el cual debe contener una dirección web particular (ej. <http://www.inpoise.com>), para potenciar su comunicación con los clientes; y que además debe ser personalizado con todos aquellos elementos pertinentes para mejorar su funcionamiento; tales como imágenes, videos, y documentos que muestren los productos y los datos de contacto de la empresa entre otros.

Cuadro 34. Ventajas y desventajas de la creación de una página web.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporciona una mejor imagen a la empresa. ✓ Brinda mayor seguridad a los clientes ✓ Permite promocionar y publicitar a la empresa. ✓ Puede fungir como punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Genera costos de diseño y mantenimiento. ✗ Es necesario promoverla a través de otros sitios para generar interés en el público.

Fuente: Elaboración propia.

3) Herramientas para la promoción de las ventas:

a) Políticas de descuento, rebaja y pago aplazado

Este tipo de políticas están diseñadas para incentivar las ventas en momentos específicos del año, con la finalidad de agilizar el flujo de mercancías y evitar su almacenamiento.

b) Bonos

Representa un medio para crear fidelidad en los clientes, a través del establecimiento de mecanismos para la premiación de sus consumos.

3.1) Técnicas para la promoción de las ventas

Estas se refieren a los incentivos que la empresa deberá de agregar de manera directa a los precios de sus productos, con la finalidad de generar un mayor interés por su compra; propiciando con ello un rápido desplazamiento de las mercancías, que podría contribuir a evitar su rezago y almacenamiento; por lo que tales estímulos deberán de aplicarse en momentos específicos del año que así lo requieran.

a) **Venta especial de inauguración.**- durante el primer mes de operaciones de la tienda de INPOISE, todas las camisas deberán de ofertarse a un precio por debajo del regular, con la finalidad de incentivar a los clientes potenciales a que conozcan la marca.

b) **Ventas especiales de fin de temporada.**- al finalizar cada temporada deberán de ofertarse las camisas rezagadas, con promociones que fomenten su rápido desplazamiento; es decir incluyendo rebajas que incentiven a los consumidores a la adquisición de un mayor volumen del producto, por ejemplo al comprar una camisa la segunda a mitad de precio.

c) **Inscripción al programa del buen fin.**- se pretende la inscripción de INPOISE a dicho programa desde el primer año de operaciones, con el objeto de incentivar las ventas previas a las fiestas decembrinas; por lo que

deberían de ofertarse las camisas con un descuento especial sobre su precio regular, y de manera adicional pactar con el banco proveedor de la empresa, el pago aplazado del consumidor hasta por tres meses, para generar así un mayor volumen de ventas por persona.

- d) **Tarjeta de cliente distinguido.**- se creará una tarjeta plástica similar a las bancarias, que será entregada en eventos especiales a los clientes a partir de la apertura de la tienda; con la finalidad de ofrecerles promociones exclusivas cada mes, que incentiven su fidelidad hacia la marca.

Evaluación del impacto de las herramientas promocionales

Resulta de suma importancia que las herramientas promocionales que implemente la empresa sean evaluadas, con la finalidad de conocer su impacto y mantener un control que permita evitar incurrir en gastos innecesarios; por ello se deberán tener en consideración los siguientes puntos:

- a) Evaluación de las herramientas para la venta personal
- Verificar cuales son los errores más recurrentes en las vendedoras para brindarles asesoría al respecto.
 - Revisar si el perfil solicitado para la adhesión de vendedoras proporciona buenos resultados o debe cambiarse.
 - Indagar con las vendedoras acerca de su satisfacción con la empresa.
 - Comprobar si los mecanismos de motivación y compensación generan un incremento mensual del volumen de ventas.
- b) Evaluación de las herramientas publicitarias
- Realizar análisis quincenales sobre si se ha visto incrementado el volumen de las ventas con la publicidad implementada.

- Investigar con los clientes que acudan a la tienda, sobre la forma en la que se enteraron de la existencia de la marca, e informarles sobre los medios de comunicación en los que la empresa mantenga presencia.
 - Comprobar la relación entre los gastos publicitarios y los ingresos generados por la venta de los productos de manera mensual.
 - Revisar que la información publicada por la empresa este actualizada y sea correcta; e indagar con los clientes sobre su percepción de la marca.
- c) Evaluación de las herramientas para la promoción de las ventas
- Verificar la afluencia de visitantes a la tienda de manera mensual.
 - Revisar si las ventas de fin de temporada lograron desplazar las mercancías, y en caso de tener sobrantes diseñar una promoción adicional para evitar su almacenamiento.
 - Comprobar si se incrementó el volumen de ventas con la inscripción al programa del buen fin.
 - Indagar si la emisión de tarjetas plásticas mejora la percepción del cliente hacia la marca, e incentiva sus consumos con la misma.

4.3. Canales de conveniencia.

Actualmente las condiciones de vida bajo las que se desenvuelven las personas, conllevan una importante carga de estrés; lo cual se convierte en una situación que influye de manera importante en sus hábitos de consumo, y los conduce a buscar opciones de compra que no solamente se adapten a sus gustos, sino también al rigor de su día a día; con lo que puede decirse que los canales de conveniencia, son los medios seleccionados por las empresas para la distribución de los productos, en atención a la comodidad de los clientes.

Debido a que INPOISE constituye una marca que incursionará por primera vez en el mercado; es preciso que el diseño de los canales de conveniencia, se ajuste a

un sistema de distribución capaz de promoverla rápidamente en el Valle de Toluca, y que además permita generar rentabilidad en un plazo de tiempo relativamente corto; a través del desarrollo de algunas funciones, tales como:

- Facilitar a los clientes potenciales el acceso a los productos.
- Incrementar el área de influencia de la marca.
- Beneficiar el desplazamiento de las mercancías.
- Brindar opciones de compra a los clientes.
- Generar nueva información de mercado.
- Mejorar la imagen de la marca.

En consideración a lo anterior, resulta sumamente importante definir los canales de conveniencia a través de los que INPOISE realizará la distribución de los productos entre los consumidores finales; para lo cual se ha determinado:

Diagrama 21. Canales de conveniencia seleccionados para INPOISE.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

De acuerdo con el diagrama 21, se tiene contemplado que INPOISE incurriera en la comercialización de sus productos a través de dos frentes estratégicos; el de la distribución directa, que le brindará la posibilidad de mantener el dominio sobre la distribución de los productos entre los consumidores finales; y el de la distribución indirecta que le facilitará su expansión en el mercado.

1) Distribución directa

Este tipo de distribución tendrá lugar a partir del nacimiento de la empresa, y se considera la más importante; ya que le permitirá generar un mayor valor a su

marca, a través del establecimiento de un contacto directo con los clientes, que asegure la satisfacción de sus deseos y necesidades; además de que también podría contribuir a la recopilación de nueva información estratégica de mercado, que coadyuve al continuo desarrollo y mejora de los productos.

a) Tienda propia

Se pretende que INPOISE cuente con un lugar bajo su control, al que los clientes puedan acudir a realizar sus compras, y en el que se sientan relajados; tomando en consideración para lograrlo, la renta de un local comercial que proporcione fácil acceso, que brinde seguridad, que tenga un amplio estacionamiento, que opere en un horario razonable y sobre todo que ofrezca instalaciones agradables.

Imagen 27. Tienda propia.



Fuente: Elaboración y diseño de la P. de Arquitectura Maricruz Díaz Trujillo Portilla.

Para la localización de la tienda, se ha determinado tomar como punto de referencia el municipio de Metepec, ya que este se caracteriza por alojar una cantidad importante de plazas y centros comerciales de gran envergadura; lo que podría resultar benéfico para la captación de nuevos clientes que acuden a visitar tales lugares; y en atención a ello se ha identificado una plaza comercial que tiene la capacidad de brindar un espacio adecuado para el lanzamiento de la marca, y en la que se desea iniciar operaciones.

- Plaza mayor Metepec

Se trata de un espacio comercial ubicado en el corazón de la zona dorada de Metepec, en la calle de Leona Vicario #386 (revisar anexo 2), colonia San Francisco Coaxusco; y el cual está dirigido a un sector poblacional de clase socioeconómica alta y media alta; además de que ofrece a los visitantes fácil acceso, un amplio estacionamiento, seguridad y actualmente se encuentra en proceso de ampliación con la finalidad de generar mayores espacios comerciales para solventar la creciente demanda de productos y servicios en la zona.

Imagen 28. Plaza Mayor Metepec.



Fuente: Plaza Mayor (PROBIMEX, 2014).

Descripción de la tienda

En consideración al tamaño de los locales disponibles en Plaza Mayor Metepec, se tiene contemplada la instalación de la tienda, en una superficie aproximada de 40 m² y doble altura; con la finalidad de que la parte inferior del local sirva para la exhibición de las mercancías, y la superior como almacén y oficina gerencial.

El diseño de la tienda conforma un aspecto esencial en la percepción que podrían generar los clientes potenciales sobre la marca y los productos; ya que un planteamiento desordenado y poco uniforme, tiende a proyectar un concepto

inestable y de baja calidad; por ello, se tiene la noción de crear un espacio capaz de transmitir valor a la vista, que posibilite la identificación del giro del negocio en forma sencilla, y que sea lo suficientemente atractivo para propiciar interés por entrar.

De acuerdo con lo anterior, se tiene contemplado que el diseño de la tienda este conformado por una decoración vanguardista, tanto al interior como al exterior del inmueble; incluyendo algunos elementos que puedan brindar valor a la decoración, y que fomenten una perspectiva ordenada y uniforme.

Al exterior de la tienda

- Se colocará el logotipo de la marca en acabado metálico e iluminación trasera, con la finalidad de brindarle elegancia y atractivo a la fachada.
- Se incluirá un aparador que muestre algunos productos y que brinde una vista general hacia el interior de la tienda.
- Al final de cada temporada (otoño-invierno y primavera-verano) y en ventas especiales, se colocarán rotulados en vinyl transparente sobre la ventana del aparador exterior, para resaltar las promociones especiales.

Imagen 29. Exterior de la tienda.



Fuente: Elaboración y diseño de la P. de Arquitectura Maricruz Díaz Trujillo Portilla.

Al interior de la tienda

- Se colocarán exhibidores alrededor de la tienda para cada tipo y talla de producto, procurando en todo momento mantenerlos perfectamente surtidos y ordenados.
- Se incluirá un área de probadores, y una barra con el equipo de cómputo necesario para realizar los cobros.
- Se instalará una pantalla al interior de la tienda, en la que constantemente se proyectará publicidad promocional de la marca; haciendo uso además del logotipo a color.
- La tienda será ambientada con música pop y electrónica, en combinación de fragancias que cambiarán cada temporada, con el objeto de que la estancia en la tienda sea lo más agradable posible para los clientes.

Imagen 30. Interior de la tienda.



Fuente: Elaboración y diseño de la P. de Arquitectura Maricruz Díaz Trujillo Portilla.

2) Distribución indirecta

Este tipo de distribución se llevará a cabo a partir del segundo año de vida de la empresa; y servirá como medio de apoyo para expandir su presencia en el Valle de Toluca, a través de la colocación de los productos en tiendas detallistas independientes; lo que contribuirá además a promover un rápido desplazamiento de los inventarios, y a la creación de nuevos puntos de entrada al mercado.

b) Boutiques especializadas

Se tiene contemplado realizar una búsqueda durante el primer año, de pequeñas boutiques especializadas en ropa y accesorios de diversas marcas; para proponerles la distribución de las camisas; y así comenzar a crear nuevos vínculos de negocios, que permitan generar márgenes de utilidad secundarios.

Es importante mencionar que la propuesta de las boutiques especializadas, tiene una importante justificación en dos razones; la primera es que de acuerdo con la encuesta realizada anteriormente, existen consumidores potenciales que prefieren adquirir su vestuario en negocios pequeños; y la segunda es que se tiene identificado que una parte del mercado meta, ostenta un poder adquisitivo de medio a bajo, por lo que este tipo de tiendas representan una alternativa viable, para surtir su guardarropa a un precio más bajo.

Imagen 31. Boutiques especializadas.



Fuente: Elaboración y diseño de la P. de Arquitectura Maricruz Díaz Trujillo Portilla.

Cabe mencionar que la distribución indirecta será realizada en forma selectiva; lo que significa que no se busca la introducción de la marca en todos los negocios posibles, sino que se tiene contemplado realizarlo en un mínimo de ellos dentro del Valle de Toluca, bajo la condición de que cumplan con cierto perfil, el cual podría incluir los siguientes aspectos:

- Que tengan una antigüedad de al menos 2 años en el mercado.
- Que cuenten con un local comercial de fácil acceso (preferentemente cerca de escuela y oficinas).
- Que admitan al menos una opción de pago distinta al efectivo (preferentemente tarjeta bancaria).
- Que trabajen en un horario perfectamente definido de atención.
- Que al menos un 30% de sus productos estén dirigidos al mercado masculino, y a un segmento similar.
- Que su espacio de ventas transmita una imagen ordenada y uniforme.
- Que posean al menos un probador.

Adicionalmente al perfil que tendrán que cubrir las boutiques de ropa para ser consideradas dentro del canal de distribución indirecta, resulta indispensable definir la postura que debería de adoptar la empresa para incentivar su interés en la comercialización de la marca; por lo que se tiene contemplada la implementación de las siguientes medidas:

- Brindar exclusividad de territorio, para la distribución de los productos.
- Suministrar mercancías que ya no se encuentren disponibles en la tienda, con la finalidad de que puedan ser vendidas a un precio por debajo del regular.
- Sugerir a los detallistas los precios de venta para las mercancías.

- Mantener una comunicación constante con los detallistas, para obtener información acerca del desplazamiento de las mercancías y atender las inquietudes respecto a los productos.
- Proporcionar carteles impresos en alta definición a los detallistas, con la finalidad de que los coloquen en sus establecimientos y así fomentar un mayor interés en sus clientes por adquirir los productos.

4.4. Análisis del costo.

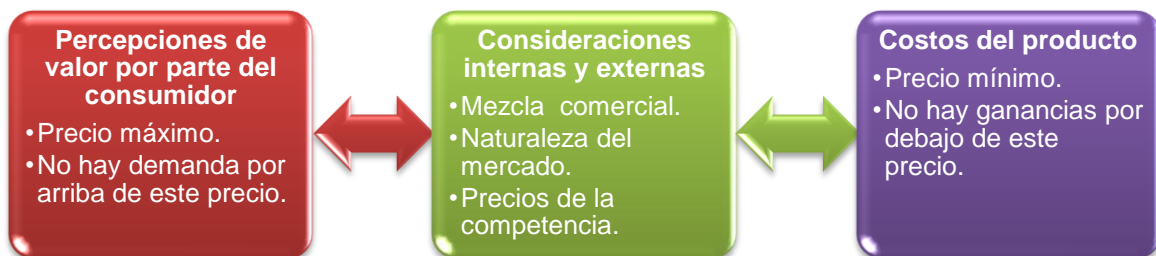
Al hacer referencia al costo de los productos, es imprescindible saber que existen diversos aspectos implicados tanto de manera directa como indirecta, en su transición a los usuarios finales; quienes pagan un precio por la adquisición de los mismos, y el cual no se trata simplemente de que sea el más bajo, sino de que también sea proporcional a lo que se está ofertando, para que resulte lo suficientemente atractivo para generar el deseo de los consumidores por adquirirlo. En un sentido estricto el precio es:

“La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; y en un sentido más amplio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

(Kotler & Armstrong, 2008, p. 263)

De acuerdo a lo anterior, resulta indispensable conocer los factores asociados con su fijación, y que deben de ser considerados por la empresa.

Diagrama 22. Factores asociados a la fijación de precios.



Fuente: Figura 9.1 Factores que afectan las decisiones de fijación de precios (Kotler & Armstrong, 2008, p. 263).

El diagrama 22, muestra los factores que pueden contribuir a la fijación de precios de los productos; y en base a ello resulta necesario encontrar un punto intermedio, en el que los precios de las camisas no sean demasiado altos para cubrir con la demanda de los consumidores, ni demasiado bajos para no generar ganancias.

Percepciones de valor por parte del consumidor

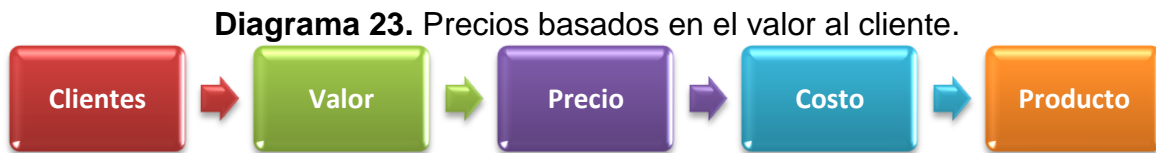
La percepción de valor que asignan los consumidores a un tipo de producto en específico, desempeña un papel fundamental en la asignación de su precio, ya que facilitará a la empresa determinar un punto máximo para obtener beneficios; sin embargo, es necesario tomar en consideración que el precio no debe encontrarse muy por encima de la valoración de los productos, ya que los consumidores podría verse orillados a buscar otras alternativas; y tampoco debe situarse muy por debajo, ya que en muchas ocasiones se asocia a los precios con la calidad.

Si bien es cierto, resulta sumamente complicado conocer el valor real que asignan los consumidores a los productos; debido a que se trata de una cuestión meramente de perspectiva y cada persona es diferente; aunque, si es posible obtener una noción próxima al precio que estarían dispuestos a pagar por algún producto, propiciando un acercamiento a los mismos.

En corroboración a lo mencionado, en el capítulo anterior se realizó una encuesta en la que se le preguntó a 185 hombres, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar por una camisa de alta calidad y exclusividad?; y sin haber visto el producto, ni tener mayores detalles acerca de la marca, 135 de ellos argumentaron estar dispuestos a desembolsar de 500 a 1000 pesos; lo que significa que su percepción de valor hacia las camisas con las características mencionadas, se encuentra dentro de dicho rango, y un precio por debajo o por encima de este podría resultarles menos atractivo.

Se tiene la intención de fijar el precio de las camisas, en base a una transmisión de mayor valor a los clientes; para lo cual se ha contemplado, una producción reducida de camisas por cada modelo (50 de cada uno), y una mayor inversión en

el canal de distribución directa; con la finalidad de brindar una imagen de mayor exclusividad a INPOISE, y propiciar un espacio que atraiga a clientes de mayor poder adquisitivo.



Fuente: Figura 9.2 Fijación de precios basada en el valor (Kotler & Armstrong, 2008, p. 265).

Sin duda alguna, la noción que tiene INPOISE para la fijación de sus precios y la transferencia de valor a los clientes, podría resultar en mayores costos operativos para lograrlo; sin embargo, esta posición se compensa por el hecho de que también permitiría asignar precios más altos a las camisas.

Costos de la empresa y del producto

Determinar los costos de la empresa y del producto, permitirá fijar los precios mínimos a los que se deberían de vender las camisas, para asegurar rentabilidad y evitar pérdidas; con lo que resulta imprescindible saber que existen tres tipos de costos:

- **Costos fijos.**- son los que no varían con los niveles de producción o de ventas.
- **Costos variables.**- son los que cambian en proporción directa con el nivel de producción.
- **Costos totales.**- representan la suma de los costos fijos con los costos variables para un determinado nivel de producción.

Cabe mencionar, que una empresa bien organizada mantiene un control constante sobre sus costos, pues siempre existe la posibilidad de incurrir en algún error administrativo; aunque esto podría pasar casi desapercibido, si se tiene la disposición para realizar cambios y ajustes cada vez que se requiera.

En consideración a lo anterior, se ha emprendido una investigación acerca de los costos fijos y variables, que podrían guiar el curso de las operaciones de INPOISE durante el primer año; y de acuerdo a ello:

Cuadro 35. Costos fijos estimados (mensuales/en pesos).

Concepto	Descripción	Sub-Total
Renta de local comercial	40m ² de superficie, incluye mantenimiento	11,000.00
Sueldos de empleadas	2 de medio tiempo y 1 de tiempo completo	7,200.00
Sueldo de gerente de tienda	Labor realizada por 1 de los socios	5,000.00
Honorarios de contador	Servicio contable empresarial	1,000.00
Servicio de luz	Tarifa comercial	1,000.00
Servicio de comunicación	Paquete básico de internet y teléfono Telmex	389.00
Renta de terminal bancaria	Terminal punto de venta fijo de Banamex	150.00
Anuncio luminoso	2 salarios mínimos bimestrales	63.77
Total		25,802.77

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes mayo de 2014, con base a investigación de campo.

El cuadro 35 muestra los costos fijos estimados, que INPOISE deberá de cubrir cada mes, independientemente al resultado de sus ventas, y únicamente con la finalidad de abrir las puertas de su tienda al público; lo que representa el punto de partida para la fijación de los precios; ya que este tipo de costos a diferencia de los variables, difícilmente se pueden modificar en el corto plazo.

Cuadro 36. Costos variables estimados (anuales/en pesos).

Concepto	Descripción	Unidades	C.U.	Sub-Total
Etiqueta de tela primaria	Corte recto y tejido en laser con hilo plateado.	2,000	0.40	800.00
Etiqueta de tela secundaria	Corte medio y tejido en laser, con hilo negro.	2,000	0.40	800.00
Etiqueta colgante de cartón reciclado	Incluye hilo de yute e impresión de logotipo a dos tintas.	2,000	1.25	2,500.00
Bolsa de papel reciclado	Incluye impresión de logotipo en una sola tinta.	2,000	8.65	17,300.00
Confección de camisas	Incluye colocación de etiquetas de tela, y diseño.	1,600	210.00	336,000.00
Total				357,400.00

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes de mayo de 2014, con base a investigación de campo.

De acuerdo con el cuadro 36, se tienen considerados los costos variables esenciales para la entrega de las camisas a los clientes finales; los cuales además están contemplados para el lapso de un año, y se tiene planeada su oferta al público en dos partes:

- Temporada primavera-verano: 16 modelos y 50 unidades de cada uno.
- Temporada otoño-invierno: 16 modelos y 50 unidades de cada uno.

Una vez que se conocen los costos fijos y variables, es posible estimar el costo total, asociado con la simple colocación de las camisas en el mercado; para lo que se ha determinado realizar un cálculo que muestre las cantidades de manera mensual y anual, con la finalidad de conocer los mínimos requeridos en cada periodo.

Cuadro 37. Costos totales estimados al mes y al año (en pesos).

Concepto	Mensual	Anual
Costo total fijo	25,802.77	309,633.24
Costo total variable	29,783.33	357,400.00
Costo Total	55,586.10	667,033.24

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes de mayo de 2014, con base a investigación de campo.

Con fundamento en el cuadro 37, es posible determinar que al cubrir con el costo de 667,033.24 pesos, para la producción anual de 1600 camisas y la apertura de la tienda de acuerdo a lo planeado; es necesario fijar como punto mínimo de recuperación un precio de 416.90 pesos para cada camisa; lo que significa que cualquier precio por debajo de esa cantidad, representaría una pérdida.

Consideraciones internas y externas de los costos

Este tipo de consideraciones deben de tenerse en cuenta para poder fijar los precios de las camisas dentro de los límites superiores e inferiores; es decir entre lo que estarían dispuestos a pagar los consumidores potenciales, y lo que le cuesta a la empresa hacerles llegar el producto.

Como parte de las consideraciones internas, se tiene contemplada la implementación de un programa publicitario que servirá para promocionar a INPOISE; y el cual se tiene previsto que alcance un costo estimado al final del primer año de operaciones, conformado de la siguiente manera:

Cuadro 38. Costo anual estimado del programa publicitario (en pesos).

Concepto	Descripción	Sub-Total
Correo electrónico de Gmail	Servicio gratuito	0.00
Página de fans en Facebook	Servicio gratuito	0.00
Canal de YouTube	Servicio gratuito	0.00
Más Radio 102.1 FM	2 spots de radio diarios durante 1 mes	2,200.00
Revista TresMil400	Anuncio de 1 página por 6 meses	6,500.00
Creación de video de bajo costo	Video publicitario con duración de 1 minuto	9,500.00
Página WEB	Diseño del sitio	2,000.00
Total		20,200.00

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes de mayo de 2014, con base a investigación de campo.

Es importante resaltar que al incluir el costo estimado del programa publicitario, es posible generar una noción más real acerca del precio que deberían de tener las camisas para llegar a ser redituables; ya que la idea central de promocionar la marca, radica en coadyuvar al rápido desplazamiento del producto entre los clientes potenciales; y de acuerdo con este precepto, se ha determinado sumar al costo total estimado para el primer año, el del programa publicitario para el mismo periodo.

Cuadro 39. Costo total estimado con publicidad (en pesos).

Concepto	Sub-Total
Costo total estimado al año	667,033.24
Costo anual estimado del programa publicitario	20,200.00
Total	
	687,233.24

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes de mayo de 2014, con base a investigación de campo.

En base al cuadro 39, es factible afirmar que si se tiene estimada la cantidad de 687,233.24 pesos, como parte del costo total estimado con publicidad, para contribuir al desplazamiento de 1600 camisas; tendría que fijarse un precio mínimo de 429.52 pesos para costear las medidas publicitarias, lo que significa que el costo del programa tiene un impacto de 12.62 pesos por unidad.

Dentro de las consideraciones internas, la empresa también tiene contemplada la apertura de una tienda para la distribución directa de las camisas; la cual precisará de una inversión inicial para poder operar; y de acuerdo con algunas estimaciones, estaría conformada de la siguiente manera:

Cuadro 40. Inversión inicial estimada para la distribución directa (en pesos).

Concepto	Descripción	Sub-Total
Alta de hacienda	Servicio gratuito	0.00
Licencia de funcionamiento	Servicio gratuito	0.00
Registro de marca	Pago de derechos por la emisión del título	2,303.33
Piso intermedio	Estructura metálica recubierta de madera en 20 m ²	25,000.00
Pintura interior	Material y mano de obra para 280m ²	5,600.00
Piso laminado	Material y mano de obra para 40m ²	8,000.00
Muebles de oficina	Escritorio, archivero y silla	3,000.00
Equipo de cómputo para oficina	Computadora de escritorio básica e impresora	8,000.00
Computadora punto de venta	Monitor, impresora de ticket, cajón de dinero, lector de código de barras y software de facturación electrónica.	6,000.00
Pantalla de TV	Pantalla LED de 32"	2,700.00
Mueble punto de venta	Fabricado en formica	2,500.00
Probadores	2 Fabricados en tabla roca, con marco de aluminio y puerta de madera.	5,500.00
Anuncio interior	Fabricado en aluminio	2,500.00
Fachada de la tienda	Cancel de aluminio, muro recubierto de formica, puerta y ventana de cristal	9,000.00
Anuncio exterior	Fabricado en aluminio y con iluminación en los bordes	6,000.00
Compra de uniformes	6 camisas con el logotipo bordado	1,500.00
Vehículo comercial	VW Saveiro básica usada 2012	90,000.00
Total		177,603.33

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes de mayo de 2014, con base a investigación de campo.

Se considera que la inversión requerida para poder habilitar el canal de distribución directa, debería de tener un impacto en el precio base de las camisas; con la finalidad de recurrar dicho desembolso de recursos en el menor tiempo posible.

Cuadro 41. Costo total estimado con publicidad e inversión inicial (en pesos).

Concepto	Sub-Total	
Costo total estimado al año	667,033.24	
Costo anual estimado del programa publicitario	20,200.00	
Inversión inicial estimada	177,603.33	
Total		864,836.57

Fuente: Elaboración propia con precios estimados al mes de mayo de 2014, con base a investigación de campo.

En atención a la estimación recabada dentro del cuadro 41, es posible afirmar que por la producción anual de 1600 camisas, el costo por cada unidad se ve incrementado en 111 pesos por consecuencia de la inversión inicial al canal de

distribución directa; lo que permite fijar un precio mínimo de recuperación de 540.52 pesos por camisa.

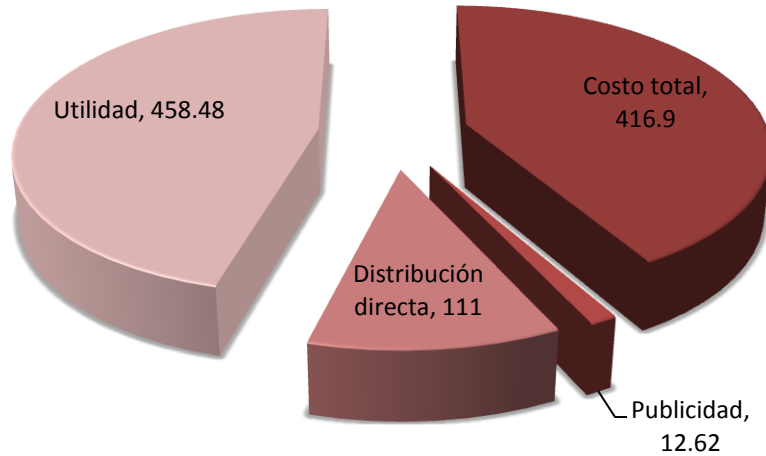
Como parte de las consideraciones externas, es indispensable determinar el tipo de mercado al que incursionará la empresa; ya que de eso dependerá el nivel de libertad que pueda tener al momento de establecer los precios.

Se ha identificado que de acuerdo con las particularidades de INPOISE, la naturaleza de su mercado es la competencia monopolística; ya que esta consiste en muchos compradores y vendedores, que negocian dentro de un rango de precios en lugar de uno solo; y en la que los vendedores tratan de crear ofertas diferenciadas en cuanto a calidad, características o estilo, para distintos tipos de clientes; además de que los precios pueden contener libremente marcas, publicidad y ventas personales. (Kotler & Armstrong, 2008)

En consideración a lo anterior, podría decirse que INPOISE tiene una gran libertad para la fijación del precio de las camisas; sin embargo, se debe tener en cuenta que se trata de una marca nueva y por ello los precios deberían de ser relativamente más bajos a un principio; además de que se pretende generar una oferta en base a la percepción de valor de los clientes potenciales.

Tomando como argumento lo mencionado, se tiene registrado que existe una mayor disposición por parte de los consumidores potenciales, a pagar una cantidad de hasta 1000 pesos por adquirir una camisa de alta calidad y exclusividad; por lo que se ha determinado fijar el precio base al público en función de la siguiente gráfica:

Gráfica 15. Composición del precio base al público (en pesos).

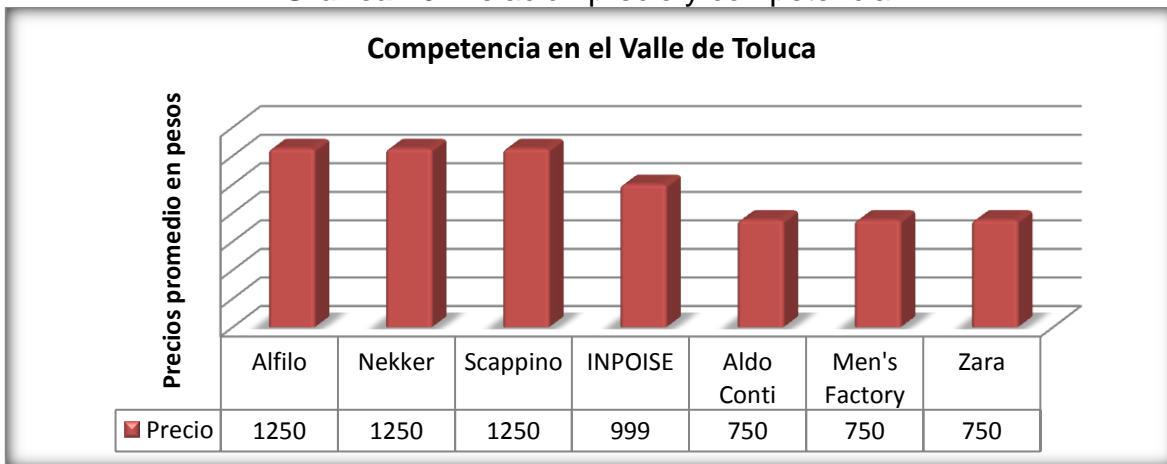


Fuente: Elaboración propia con base en estimaciones.

De acuerdo con la gráfica 15, el precio base de las camisas para el público está conformado por las estimaciones realizadas antes, más un margen agregado de utilidad dentro de la valoración de los clientes potenciales, dando como resultado un precio de 999 pesos para el primer año de operaciones de INPOISE.

La asignación final del precio tiene una importante justificación en la última de las consideraciones externas, que es el precio de la competencia; y con fundamento en dicho precepto, la posición de INPOISE entre sus principales competidores locales estaría dada de la siguiente forma:

Gráfica 16. Relación precio y competencia.

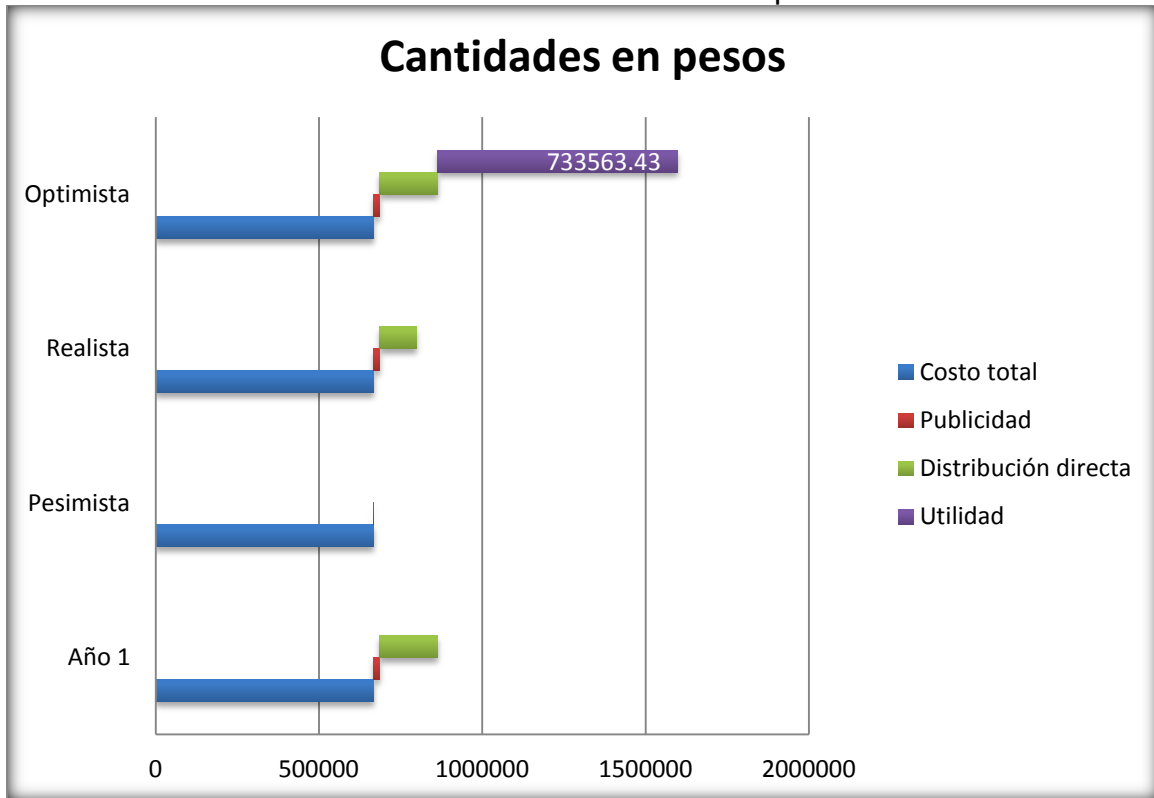


Fuente: Elaboración propia con precios estimados en base a investigación de campo.

En la gráfica 16 es posible apreciar que INPOISE podría ostentar una posición intermedia entre su principal competencia local, lo que le proporcionaría competitividad a sus precios, y además le permitiría colocarse en una mayor cercanía al rango de precios, dentro de los que los consumidores potenciales estarían dispuestos a comprar camisas.

Una vez que se ha determinado el precio al que se ofertarán las camisas durante el primer año; es indispensable emprender una evaluación sobre las posibles situaciones a las que podría enfrentarse la empresa durante dicho periodo; y de acuerdo a ello se tiene contemplado:

Gráfica 17. Posibles escenarios en el primer año.



Fuente: Elaboración propia con base en estimaciones.

La gráfica 17 muestra un planteamiento de tres escenarios, a partir de los costos que tendrá la empresa durante el primer año; y los cuales están conformados de la siguiente manera:

- 1) **Optimista.**- en este tipo de situación, se esperaría que la empresa alcanzará la venta total de las 1600 camisas, con un precio constante de 999 pesos a lo largo del año; consiguiendo con ello cubrir el costo total con publicidad, recuperar la inversión requerida para la distribución directa, y generar una utilidad de 733,563.43 pesos al final del periodo.

- 2) **Pesimista.**- con este supuesto, la empresa se encontraría en una situación en la que solamente lograría la venta de 668 camisas, con un precio constante de 999 pesos a lo largo de todo el año; lo que únicamente le permitiría cubrir el costo total; y obtener la casi imperceptible cantidad de 298.76 pesos de publicidad.

- 3) **Realista.**- este escenario se considera un intermedio entre el pesimista y el optimista; y si llegará a ocurrir, la empresa estaría obteniendo una venta de 800 camisas con un precio constante de 999 pesos; las cuales representan la mitad de la producción anual; lo que permitiría cubrir el costo total con publicidad, y recuperar la cantidad de 111,966.76 pesos de la inversión requerida para la distribución directa durante el primer año.

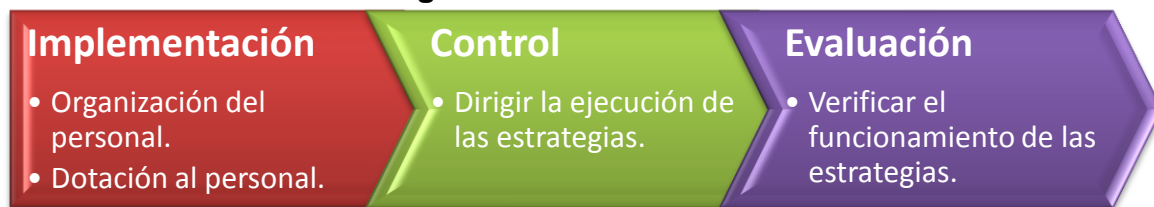
CAPÍTULO V

CAPÍTULO V.

5. DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL MARKETING.

La elaboración sobre el desarrollo estratégico del marketing, tiene como función principal el establecimiento de un plan de acción, que permita a los dirigentes hacer coincidir los recursos organizacionales, hacia el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado, con la finalidad de contribuir a lograr los objetivos generales de la empresa, así como también para sentar las bases aplicables en el tratamiento de las estrategias.

Diagrama 24. Plan de acción.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el diagrama 24, es necesario mencionar que al hacer referencia a un plan de acción para la empresa, se toma como punto de partida la instauración de un proceso administrativo, que posibilite el avance ordenado de las estrategias de marketing, con la finalidad de propiciar congruencia entre el sistema funcional de la empresa y sus necesidades operativas.

En consideración de lo mencionado antes, se ha determinado que el desarrollo estratégico del marketing para INPOISE, estará encaminado a guiar su progreso durante el primer año de operaciones; para lo cual se ha identificado que resulta indispensable:

- Precisar la manera en la que se organizarán los recursos para lograr el progreso de las estrategias y tácticas de marketing.
- Especificar la manera en la que se dirigirán las estrategias y tácticas de marketing al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Definir los mecanismos que facilitarán la medición del desempeño de las estrategias y tácticas de marketing.

5.1. Implementación del marketing.

A través de la implementación, se pretende encaminar los recursos de la empresa al desarrollo de las estrategias de marketing, organizando y dotando al personal con las herramientas suficientes para poder lograr el cumplimiento de sus actividades; con lo que puede decirse que la implementación:

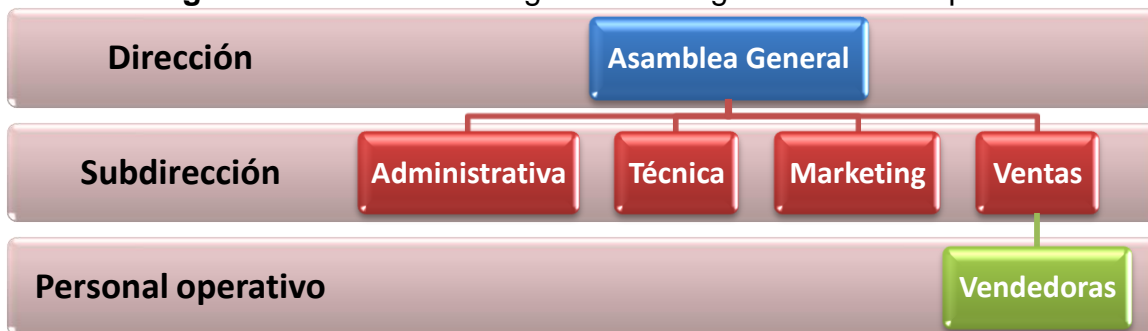
“Es un vínculo crítico entre la formulación de las estrategias de marketing y la consecución de un desempeño superior en la organización”. (Stanton, et al., 2007, p. 622)

Organización para la implementación

Es indispensable definir la estructura organizacional de la empresa, para poder establecer una relación práctica entre la planeación estratégica del marketing y su implementación; procurando que su diseño permita a la empresa mantener un control eficiente sobre sus recursos humanos y materiales.

De acuerdo con las características del sistema funcional de INPOISE, se considera pertinente que su estructura organizacional, este diseñada para potencializar la relación entre sus tres ejes fundamentales (dirección de la empresa, personal operativo y recursos materiales), beneficiando así el acercamiento con los clientes.

Diagrama 25. Estructura organizacional general de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama 25 esquematiza la estructura general de trabajo, bajo la cual los socios de la empresa y el personal auxiliar, se organizarán para implementar las estrategias planeadas y lograr el cumplimiento de los objetivos; y con base en ello es posible apreciar un sistema de tres niveles compuesto por:

1) **Asamblea general.**- estará conformada por los cuatro socios accionistas de la empresa, quienes designarán por medio de votación a un presidente dentro del grupo para dirigirlos durante el primer año, y al finalizar dicho periodo se emprenderá una nueva elección, con la finalidad de que todos los miembros participen y generen experiencias enriquecedoras; es importante mencionar que el dirigente asignado deberá realizar las funciones de:

- Organizar juntas periódicas con los socios.
- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos que deriven de la sociedad.
- Coordinar el trabajo de los socios en beneficio de la empresa.
- Emprender la formulación de objetivos y estrategias corporativas.
- Motivar el trabajo de los socios.
- Evaluar el desempeño de los socios en su área de competencia.

2) **Subdirección administrativa.**- se designará al socio que demuestre mayores conocimientos y habilidades en el área de administración de empresas; con la finalidad de que quien sea seleccionado, cuente con los elementos necesarios para desempeñar las funciones de:

- Gestionar los trámites que posibiliten el funcionamiento de la empresa.
- Analizar la situación al interior de la organización.
- Diseñar objetivos y estrategias aplicables para toda la empresa.
- Realizar asignaciones de recursos humanos y materiales.
- Brindar asesoría y capacitación a los socios.
- Mantener un seguimiento de los recursos humanos y materiales.

3) **Subdirección técnica.**- será encabezada por el socio que manifieste mayores habilidades para el desarrollo de negociaciones, así como también conocimientos en diseño operacional y procesos productivos; con la finalidad de realizar las actividades de:

- Potenciar el aprovechamiento de los recursos materiales.
- Mantener contacto directo con los proveedores.
- Establecer controles de calidad para los productos.
- Identificar nuevas oportunidades al exterior de la empresa.
- Empezar negociaciones con socios potenciales.
- Supervisar el funcionamiento de la cadena de suministro de la empresa.

4) **Subdirección de marketing.**- este puesto será desempeñado por el socio que demuestre mayores conocimientos y habilidades en el área de marketing; con el objeto de que cuente con las herramientas necesarias para desarrollar las labores de:

- Trazar los objetivos de marketing.
- Diseñar estrategias que respondan a los objetivos.
- Mantener la vigilancia del mercado.
- Empezar acciones que beneficien la imagen de la empresa.
- Transmitir información y brindar asesoría a la subdirección de ventas.
- Evaluar el desempeño de las estrategias de marketing.

5) **Subdirección de ventas.**- el socio que se desempeñe como gerente de la tienda, será quien encabezará la subdirección de ventas, teniendo a su cargo las funciones de:

- Contribuir a la implementación de las estrategias de marketing.
- Capacitar y asesorar al personal de ventas.
- Elaborar reportes de ventas.

- Controlar el inventario de la tienda.
- Vigilar el correcto funcionamiento de la tienda.
- Evaluar desempeño de las vendedoras.

6) **Vendedoras.**- se trata de los recursos humanos más esenciales de la empresa, debido a que serán quienes mantendrán contacto directo con los clientes, y su labor contribuirá en gran medida al éxito o al fracaso de la organización en general; por ello deberán desempeñar adecuadamente las tareas de:

- Informar y persuadir a los clientes potenciales.
- Brindar asesoría sobre los productos.
- Ordenar las mercancías.
- Cuidar la imagen de la tienda.
- Generar nuevos datos acerca de los clientes.
- Contribuir a la mejora de las ventas.

Es necesario aclarar que los puntos anteriores destacan la estructura general de trabajo, que constituye a la empresa como un conjunto; es decir, incluyendo a todas sus áreas funcionales y sin ahondar exclusivamente en el marketing; lo cual se considera que representa el primer paso, para poder comprender como la implementación del marketing se relaciona con cada una de dichas áreas, hasta surtir su efecto en los clientes y volverse efectiva (proceso de retroalimentación).

Diagrama 26. Implementación del marketing.



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama 26 esquematiza la organización de las áreas funcionales de la empresa hacia la implementación del marketing; y de acuerdo a ello es posible afirmar, que cada una de ellas está diseñada para contribuir al correcto funcionamiento de la tarea; ya que atribuir toda la responsabilidad únicamente al especialista en el área podría resultar poco efectivo.

Si bien es cierto, la subdirección de marketing representa el pilar central para que la implementación estratégica surta su efecto; sin embargo, para que eso pueda suceder existe la necesidad de que la subdirección administrativa determine lo que se puede y lo que no se puede hacer, que la subdirección técnica verifique las opciones que tiene la empresa, y que la subdirección de ventas apoyada por el personal a su cargo aplique las medidas pertinentes.

Un último punto a considerar con relación al diagrama 26, es que dentro de la implementación existe una importante retroalimentación a considerar, la cual comienza por los consumidores, que al ser estudiados por la subdirección de marketing reciben estímulos y emiten respuestas; las cuales son captadas de manera directa por las vendedoras, quienes transmiten la información a la subdirección de ventas, que compara las respuestas con los números, y transfiere los datos al área administrativa para que realice los ajustes necesarios.

Dotación para el personal de la organización

Parte fundamental de implementar con éxito la planeación del marketing, consiste en seleccionar adecuadamente a las personas que formarán parte de la empresa, y en brindarles las herramientas necesarias para desempeñar sus tareas; ya que cualquier asignación de recursos monetarios, resulta poco útil si no se cuenta con personas preparadas para afrontar toda clase de retos que pudieran surgir.

Tomando en consideración que ya se han definido las funciones que deberán desarrollar los socios para poder ser asignados a cada una de las áreas, es preciso determinar los mecanismos que los dotarán de los elementos necesarios, para poder realizar sus labores de manera adecuada; y de acuerdo a ello se tiene previsto:

- a) **Capacitación del personal.**- este mecanismo tiene como finalidad principal, que tanto los socios como las vendedoras, adquieran conocimientos y habilidades que les faciliten la realización de sus tareas de manera competente; para lo que se ha contemplado:

Socios

- Informarlos y concientizarlos acerca de las necesidades existentes, para que puedan orientar sus actividades a logros concretos.
- Fomentar su participación en cursos externos de motivación y liderazgo, así como también de otros temas que beneficien el enriquecimiento de la empresa y el aprendizaje compartido.
- Organizar reuniones periódicas en las que puedan compartir las experiencias vividas en sus áreas de trabajo, para propiciar la retroalimentación grupal y el surgimiento de nuevas ideas.

Vendedoras

- Familiarizarlas con los objetivos y las metas de la empresa.

- Explicarles y demostrarles la forma correcta de realizar su labor, fijando un marco de actuación dentro del que puedan ejercer sus tareas teniendo cierto nivel de libertad.
 - Brindarles todo el soporte necesario y la transmisión de conocimientos, con la finalidad de que su labor contribuya al éxito de la empresa frente a los clientes.
- b) **Desarrollo del personal.**- a través de este mecanismo, se pretende mejorar el desempeño de todos los involucrados en las tareas de la empresa; motivándolos a lograr competitividad y resultados favorables, a partir de:
- Propiciar que cada integrante sienta confianza en sí mismo.
 - Fomentar la integridad moral entre todos los participantes, para que exista un ambiente de trabajo digno y respetuoso.
 - Incentivar la pro actividad de los socios para aprovechar de manera rápida las oportunidades que pudieran surgir.
 - Promover la lealtad de las vendedoras.
 - Orientar las actividades de todos los participantes, a resultados concretos y tangibles.
 - Alentar el desarrollo de habilidades para el manejo de conflictos.
 - Reconocer los méritos y logros de todos los participantes, siempre que los haya.
 - Motivar los resultados de cada integrante al logro de objetivos en común.
 - Impulsar la comunicación entre todos los niveles, para potenciar el progreso de las actividades.

- c) **Evaluación del personal.**- este mecanismo permitirá indagar si las acciones emprendidas en la capacitación y desarrollo del personal, están beneficiando o no el desempeño de las tareas; lo cual podrá ser comprobable a través de:

Socios

- Revisar si los resultados alcanzados por cada participante, cumplen con lo previsto.
- Inspeccionar si los cursos aprendidos contribuyen a la mejora de los resultados, o si es necesario incrementar el nivel de instrucción.
- Verificar si el aprendizaje compartido y el intercambio de experiencias contribuyen a generar mayores aciertos.

Vendedoras

- Examinar la manera en la que su trabajo beneficia el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.
- Comprobar si la explicación transmitida contribuye de manera positiva a los resultados derivados de su labor.
- Corroborar si su desempeño contribuye a la fidelidad de los clientes.

En atención a todos los puntos que conforman la implementación del marketing, es importante resaltar que la estructura organizacional diseñada para INPOISE, está pensada en una ejecución de marketing en la que todos los participantes de la empresa, conjunten sus esfuerzos para alcanzar beneficios en común; ya que:

“Al reunir personal de diversos departamentos, para que trabaje en un mismo proyecto, no solo se derriban barreras entre funciones, sino que puede concentrarse en la tarea la mejor combinación de experiencia y destreza”. (Stanton, et al., 2007, p. 624)

5.2. Control del marketing.

La etapa de control es aquella que prosigue a la implementación, y hace referencia a la forma en la que se direccionará el esfuerzo de la estructura organizacional, para el cumplimiento de las estrategias y tácticas de marketing; lo que podría resultar conveniente para mantener un seguimiento de la planeación, de manera paralela a su instauración.

Al establecer un sistema de control para el marketing, es indispensable no basarse únicamente en hacer que las tareas puntuales se cumplan; sino más bien en persistir sobre su ajuste, para lograr reducir al máximo la posibilidad de que los factores fuera del control de la empresa afecten su funcionamiento.

Como ya se ha mencionado antes, es preponderante que todos los participantes de la empresa, desempeñen sus actividades de manera integrada, ya que el éxito que logren alcanzar las estrategias, depende en gran medida de ello; sin embargo, al hacer referencia a un sistema de control, es necesario tener presente, que existe la necesidad de particularizar el cuidado de todo el conjunto funcional, para evitar en lo posible que los participantes de la etapa de implementación, incurran en manejos inadecuados y propicien desviaciones.

En consideración de lo anterior, es indispensable crear un grupo o designar a un responsable que se encargue de la gestión de las acciones, con el objeto de que su labor contribuya a mantener la atención de los participantes en las tareas, favorezca el desarrollo de innovaciones, y permita dar seguimiento de manera general a la evolución de la implementación. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Diagrama 27. Control del marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Con fundamento en el diagrama 27, se tiene contemplado que el encargado de controlar el marketing, sea el socio que está especializado en la materia; ya que él conoce los métodos más adecuados, que podrían guiar al resto de los participantes de la empresa, a concluir con éxito la implementación de las estrategias a su cargo; aunque es de recalcar que su responsabilidad está sujeta a la rendición de cuentas que la asamblea general requiera.

Una vez que se ha determinado la estructura del sistema de control, que regulará la implementación del marketing, resulta pertinente desentrañar las funciones que se profundizarán con su uso; y de acuerdo a ello se tiene contemplado que serán:

- a) **Manejo y solución de conflictos.**- su instauración facilitará al responsable del área, mejorar la coordinación entre los socios, con el objeto de evitar diferencias que pudieran causar desviaciones, o en su defecto utilizarlas para potenciar el entendimiento de las tareas.

- b) **Desarrollo innovador.**- esta función está pensada para incentivar la pro actividad de los socios en la inserción de ajustes reformadores, que disminuyan la posible influencia negativa de los factores imprevistos a la planeación; lo que podría permitir el establecimiento de medidas contingentes, que puedan aplicarse en caso de que algo no salga de acuerdo con lo previsto.

- c) **Cuidado de la confianza.**- este punto representa la parte crítica del sistema de control, y parte de un sencillo entendimiento, en el que si no hay confianza entre los socios, no se superan los conflictos, y si no se superan los conflictos, no se hacen los ajustes necesarios; con lo que también se debe decir, que los exceso de confianza son igual de malos, ya que en muchas ocasiones conllevan a la toma de riesgos innecesarios, que suelen convertirse en errores futuros; por ello es preciso fomentar un pensamiento de continuo aprendizaje.

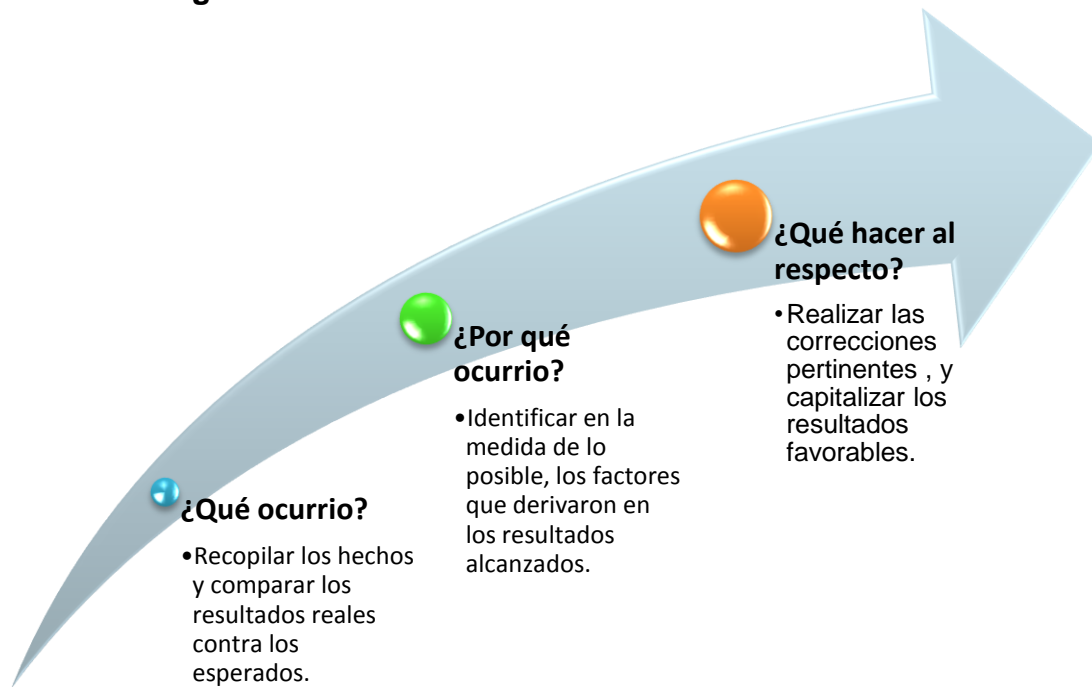
La idea general que se tiene con el establecimiento de un mecanismo regulatorio para el marketing, es coadyuvar a que las estrategias diseñadas surtan su efecto dentro de un entorno empresarial dinámico, en el que sea posible incentivar la participación de todos los socios para generar nuevas ideas, y en el que la supervisión sea la base para emprender los primeros cuestionamientos acerca de la idea inicial; ya que hacerlo podría significar el comienzo de los ajustes para una mejora continua.

5.3. Evaluación del Marketing.

La etapa de evaluación representa el último punto a considerar, dentro del plan de acción estipulado para el desarrollo estratégico del marketing; y su instauración tiene como finalidad, contribuir al establecimiento de medidas específicas, que permitan verificar que la planeación, la implementación y el control, se realicen de manera adecuada; y en caso contrario, posibilitar la promulgación de las medidas correctivas pertinentes.

Cabe mencionar que, “sin evaluación, la administración no sabe si un plan funciona o que factores contribuyen a su éxito o fracaso” (Stanton, et al., 2007, p. 634); por lo que resulta adecuado emprender un análisis basado principalmente en resultados cuantitativos; con el objeto de asegurar en la medida de lo posible, la obtención de información precisa, que facilite el establecimiento de ajustes concretos; aunque también es importante tomar en cuenta, que la identificación de datos cualitativos permitirá una mayor comprensión al momento de responder a los cuestionamientos básicos que plantea el proceso de evaluación.

Diagrama 28. Cuestionamientos básicos de la evaluación.



Fuente: Elaboración propia, en base a (Stanton, et al., 2007).

El diagrama 28 esquematiza las preguntas generales, que el encargado de controlar el marketing debe realizarse durante el proceso de evaluación; con la finalidad de establecer una valoración sobre los resultados obtenidos, y determinar su grado de prioridad al momento de realizar los ajustes requeridos.

De acuerdo con lo anterior, y en un entendimiento más allá del marketing, es posible afirmar que:

“Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 212)

Considerando la trascendencia que puede tener la evaluación del marketing, en la estructura general del modelo de negocio representado por la empresa; es indispensable definir las herramientas que pueden coadyuvar al desentrañamiento de acciones concretas, para obtener resultados que sean de utilidad a dicho fin; y con base en Stanton, et al. (2007), se han identificado:

- a) **Análisis del volumen de ventas.**- se trata del estudio detallado, que comprende los resultados de las ventas netas alcanzadas por la empresa, durante la implementación del plan estratégico de marketing, y que pone especial énfasis en la identificación de las fortalezas y debilidades, que hayan contribuido con la realidad de los hechos.
- b) **Análisis de la participación en el mercado.**- constituye el desempeño alcanzado por la empresa, respecto a sus competidores, es decir comparando las ventas de la empresa con relación a las de toda la industria del mismo ramo; lo cual puede analizarse de manera conjunta o especificando por cada producto.
- c) **Análisis de los costos del marketing.**- esta herramienta es útil para conocer los verdaderos logros alcanzados con la implementación del marketing; ya que parte de una comparación entre los costos esperados y los gastos reales; que permite determinar las ganancias obtenidas por la empresa, con la variación entre ambos conceptos.

Las herramientas definidas anteriormente, resultan de gran importancia para poder realizar una evaluación general del marketing, que permita verificar que su funcionamiento sea el adecuado; facilitando además, la determinación de acciones

concretas, para disminuir al mínimo la posibilidad de incurrir en gastos innecesarios, que puedan conducir a la empresa a tener pérdidas.

Es claro que una correcta evaluación del marketing, contribuirá a una continua mejora de la planeación estratégica; por ello, es indispensable poder responder oportunamente a los tres cuestionamientos básicos; ya que en buena medida, proporcionarán información útil para conocer el rumbo de las acciones; además de facultar a la empresa para lidiar contra sus incertidumbres.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los puntos considerados dentro del plan estratégico de marketing, fueron tomados en base a las necesidades previamente identificadas sobre la empresa; así como también a la composición del ambiente comercial actual; por lo que primeramente se estableció un marco conceptual, para coadyuvar a un mejor tratamiento y exposición del tema.

Durante el desarrollo de la investigación se consideraron de manera prioritaria, las condiciones del mercado al que podría enfrentarse la empresa; y a través de la realización de un análisis de su entorno, fue posible establecer un diagnóstico situacional; que contribuyó en gran medida a identificar aquellos puntos contra los que deberá lidiar para evitar cometer errores, y aquellos que puede explotar para incrementar sus posibilidades de éxito.

Es importante mencionar que con la información recopilada durante el análisis del entorno, fue posible definir el rumbo que debería de seguir la empresa, y diseñar las estrategias de marketing que pudieran servirle de mejor manera para dicho fin.

La idea principal de haber realizado el plan estratégico de marketing, fue trazar las herramientas que pudieran brindarle a INPOISE, una mejor idea de cómo posicionar inicialmente su marca en el mercado, y aportarle las bases necesarias para dirigirla en un futuro cercano; es por ello, que durante el desarrollo del trabajo, se fueron puntualizando diversos aspectos.

La investigación permitió identificar, que el nicho de mercado al que pretende dirigirse la marca, está poco explotado por otras empresas; sin embargo, es necesario que INPOISE haga presencia lo más rápido posible, si quiere aprovechar al máximo los beneficios de una tendencia que está en pleno auge de crecimiento.

Esta propuesta estratégica de marketing, le debe servir a INPOISE para cumplir sus objetivos y metas al iniciar operaciones; y a través de un uso adecuado de cada punto mencionado, le será factible alcanzar el éxito que podría llegar a

proporcionarle utilidades, y brindarle su rentabilidad con el tiempo; pues hoy en día para llegar a posicionar una marca, es necesario saber identificar mejor a los clientes potenciales; además de comprender que son ellos los que marcan las tendencias del mercado, y los que deciden si algo funciona o no; aunque siempre existe la posibilidad de crearles una nueva necesidad, solo hay que pensar bien en cómo hacerlo.

**FUENTES
CONSULTADAS**

FUENTES CONSULTADAS

Aldo Conti Italia, 2013. *Aldo Conti Italia*. [En línea]

Available at: <http://www.aldoconti.com/>

[Último acceso: 07 Diciembre 2013].

Alfilo Italy, 2013. *Alfilo Italy*. [En línea]

Available at: <http://www.alfilo.com.mx/index.html>

[Último acceso: 07 Diciembre 2013].

Anon., 2011. *Vanguardia*. [En línea]

Available at: <http://www.vanguardia.com.mx/elmirreylatribuurbanadelaquetodoshablan-1158441.html>

[Último acceso: 06 Noviembre 2013].

APVT, 2013. *Asociación de Periodistas del Valle del Toluca, A.C.* [En línea]

Available at: <http://apvt.org.mx/medios/televisoras-locales/>

[Último acceso: 21 Octubre 2013].

BANXICO, s.f. *Banco de México*. [En línea]

Available at: <http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/material-de-referencia/basico/fichas-sobre-politica-monetaria-e-inflacion/inflacion/%7B0596182E-CAF1-F7C1-21A4-C5D0BF6125D2%7D.pdf>

[Último acceso: 08 Octubre 2013].

Cacho Elizondo, S., 2012. *istmo: Liderazgo con valores*. [En línea]

Available at: <http://istmo.mx/2012/04/comercializacion-mejores-practicas-y-desafios-de-empresas-medianas-en-mexico/>

[Último acceso: 22 Octubre 2013].

Campodonico Anaya, M. A. & Reyes Montes, M. C., 2012. El proceso de transición de la televisión analógica a la digital en México 2000-2011. *Redalyc*, XV(34), pp. 231-245.

CEESP, 2006. *Centro de Estudios Económicos del Sector Privado*. [En línea]

Available at: <http://ccpm.org.mx/consulta/veritas/2006octubre/6octubreeconomia.pdf>

[Último acceso: 09 Octubre 2013].

CESOP, 2005. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*. [En línea]

Available at:

<http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/21139/104898/file/FATSE004%20Perspectiva%20de%20la%20educacion%20superior%20en%20Mexico....pdf>

[Último acceso: 26 Diciembre 2013].

CFE, 2013. *Comisión Federal de Electricidad*. [En línea]

Available at: <http://www.cfe.gob.mx/negocio/Paginas/Negocio.aspx>

[Último acceso: 22 Octubre 2013].

Chias, J. & Xifra, J., 2008. *Las relaciones públicas y el marketing*. Primera edición ed. Barcelona: UOC.

Cinemex, 2013. *Cinemex*. [En línea]

Available at: <http://cineminutos.com/>

[Último acceso: 21 Octubre 2013].

Cinépolis, 2013. *Cinépolis Online*. [En línea]

Available at: http://www.cinepolis.com/_ENCINEPOLIS/publicidad.aspx

[Último acceso: 21 Octubre 2013].

CONDUSEF, 2013. *Comisión Nacional para la Protección de los Usuarios de Servicios Financieros*.

[En línea]

Available at:

http://www.condusef.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=548&Itemid=128

[Último acceso: 07 Septiembre 2013].

Cortés Romero, E., 2007. Un panorama histórico de la radio en el Valle de Toluca. *Redalyc*, X(20), pp. 415-439.

Cuadrado Esclapez, C., 2007. *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Quinta edición ed. Madrid: FC Editorial.

De Gregorio, J., 2007. PIB (real) como medición de bienestar. En: M. F. Castillo, ed.

Macroeconomía: Teoría y políticas. México: Pearson Educación, p. 33.

El buen fin, 2013. *El buen fin*. [En línea]

Available at: <http://www.elbuenfin.org/index.html>

[Último acceso: 25 Octubre 2013].

El Palacio de Hierro, 2013. *El Palacio de Hierro Online*. [En línea]

Available at: <https://www.elpalaciodehierro.com/>

[Último acceso: 11 Diciembre 2013].

Facebook, 2014. *Facebook*. [En línea]

Available at: <https://www.facebook.com/help/www/281592001947683/>

[Último acceso: 10 Marzo 2014].

Fischer, L. & Espejo, J., 2004. *Mercadotecnia*. Tercera edición ed. México: Mc-Graw Hill.

Fleitman, J., 2007. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Primera edición ed.

México: Pax México.

Fuentes, A., 2012. El mirreynato. *Reporte Indigo*, 14 Septiembre, pp. 13-16.

Gallardo, P., 2013. *El color comunica*. [En línea]

Available at: <http://www.elcolorcomunica.com/2013/06/que-significa-el-rojo-en-los-logos-de.html>

[Último acceso: 06 Noviembre 2013].

Goff, L., 2013. *eHOW en Español*. [En línea]

Available at: http://www.ehowenespanol.com/propiedades-tela-algodon-lista_90180/

[Último acceso: 18 Noviembre 2013].

Google Inc., 2013. *Google Maps*. [En línea]

Available at: <https://maps.google.com.mx/>

[Último acceso: 20 Noviembre 2013].

Google Inc., 2014a. *Gmail*. [En línea]

Available at: <http://www.google.com/intl/es-419/mail/help/about.html>

[Último acceso: 10 Marzo 2014].

Google Inc., 2014b. *YouTube*. [En línea]

Available at: <https://support.google.com/youtube/answer/1646861?hl=es-419>

[Último acceso: 10 Marzo 2014].

Grandi Progetti SRL, 2013. *7camicie*. [En línea]

Available at: <http://7camicie.com/>

[Último acceso: 11 Diciembre 2013].

Gutiérrez, A., 2012. *Chilango*. [En línea]

Available at: <http://www.chilango.com/antros-bares/nota/2012/11/22/bebidas-del-mirreynato>

[Último acceso: 14 Noviembre 2013].

Huerta, J. A., 2013. *JAH*. [En línea]

Available at: <http://www.juanantoniohuerta.com/web/sec.php?id=51&s=historia-de-la-camisa>

[Último acceso: 02 Septiembre 2013].

IGECEM, 2012. *Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México*. [En línea]

Available at:

<http://igecem.edomex.gob.mx/descargas/estadistica/PIBM/Producto%20Interno%20Bruto%20Municipal%202012.pdf>

[Último acceso: 26 Septiembre 2013].

IME, 2013. *Instituto Mexiquense del Emprendedor*. [En línea]

Available at: <http://portal2.edomex.gob.mx/ime/inicio/index.htm>

[Último acceso: 17 Octubre 2013].

IMPI, 2013a. *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. [En línea]

Available at: http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/que_es_el_impi

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

IMPI, 2013b. *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. [En línea]

Available at:

<http://www.impi.gob.mx/work/sites/IMPI/resources/LocalContent/PDF/03PATENTES.pdf>

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

IMPI, 2013c. *Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. [En línea]

Available at: <http://www.impi.gob.mx/work/sites/IMPI/resources/LocalContent/PDF/01SD.pdf>

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

INADEM, 2013. *Instituto Nacional Del Emprendedor*. [En línea]

Available at: <https://www.inadem.gob.mx/index.html>

[Último acceso: 17 Octubre 2013].

INEE, 2010. *Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación*. [En línea]

Available at:

http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2010/PanoramaEducativoDeMexico/CS/CS05/2010_CS_05_vinculo.pdf

[Último acceso: 04 Octubre 2013].

INEGI, 2004. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at:

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/zonas_met.pdf

[Último acceso: 20 Septiembre 2013].

INEGI, 2007. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/>

[Último acceso: 30 Septiembre 2013].

INEGI, 2009. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at:

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/economia/default.aspx?tema=me&e=15>

[Último acceso: 30 Septiembre 2013].

INEGI, 2010. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=15>

[Último acceso: 22 Octubre 2012].

INEGI, 2011. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at:

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/mex/Panorama_Mex.pdf

[Último acceso: 26 Septiembre 2013].

INEGI, 2012a. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at:

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/BIE/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=1014&e=15&c=29358>

[Último acceso: 14 Octubre 2012].

INEGI, 2012b. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/multiarchivos/doc/702825003884/DZM20101.pdf>

[Último acceso: 20 Septiembre 2013].

INEGI, 2013a. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/INP/PreguntasINPP.aspx>

[Último acceso: 08 Octubre 2013].

INEGI, 2013b. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at:

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/Estructura.aspx?idEstructura=1120008000400020&T=Índices de Precios al Productor&ST=Índices de precios de genéricos para mercado nacional>

[Último acceso: 24 Septiembre 2013].

INEGI, 2013c. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/INP/PreguntasINPC.aspx>

[Último acceso: 09 Octubre 2013].

INEGI, 2013d. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. [En línea]

Available at:

<http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/Estructura.aspx?idEstructura=1120002001300420&T=Índices de Precios al Consumidor&ST=Toluca, Edo. de Méx.>

[Último acceso: 24 Septiembre 2013].

IPADE Business School, 2012. *Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa*. [En línea]

Available at: <http://www.ipade.mx/experiencia/Pages/profesores-areas-academicas-comercializacion.aspx>

[Último acceso: 22 Octubre 2013].

KAIA, 2013. *Kaia Ecostyle*. [En línea]

Available at: <http://www.kaiamx.com/tienda/index.php?route=common/home>

[Último acceso: 14 Abril 2014].

Kotler, P. & Armstrong, G., 2008. *Fundamentos de marketing*. Octava edición ed. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2012. *Marketing 3.0*. Tercera edición ed. Madrid: LID.

Küzzen, 2013. *Küzzen*. [En línea]

Available at: <http://www.kuzzen.com/index.html>

[Último acceso: 11 Diciembre 2013].

Liverpool, 2013. *Liverpool Online*. [En línea]

Available at: <http://www.liverpool.com.mx/shopping/store/>

[Último acceso: 11 Diciembre 2013].

López, B. & Ruiz, P., 2001. *El mercado*. Primera edición ed. Barcelona: Edicions UPS.

Manuera Alemán, J. L. & Rodríguez Escudero, A. I., 2007. *Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Primera edición ed. Madrid: ESIC.

Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A., 2012. *Análisis del entorno*. Segunda edición ed. Madrid: Díaz de Santos.

Men's Factory, 2013. *Men's Factory*. [En línea]

Available at: <http://www.mensfactory.com.mx/>

[Último acceso: 07 Diciembre 2013].

Merca 2.0, 2013. *Revista Merca 2.0*. [En línea]

Available at: <http://www.merca20.com/wp-content/uploads/whitepapers/redes-sociales-whitepaper-2013.pdf>

[Último acceso: 07 Marzo 2014].

Merino Sanz, M. J. y otros, 2010. *Introducción a la investigación de mercados*. Primera edición ed. Madrid: ESIC Editorial.

MyKitchenShop, 2014. *Fluffs*. [En línea]

Available at: <http://www.losfluffs.com/#>

[Último acceso: 14 Abril 2014].

Nájera Espinosa, O. & Ortiz Henderson, G., 2012. Identidades juveniles de principios del siglo XXI: Los Mirreyes. *Revista de Antropología Experimental*, XV(12), p. 217.

Nekker London, 2013. *Nekker London*. [En línea]

Available at: <http://www.nekker.com.mx/index.php>

[Último acceso: 11 Diciembre 2013].

OMPI, 2013. *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. [En línea]

Available at: <http://www.wipo.int/about-ip/es/>

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Generación de modelos de negocio*. Primera edición ed. Barcelona: Deusto.

Paniagua Arís, E., 2007. *La gestión tecnológica del conocimiento*. Primera edición ed. Murcia: EDITUM.

Pareja Sánchez, N., 2010. La televisión abierta y su oferta en la Ciudad de México. *Redalyc*, VII(14), pp. 101-135.

Ponce, F., 2013. *Proceso*. [En línea]

Available at: <http://www.proceso.com.mx/?p=337844>

[Último acceso: 07 Septiembre 2013].

Poveda, M. Á., Thous, C. & Olmo, R., 2012. *El arte del buen vestir: etiqueta masculina*. Primera edición ed. Madrid: Bubok Publishing.

PROBIMEX, 2014. *PROBIMEX BIENES RAÍCES*. [En línea]

Available at: http://www.probimex.com/plazas_comerciales_probimex.php

[Último acceso: 24 Marzo 2014].

PROFECO, 2013a. *Procuraduría Federal del Consumidor*. [En línea]

Available at: http://www.profeco.gob.mx/n_institucion/q_somos.asp

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

PROFECO, 2013b. *Procuraduría Federal del Consumidor*. [En línea]

Available at: <http://www.profeco.gob.mx/delegaciones/DelegaEdos.asp?Edo=emex#>

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

PROFECO, 2013c. *Procuraduría Federal del Consumidor*. [En línea]

Available at: <http://www.profeco.gob.mx/delegaciones/DelMapa.asp?Ubica=TOLUCA>

[Último acceso: 16 Octubre 2013].

ProMéxico, 2013. *PROMÉXICO Inversión y Comercio*. [En línea]

Available at: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/estadisticas-de-comercio-electronico-en-mexico-un-panorama-general.html>

[Último acceso: 21 Octubre 2013].

RAE, 2014. *Diccionario de la lengua española*. [En línea]

Available at: <http://lema.rae.es/drae/?val=moda>

[Último acceso: 24 Junio 2014].

Ramírez Cedillo, E., 2013. *Emprendedores UNAM*. [En línea]

Available at: www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=681

[Último acceso: 10 Octubre 2013].

Ramírez Degollado, M. & Soberanes Díez, D., 2012. *De la Riva Group: linksightful*. [En línea]

Available at: <http://www.delarivagroup.com/es/wp-content/uploads/2012/08/MICROTENDENCIA-LOS-MIRREYES.pdf>

[Último acceso: 08 Agosto 2013].

Romero Gutiérrez, J. F., 2013. *Territorio Marketing*. [En línea]

Available at: <http://territoriomarketing.es/herramientas-de-la-comunicacion-de-marketing-mix-de-comunicacion/>

[Último acceso: 04 Marzo 2014].

Ruiz Mateos, G., 2009. *Sistema de información empresarial mexicano*. [En línea]

Available at: <http://www.siem.gob.mx/siem/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>

[Último acceso: 28 Agosto 2013].

Sainz de Vicuña Ancín, J. M., 2013. *El plan de marketing en la práctica*. Decimoctava edición ed. Madrid: ESIC Editorial.

SAT, 2010. *Servicio de Administración Tributaria*. [En línea]

Available at: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/noticias_boletines/33_5812.html

[Último acceso: 15 Octubre 2013].

Scappino, 2013. *Scappino Inspiring Style*. [En línea]

Available at: <http://www.scappino.com/index.html>

[Último acceso: 07 Diciembre 2013].

SE, 2009. *Secretaría de Economía*. [En línea]

Available at: http://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf

[Último acceso: 07 Septiembre 2013].

SE, 2013a. *tuempresa.gob.mx*. [En línea]

Available at: http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/%C2%BFque-es-el-%E2%80%9Cacto-de-comercio%E2%80%9D-

[;jsessionid=a603375673e00c4c60c8ed1be31a?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercant](http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/%C2%BFque-es-el-%E2%80%9Cacto-de-comercio%E2%80%9D-;jsessionid=a603375673e00c4c60c8ed1be31a?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercant)

[Último acceso: 24 Octubre 2013].

SE, 2013b. *tuempresa.gob.mx*. [En línea]

Available at: http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/aspectos-generales-de-las-personas-morales;jsessionid=a603375673e00c4c60c8ed1be31a?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bises

[Último acceso: 24 Octubre 2013].

SE, 2013c. *tuempresa.gob.mx*. [En línea]

Available at: http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-anonimas;jsessionid=a603375673e00c4c60c8ed1be31a?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsessionid%3Da603375673e00c

[Último acceso: 24 Octubre 2013].

SHCP, 2013. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. [En línea]

Available at: <http://www.shcp.gob.mx/Paginas/default.aspx>

[Último acceso: 2013 Octubre 2013].

Spirit Media, 2014. *+Radio 102.1 FM*. [En línea]

Available at: <http://masradio1021.mx/>

[Último acceso: 21 Marzo 2014].

Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J., 2007. *Fundamentos de Marketing*. Decimocuarta edición ed. México: Mc Graw-Hill.

Torres Noyola, F., s.f. *Instituto Nacional del Emprededor*. [En línea]

Available at: http://www.contactopyme.gob.mx/estudios/docs/calzado_edomex.PDF

[Último acceso: 05 Octubre 2013].

TresMil400, 2014. *TresMil400*. [En línea]

Available at: <http://www.tresmil400.com/pdf/tresmil400-111.pdf>

[Último acceso: 21 Marzo 2014].

UNAM, s.f. *Universidad Nacional Autónoma de México*. [En línea]

Available at: http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf

[Último acceso: 26 Agosto 2013].

Universidad Anáhuac, s.f. *Universidad Virtual Anáhuac*. [En línea]

Available at:

<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod3/Tema%204/mcomer.htm>

[Último acceso: 16 Enero 2014].

Valda, J. C., 2011. *Grandes pymes*. [En línea]

Available at: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/01/14/plan-estrategico-de-marketing-concepto-teorico-y-practico/>

[Último acceso: 28 Agosto 2013].

Vargas Hernández, I., 2012. *CNN Expansión*. [En línea]

Available at: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>

[Último acceso: 06 Agosto 2013].

Warner Bros. Picture México, 2013. *Nosotros los nobles*. [En línea]

Available at: <http://www.nosotroslosnobles.com>

[Último acceso: 19 Julio 2013].

Zambrano Barrios, A., 2007. *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*.

Primera edición ed. Caracas: Editorial texto, C.A..

ZARA, 2013. *ZARA México*. [En línea]

Available at: <http://www.zara.com/mx/>

[Último acceso: 07 Diciembre 2013].

Zelada Zegarra, A., 2010. *Slide Share*. [En línea]

Available at: <http://www.slideshare.net/nidelvi/planeamiento-estrategico-empresarial>

[Último acceso: 21 Noviembre 2013].

ANEXOS

ANEXO 1.

1. MODELO DE ENCUESTA.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO – FACULTAD DE ECONOMÍA



Cuestionario: _____ Fecha: _____ Lugar: _____

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la opinión de la población masculina respecto a su vestuario.

Instrucciones: Por favor marque con una "X" su respuesta.

1) Edad:

15 a 19 20 a 24 25 a 29 Otra

2) Ocupación:

Estudia Trabaja Ambas Ninguna

3) ¿Qué tan importante considera su vestuario?

Muy importante Importante Algo importante Nada importante

4) ¿Con qué frecuencia visita tiendas de ropa?

1 vez al mes 2 veces al mes 3 veces al mes
4 veces al mes o más Solo cuando necesita

5) ¿Dónde acostumbra adquirir su vestuario?

Centros comerciales Boutiques de ropa Comercio Informal Otro

6) De los siguientes aspectos, indique los 3 que considere más importantes en una prenda

Precio Calidad Confort Moda Color
Originalidad Exclusividad Marca Nacionalidad

7) ¿Estaría dispuesto a consumir una nueva marca nacional de camisas?

Si No Tal vez

8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una camisa de alta calidad y exclusividad?

Menos de \$500 \$500 a \$1000 \$1001 a \$1500 Más de \$1500

¡GRACIAS POR SU AMABLE TIEMPO!

ANEXO 2.

2. POSIBLE UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA TIENDA.

