



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERIA DE SISTEMAS**

TEMA

**PLAN DE COMERCIALIZACION DE ZAPATOS QUE PRODUCE LA PYME
“CALZADO RIVAS”**

Elaborado por:

Br. Julio Cesar Baca Montano
Br. Ronald Eskinder García Rodríguez
Br. Geovanny Francisco Rivas Zapata

Tutor

Msc. Gonzalo Zúniga Morales

Managua, Febrero 2008.

Agradecimiento

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos llegar a este nivel de culminación de nuestra carrera universitaria y poder finalizarla con éxito.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional brindado y por su comprensión a lo largo de la realización de esta labor.

A nuestro tutor, Msc. Ing. Gonzalo Zúniga por los conocimientos impartidos, las orientaciones, su profesionalismo y paciencia como docente.

Así mismo esta monografía refleja los esfuerzos de una gran cantidad de personas a lo largo del desarrollo de la misma, estamos agradecidos con los profesionales, que colaboraron desde sus respectivas especialidades para el mejoramiento del estudio.

Sin olvidar a nuestros profesores que nos brindaron sus conocimientos en el transcurso de nuestros estudios universitarios, sin el cual no hubiera sido posible la culminación de nuestra profesión.

Br. Julio César Baca

Br. Ronald Eskinder Rodriguez

Br. Geovanny Rivas Zapata

RESUMEN

Este Proyecto presenta una propuesta de planeación estratégica de comercialización para la PYME Calzado Rivas la cual en la actualidad solo es productora de la línea de calzados de vestir para caballeros.

Se realizo un diagnostico de los principales aspectos de la PYME, para poder identificar sus principales problemas, amenazas, debilidades, fortalezas y de esta manera analizar si la PYME tiene alguna oportunidad para poder mejorar las ventas de calzados en términos de utilidades.

En base a los resultados obtenidos por la metodología FODA y las entrevistas ejecutadas a los clientes metas, se logro comprobar que la PYME Calzado Rivas no esta aprovechando las oportunidades que brinda el mercado ni evitando las amenazas externas con eficacia, además es débil a lo interno ya que no tiene registro en el reconocimiento de sus fortalezas con respecto a sus debilidades lo cual es perjudicial. En base a los resultados de los análisis y visitas de campos, se diseñaron estrategias de mercado de penetración y publicidad con el fin de incrementar las utilidades al mismo tiempo reconocerse en el mercado para una mayor competitividad.

El costo del plan de acción para el año 2007-2008 que permite cumplir con las estrategias que incluyen promoción, publicidad y empaque de productos; es de U\$10,493.92.

Esto nos brinda la oportunidad de recomendar al propietario de la PYME para un futuro próximo la comercialización directa de su calzado con las tiendas minoristas de los mercados capitalinos. Se espera que este trabajo permita a la PYME Calzado Rivas introducirse en el mercado capitalino bajo este nuevo giro (Comercializadores), teniendo pleno conocimiento del sector en que competirán; permitiéndoles maximizar y aprovechar de forma constante los recursos que emplearán.



INTRODUCCIÓN

El señor Roberto José Rivas Gutiérrez y la señora Gloria del Carmen Sánchez de Rivas decidieron formar una pequeña fábrica de calzado llamada CALZADO RIVAS, ubicada en el departamento de granada, en la calle real Xalteva.

Primero que todo se tiene que tener muy en cuenta que en esta pequeña fabrica se trabaja de forma artesanal en un 80%, tiene aproximadamente 10 (diez) años de existencia; para el años de su inicio entre 1996-1997 solo contaba con tres empleados que un cortador, un armador, un montador y el propietario que es el cumplía con el acabado del zapato y su demanda era poca lógicamente porque estaban comenzando ha introducirse al mercado que le corresponde.

Durante todo ese tiempo fueron creciendo poco a poco comprando maquinaria necesaria y contratando personal de acuerdo con su demanda para poder cubrirla, se tuvo que hacer préstamos bancarios para poder lograr levantarse.

En la actualidad esta PYME productora de zapatos para caballeros consta con 23 trabajadores, los cuales 6 son de área del cortado, 5 del área del armado, 8 del área de el montado o embrochado del zapato, 4 en el área de el acabado del zapato donde no se incluye ya a el propietario.

Los mayores porcentajes de estas PYMES Artesanales se encuentran ubicadas en zonas geográficas tales como las ciudades de Masaya y Granada y Managua, en el caso de la industria mayor. Y muchas de ellas ofrecen calzados de mala calidad y a precios sumamente elevados.

La situación en que se encuentra y el potencial dejan notar que existen condiciones favorables para que la PYME Calzado Rivas pueda elaborar un plan de marketing el cual permita llegar a los consumidores finales con una marca propia y de esta manera incrementar los márgenes de ganancias actuales.



Este documento presenta una propuesta de un Plan de Marketing que le proporcione a la PYME Calzado Rivas una descripción del entorno de la empresa, así como una orientación de los pasos a seguir para su introducción en el mercado capitalino, dirigiendo sus recursos y esfuerzos hacia un objetivo específico, en este caso, comercializar el calzado que producen.

El Plan de Comercialización en este documento, está dividido en tres capítulos, compuestos de la siguiente manera:

En el capítulo uno está compuesto por un diagnóstico general de la empresa que incluye:

- Aspectos generales de la Empresa, esto brinda un conocimiento general sobre la posición en que se encuentra la empresa al momento de ingresar al mercado, así como de los recursos con que cuenta para lograr los objetivos planteados.

El segundo capítulo destaca una investigación hecha para evaluar los factores externos de la PYME como son:

- Análisis del sector del Calzado. Da una visión general de la situación en que se encuentran las empresas comercializadoras de calzado en el mercado capitalino, los cuales son los principales competidores. También permite conocer cuál es la situación del rubro del Calzado, y contribuye a establecer objetivos y estrategias, a través del reconocimiento de las bondades o deficiencias que existen en la capital en dicho rubro.

- Análisis del mercado. Permite analizar el sector de mercado específico al que se desea llegar por medio de una segmentación del mercado objetivo.

Un tercer capítulo el visualiza una propuesta elaborada para la PYME Calzado Rivas y el cual está segmentado en:

- Análisis Estratégico. Se analizan las fortalezas y oportunidades para contrarrestar los efectos de las debilidades internas y amenazas del entorno, permitiendo desarrollar estrategias oportunas.



- Estrategias de Marketing. Se plantean estrategias a corto plazo que den respuesta a los objetivos de marketing, tomando en cuenta cada una de las 7p, describiendo los propósitos y las acciones a emprender para el desarrollo de actividades que contribuyan a los objetivos de la empresa.
- Plan de Acción. Muestra el cronograma de actividades y duración propuestas para lograr los objetivos de marketing planteados.
- Propuesta de Costos. Presenta el costo económico que será la realización del Plan de Marketing.



ANTECEDENTES

La PYME CALZADO RIVAS la definimos como una fabrica pequeña de calzado artesanal porque esta no esta industrializada en su totalidad, no tiene mucha maquinaria que le facilite el trabajo a sus obreros, esto se da ya que estas maquinas son muy costosas, solo compran la maquinaria necesaria para poder seguir operando y algunas que otras piezas que le hagan falta ha otras maquinas; en conclusión ocupan la maquinaria necesaria para producir sus zapatos y cumplir con la calidad y demanda establecida por los distintos intermediarios que se les produce el calzado en la actualidad.

Cabe destacar que actualmente esta PYME le produce ha empresas comercializadoras de calzado como Rolter S.A, Manica S.A, Cariben Shoes, Calzado AlexsShoes y a otras pequeñas tiendas minoristas de calzado de la capital ubicadas en los distintos mercados pero sin marca propia establecida, también distribuyen en otros departamentos como Masaya, Chinandega y en el mismo Departamento de Granada.

El papel que juega la PYME con sus **clientes (Intermediarios)** es que ha algunos les interesa solamente el zapato para ellos ponerles su propia marca y aumentar los precios de ventas en el mercado para quedarse con márgenes de ganancias bastantes considerables; entonces la PYME viene siendo como proveedor de zapatos de los intermediarios puesto que solo se le entrega la mercadería (el zapato) y ellos le ponen su marca y precio de venta.

También hay que recalcar, la calidad del producto que ellos fabrican son de mucho prestigio en ese departamento ya que su línea de venta es el zapato de vestir varonil, zapatos casuales, zapatos para niños y niñas y zapatos para colegios, son lideres en estas líneas mantienen una buena calidad en ese departamento por eso son bien cotizados por los intermediarios.



PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION

La PYME Calzado Rivas produce aproximadamente entre 1200 y 2000 unidades de pares de zapatos para caballeros dividido en tres categorías segmentadas por edades y con gran número de estilos. El motivo de no tener un número exacto de producción mensual se debe a que la empresa trabaja por pedidos y el número de producción está en dependencia de temporadas.

La PYME tiene como principales compradores de los zapatos que produce a Rolter S.A. y Calzado Alex´Shoes las cuales están establecidos en el mercado, luego estos distribuyen los productos con sus propias marcas y precios de venta más altos que la PYME entre las diferentes tiendas minoristas del Departamento de Granada, Managua, Masaya y León principalmente.

Esto quiere decir que los productos que elabora “calzado Rivas” no cuentan con marca propia, lo cual es una problemática ya que debido a esto tiene que utilizar canales intermediarios para poder hacer llegar los productos a los consumidores finales. Los intermediarios se encargan de poner su marca y ganar un margen de ganancia bastante considerable sumado también la distribución de los productos en los diferentes mercados.

Por otra parte como ya se había mencionado la producción está estrechamente relacionada a las ventas de los intermediarios lo cual dificulta la independencia de producción ya que se está ligado indirectamente al valor agregado que ellos puedan proporcionar a los clientes y otros aspectos como publicidad y promociones, atención al cliente, servicio, forma de distribución, presentación de los productos etc.

El principal problema que enfrenta la PYME calzado Rivas es que no existe como entidad productiva y comercial ante las tiendas minoristas de calzado y los



consumidores finales, debido a que no posee marca y aunque produzca calzados de calidad no puede dar a conocer ante los consumidores que los esta elaborando.

Por otra parte los intermediarios están ganando el margen de utilidad que precisamente la PYME debería de apoderarse de dicha utilidad teniendo en cuenta que si en un futuro fueran productores y comercializadores de su propio producto la empresa seria mas rentable y obtendrían buena ganancias.

Prácticamente la PYME necesita ser comercializador directo del zapato que fabrica para que los márgenes de ganancia sean de ellos y no de los intermediarios y de esa manera terminar con la dependencia de pedidos por parte de los intermediarios y tener su propio sistema de ventas en el mercado para una mayor competitividad en el mismo.



OBJETIVOS

General

Elaborar un plan de marketing que permita la comercialización de zapatos que produce la PYME “Calzado Rivas”

Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación de las empresas comercializadoras de calzado en el mercado capitalino, así como la situación interna de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades internas, y las posibles oportunidades y amenazas que presenta el sector.
- Realizar un análisis de mercado que permita conocer cuáles son los aspectos de mayor relevancia para una introducción y aceptación del calzado en los mercados capitalinos.
- Diseñar estrategias óptimas de Marketing que faciliten la inserción del producto en el mercado de comercialización de calzado.
- Formular un plan de acción que priorice las actividades más relevantes para cumplir con las estrategias planteadas.
- Elaborar un presupuesto que muestre detalle de los costo que tendrá poner en marcha el plan de acción propuesto.



JUSTIFICACIÓN

Es de vital importancia, a raíz de la oportunidad de comercializar, dar a conocer el producto con marca propia en el mercado y ganar márgenes de utilidad mayores ya que los precios de ventas actuales de la PYME aumentarían, si concientizando al propietario de la PYME al señor **Roberto Rivas** que si quiere obtener que los productos que elabora la PYME adquieran prestigio y posicionamiento en el mercado es necesario un compromiso sólido para la elaboración y ejecución de un plan de comercialización el cual estará orientado y ajustable al tipo de negocio en el cual se indican como dar a conocer la marca, el precio atractivo de los productos, de que manera realizar la distribución y venta, etc., y que todo esto conlleve como propósito llegar a ser competitivo en el mercado meta y lograr obtener mayores márgenes de ganancias y utilidades para la PYME Calzado Rivas.



CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PYME “CALZADO RIVAS”



Capítulo I. Aspectos Generales de la PYME Calzado Rivas

1.1 Razón Social de la Empresa

PYME Calzado Rivas

1.2 Giro Principal

La micro pequeña y mediana empresa (PYME), Calzado Rivas ubicada en el departamento de Granada (cabecera departamental), es productora únicamente de zapatos de vestir para caballeros, su proceso producción actual se hace artesanalmente en un 70%; tiene aproximadamente 7 (siete) años de existencia.

1.3 Descripción del Servicio

El servicio consiste en ofertar calzados de alta calidad, a buen precio y estilos agradables, a empresas comercializadoras y productoras, que subcontrataban la PYME Calzado Rivas para producir otras líneas de calzado que no tienen capacidad de producir, entre estas empresas están: Manica S.A., Rolter S.A., CaribeenShoes y Calzado Alex´Shoes.

1.4 Necesidad o Deseo que satisface el Servicio

Es un servicio enfocado a satisfacer la demanda necesidades de los consumidores finales de calzados en muchos aspectos entre los cuales podemos encontrar calidad, precios, durabilidad, gustos en estilos, etc.

1.5 Misión de la PYME Calzado Rivas

Fabricar el mejor calzado fino para caballero mediante la innovación de los diseños, la calidad de nuestros productos, la utilización de los recursos y la mejor mano de obra cualificada teniendo siempre presente la satisfacción de nuestros clientes y del mercado en general, valorizando la Empresa a través del desarrollo integral de nuestra gente en armonía con la sociedad y el medio ambiente, para garantizar un crecimiento continuo y rentable.

1.6 Visión de la PYME Calzado Rivas

Para el 2010 ser la Empresa de calzado fino para caballero mas grande de la ciudad y estar posicionados en la mente de nuestros clientes como la mejor en calidad y diseños, Abrir nuevos mercados y obtener cada vez una mayor participación en estos.

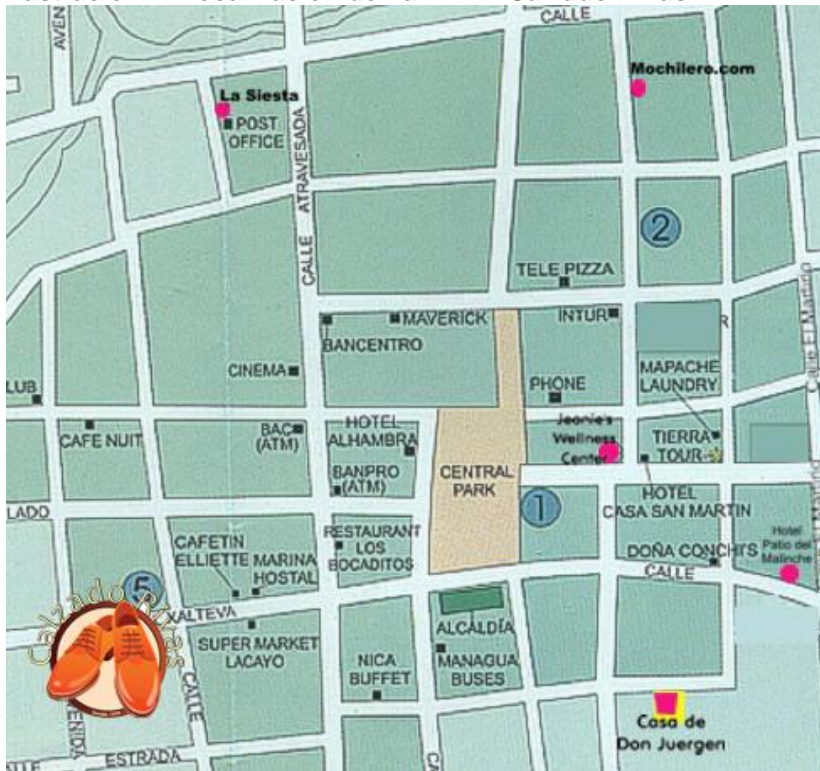
1.7 Valores

- Compromiso con el Cliente
- Calidad en nuestros productos
- Ética empresarial
- Innovación continua

1.8 Localización

Se encuentra ubicado en el Departamento de Granada (cabecera departamental). En la calle real Xalteva.

Ilustración 1: Localización de La PYME Calzado Rivas





1.9 Análisis Situacional de la PYME Calzado Rivas

Tras examinar el ambiente de la organización hemos encontrado:

1.9.1 Aspectos formales: está orientado a aspectos estructurales.

a. **Estructura Formal:** Los puestos de trabajos están distribuidos de la siguiente manera dando un total de 22 trabajadores de planta y 1 diseñador de calzado el cual es subcontratado solo cuando se va realizar un diseño nuevo o mejoras a algún estilo que ya tienen. Los Puestos en la empresa están categorizados de la siguiente manera:

- 01 Gerente y jefe de producción
- 01 Administrador
- 01 Diseñador de calzado (personal de apoyo Subcontratado)
- 06 Cortadores
- 05 Armadores
- 06 Montadores
- 04 Empacadores

(ver anexo 1)

b. **Tecnología:** su proceso producción actual se hace artesanalmente en un 70%; tiene aproximadamente 7 (siete) años de existencia.

c. **Recursos Financieros:** Se trabaja con capital propio, lo que permite disponibilidad para futuras inversiones.

d. **Departamentalización**

El tipo de departamentalización es funcional pero a nivel sencillo, debido a que no existe un gran número de departamentos siendo los más notables el departamento de Producción y Administración donde el último no está bien



conformado. Por otra parte el agrupamiento y división de las funciones no están bien definidas, debido a que es una PYME artesanal todas las funciones se basan en la experiencia del propietario y las necesidades de la empresa a lo largo de los años en los que a funcionado.

También se identifica mucho con departa mentalización básica ya que Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director o gerente siendo lo importante el número de personas que trabajan.

Las variables estructurales (formalización, centralización, especialización) que son muy importantes en las organizaciones están presentes pero no con gran intensidad ya que son muy importantes para el desempeño de una unidad estratégica y de cada uno de sus departamentos.

Ya que en la PYME no hay reglas y normas que rijan las relaciones laborales entre los trabajadores y aun que según el dueño no se han dado problemas graves pero esto no quiere decir que no hay que tomar medidas para el futuro de la organización.

Por otro lado el grado de centralización se da solo en una dirección ya que si hay un grado de responsabilidad para con las funciones de cada trabajador pero ellos no pueden tomar decisiones el único que se atreve a tomar decisiones es el gerente propietario el Sr. Roberto Rivas.



1.9.2 Aspectos Informales

- a. **Actitudes:** El personal tiene la disposición de servir al cliente de la forma más rápida y eficiente según orientaciones que defina la junta directiva.
- b. **Sentimientos:** Todavía no se ha trabajado bajo presión pero existe el temor por parte del personal que al atender a los operarios de las naves industriales y cometer errores se proceda con su despido.
- c. **Comunicación:** El tipo de comunicación que se da en la PYME es oral ya que no existe ningún otro medio tradicional como lo son El Memorando, Circulares, boletines, medio audio visuales etc.

Ya que si hay que comunicar alguna información se hace de forma directa con los trabajadores.

- d. **Responsabilidades**

En el siguiente cuadro (*ver anexo 2*) se muestran los distintos puestos de trabajos con las respectivas obligaciones que se deben de cumplir para un buen funcionamiento de la empresa.

- e. **Motivación del Personal**

Para determinar la motivación del personal de la Empresa Calzado Rivas, realizamos una encuesta para calcular las distintas variables que nos determinen el nivel de motivación de todos los empleados. (*ver anexo 3*)

Con los resultados de la encuesta comprobamos que el nivel de motivación de los empleados es muy elevado.



También comprobamos que el nivel de compañerismo es muy elevado y la coordinación que tienen los trabajadores como grupos de trabajo es muy alta. Esto hace que su manera de trabajar sea muy fluida y les permite terminar sus tareas en tiempo y forma, sin muchos retrasos.

Los empleados revelaron que el lugar de trabajo es muy agradable y que son valorados por el trabajo que realizan.

f. Diferencias Individuales:

Debido a que los trabajadores de la empresa tienen mucho tiempo de conocerse debido a que llevan mucho tiempo trabajando juntos, los grupos de trabajo son muy unidos, y las diferencias que puedan llegar a ocurrir entre ellos las solucionan rápidamente.

Los trabajadores se caracterizan por ser muy buenos en su profesión, debido a que es lo que hacen desde muy pequeños, el trabajo es muy familiar, la experiencia en la mayoría de los casos pasa de generación en generación.

g. Características del puesto:

El lugar de trabajo es muy agradable, ya que cuenta con todas las necesidades generales para que los trabajadores puedan realizar su trabajo de una manera cómoda y satisfactoria tanto para la empresa como para los trabajadores.

Los empleados tienen una comunicación directa con el jefe de la empresa ya que este es el jefe del departamento de producción, de esta manera cuando tienen alguna queja o sugerencia se lo hacen saber directamente para así el poder tomar decisiones rápidas y efectivas.



h. Liderazgo

Debido a la estructura organizacional de la empresa, todos los trabajadores de la empresa se encuentran en un mismo nivel regidos únicamente por una persona que es el dueño de la compañía.

Cada trabajador sabe perfectamente cual es su trabajo y las metas diarias que tiene que desempeñar para poder cumplir con su jornada laboral de una manera eficaz y eficiente.

i. Comunicación Organizacional:

El proceso de comunicación entre los trabajadores es muy fluido y rápido, esto se debe a que todos saben muy bien como realizar su trabajo ya que es un trabajo que realizan desde hace muchos años. Todos se preocupan por terminar su trabajo rápidamente ya que su salario es por unidad producida.

1.10 Estructura Organizacional la PYME Calzado Rivas

En la actualidad esta PYME productora de calzado posee una estructura monofuncional debido a que su estructura se caracteriza por la centralización de la autoridad en una sola persona la cual es el propietario y fundador de la misma el Sr. Roberto Rivas Gutiérrez y cual se ocupa en su totalidad de la toma de decisiones y funcionamiento de todas las áreas de la empresa.

Además actualmente la empresa no tiene una estructura organizacional real y bien conformada lo cual esta mal debido a que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en todas las actividades de la empresa independientemente del tipo de giro que realice la empresa, tamaño de la empresa, cantidad de trabajadores y recursos con los que cuente por tales razones la empresa cuenta con este tipo de problemas los cuales aparentemente no son de importancia pero los



repercuten en la eficiencia y productividad ya que no se aprecian las relaciones de los trabajadores con su subordinados, no se muestra quien depende de quien, no están todos los departamentos debidamente conformados etc.

En la actualidad la empresa trabaja por ordenes de pedidos solicitados por los intermediarios o minoristas las cuales son recepcionados por el propietario de la PYME, el cual se encarga a continuación de mandar la orden al área de producción en la cual los trabajadores se encargan de elaborar el calzado en las distintas estaciones de trabajo, además el propietario también se encarga de la adquisición de la materia prima, se ve involucrado en el diseño y estilo de los diferentes productos y supervisión de la elaboración de los calzados, existe un administrador donde la función es llevar un control de producción en las distintas áreas (Cortado, Armado, Embrochado) de cada trabajador ya el sueldo es por unidad producida la cual sirve como base para la realización de la planilla semanal de la PYME, cabe señalar que los trabajadores del área de Acabado/Empacado tienen un salario fijo.

1.11 Análisis de la Situación de Calzado

El análisis de la situación se realiza principalmente con el propósito de tener un mayor conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa, las condiciones generales el ambiente y condiciones de la competencia. Permite, principalmente, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Por otro lado, se pretende analizar las perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará.

1.12 Análisis del sector del Calzado en Nicaragua

La producción nacional de calzado no es tan significativa en términos de valor agregado generado, aunque el número de empresas que se dedica a tal oficio es particularmente relevante, sobre todo en determinadas zonas geográficas, como las ciudades de Masaya y Granada, en el caso de las pequeñas industrias, y Managua, en el caso de la industria mayor. Queda como aspecto clave indagar por qué ésta no se ha potenciado, y cómo se podría aumentar para que aporte de manera significativa al desarrollo económico nacional.

1.13 El subsector del calzado en el contexto nacional

Las estadísticas oficiales sobre el subsector son claras, y evidencian cómo hay una población muy densa de pequeñas, medianas y grandes empresas, por el lado de la producción de la materia prima, y también por el último eslabón de la cadena, donde se concentran microempresas y pequeñas industrias de calzado.

Tabla 1: Número de empresas por tamaño en el subsector del calzado

	Micro (1-5 trab.)	Pequeñas (6-20 trab.)	Medianas (21-50 trab.)	Grandes (51+ trab.)
Calzado	1,545	100	6	6

Fuente: MEDE-INEC-GTZ, 2006; para el sector del calzado, Nitlapán, 2006.

En efecto, en estos ámbitos hay muy pocas empresas, con respecto a los demás eslabones productivos del subsector, y éstas son muy pequeñas y trabajan en su mayoría con modalidades artesanales.

El calzado, por su capacidad potencial de generar un alto valor agregado, tampoco logra generar ese alto valor, y aun menos logra exportar valores significativos, alcanzando menos de 1 millón de dólares. Es cierto que las estadísticas parecen muy débiles a este respecto. En efecto, considerando los 1,500 talleres existentes y un valor de producción muy bajo --de unos 50 pares semanales a un precio de 60 córdobas cada para la producción anual de calzado iría hasta 215 millones de

córdobas y un Producto Interno Bruto sectorial (valor agregado) de 120 millones de córdobas, que contrasta con los 43.7 de la estadística del Banco Central. Lo mismo ocurre con la exportación: personas muy conocedoras del subsector, indican que cada semana salen clandestinamente de Masaya alrededor de 5,000 pares de zapatos con destino Costa Rica,

Por otro lado, el mercado internacional se encuentra alejado del país. En general, el mercado internacional pide volúmenes mucho mayores de los que pueden suplir las empresas nacionales, y una calidad y estandarización que no se pueden producir todavía. Por tanto, se queda en una quimera para los productores nacionales, que son, en su mayoría, micro y pequeños. En el sector del cuero tampoco se pueden hacer consideraciones diferentes, dado que la calidad del cuero nacional raramente alcanza los estándares mínimos requeridos en tales mercados.

Tabla 2: Import./export. de calzado con los mayores socios comerciales en 2006

Nicaragua exporta a: (US \$)	País	Nicaragua importa de: (US \$)
220,000	Guatemala	2,100,000
30,000	Honduras	290,000
300,000	San Salvador	1,520,000
2,200,000	Costa Rica	590,000
35,000	Panamá	3,100,000
100,000	Estados Unidos	4,300,000
2,650,000	TOTAL	13,300,000

Fuente: Banco Central, 2006.

1.14 Los actores de la Rama del Calzado

- a. **Comerciantes de Insumos:** Estos comerciantes tienen una base fija en las ciudades productoras de artículos de cuero (calzado, talabarterías). Constituyen un número limitado de comerciantes que trata con un número relevante de productores industriales. En varios casos se trata de ferreterías, en otros de ventas de pieles o de materiales sintéticos para ser utilizados en las zapaterías. Por lo que se refiere a las ventas de insumos sintéticos, son empresas de cierta capacidad, pues tienen que abastecerse fuera del país. El Salvador es uno de

los países más económicos en este sentido, y, por tanto, trata de manejar camiones que con frecuencia quincenal o mensual puedan ir a recoger el producto a las grandes fábricas de ese país. Además, las ventas de este tipo de tiendas son incentivadas por tratar toda una serie de productos e insumos relevantes, como por ejemplo tacones y pegamentos, y no solamente el material básico (brazil, cuerina, satín). Las ventas de pieles son de poco volumen, sobre todo por lo reducido que resultan las transacciones con este material. Estas ventas ocurren en cantidad limitada en cada ciudad o pueblo, sin embargo, siempre logran garantizar ventas e ingresos sustancialmente buenos en su mayoría, pero se trata de ventas con poca promoción, y conocidas por el largo tiempo de trabajo en el sector con el gremio de los artesanos.

- b. Las Industrias Finales del Sector:** Las industrias de la rama cuero/calzado son más heterogéneas entre sí. En efecto, hay pequeñas empresas de calzado, talabarteras y marroquineras, grandes industrias de calzado y grandes industrias productoras de botas. Las primeras son la gran mayoría de las empresas del sector, pequeñas empresas generalmente de subsistencia o un poco más, que enfocan su producción hacia el mercado mayoritario del país, que es de bajo ingreso, e incapaz de pagar la calidad del producto y de pedir grandes volúmenes del mismo, lo que impide una buena remuneración de los artesanos y su regular crecimiento. Por otro lado, las pequeñas talabarterías, aunque se inserten en otro mercado, representativo de la vida del campo --con especial referencia a la ganadería-- no representan un tipo de empresa sustancialmente diferente. Al contrario, siempre se trata de empresas pequeñas con una actividad y una capitalización limitada, aunque ya no de subsistencia como en el caso de las pequeñas zapaterías que trabajan fibra sintética o cuero. Si las zapaterías están claramente concentradas en la ciudad de Masaya (zapato femenino) y Granada (zapato masculino), la mayoría de las talabarterías se concentra en la Región V, sobre todo en Chontales, tradicional enclave ganadero del país.

La industria final incluye a la gran industria de botas y zapatos, que constituyen dos cadenas. De todas formas, se trata de grandes industrias, con cientos de trabajadores, y mucho más tecnificadas que las anteriores (aunque a veces, sobre todo las productoras de botas, posean una maquinaria bastante obsoleta). En varios casos, integran diversas fases productivas a la vez, involucrando de manera especial la tenería, la zapatería/botería y la comercialización intermedia y final. Son empresas privadas de buena o mediana rentabilidad, en relación con el estándar del país, y que controlan una gran parte del mercado nacional de las botas (en el caso de las "boteras"), mientras parecen tener una mayor inserción en el mercado internacional, en lo que se refiere a los zapatos. En términos de calidad, las empresas de producción de zapatos logran producir con muy buena calidad (en ciertas producciones), y están vinculadas a mercados de altos requerimientos; al contrario, en el caso de las empresas productoras de botas, los requerimientos son más bajos, debido al tipo de mercado en que se enfocan: que es representado por trabajadores de muy bajo ingreso, es decir, campesinos u obreros.

- c. **Tiendas de Productos Industriales:** El último ámbito es la comercialización de productos industriales. Éste es interesante porque indica claramente el nivel de desarrollo logrado por esta rama en el entorno nacional e internacional. En efecto, hay cientos de ventas en cada ciudad y pueblo de Nicaragua, cuya abrumadora mayoría se refiere a tiendas de escasas ventas e ingresos, debido a la competencia entre ellas para captar a los mismos y limitados consumidores nacionales y a su escaso poder de compra. Dichas ventas se encuentran localizadas en los mercados populares de las distintas ciudades del país, que en su mayoría, comercializan un producto de baja calidad, muchas veces de material sintético (zapatos) y negro (botas), que logra esconder mejor las fallas del cuero empleado. A menudo, comercian también las botas negras de las grandes industrias de este tipo de calzado. Aparte de las referidas ventas, hay también otras un poco más refinadas, que se concentran en algunas de las

mayores ciudades, y que, por lo general tienen muchos años de actividad. La mayoría de ellas, obviamente, se ubica en Managua. Estas tiendas comercializan productos de mayor calidad y más diversificados (para hombre, mujer y niño, o deportivo). No tienen grandes ventas, por las mismas razones que afectan a las empresas mencionadas, pero tienen mejor presentación. En estos últimos años han ido surgiendo algunas tiendas más exclusivas en la capital, y, en particular, en los nuevos centros comerciales, que venden sobre todo calzado importado, volumen que ha aumentado con creces en los últimos dos o tres años.

1.15 EL Calzado y el DR-CAFTA

a. Qué se Negoció en DR-CAFTA para las PYMES

Tabla 3: Tratamiento a Bienes PYMES

Producto	Tratamiento Arancelario en Nicaragua	
	Arancel Actual	Período Desgravación
<i>Pan y Galletas</i>	15%	10 años
<i>Alfarería</i>	15%	10 años
Calzado (cuero, otros)	15%	10 años
<i>Miel Natural</i>	15%	15 años
<i>Artesanías (madera, mimbre, bambú)</i>	15%	10 años
<i>Caramelos y Dulces</i>	15%	15 años
<i>Mermeladas, Jaleas</i>	15%	10 años
<i>Muebles (madera, metal, mimbre, ratán, plástico, etc.)</i>	15%	10 años
<i>Somieres</i>	15%	10 años
<i>Colchones</i>	15%	10 años

Esto ayudaría a las PYMES a ser más competitivas en todos los productos que tienen protección, antes de que termine su período de desgravación.



b. Ventajas que Traería el DR-CAFTA para las PYMES

- Integrarse comercialmente con el mercado más grande del mundo: USA
- Propiciar la atracción de inversión capaz de crear nuevas de plazas de trabajo
- Buscar la inserción exitosa en los mercados mundiales globalizados



CAPITULO II

ANALISIS DE MERCADO



Capítulo II. Análisis de Mercado

2.1 Objetivo de la investigación de Mercado

Determinar cuales son los factores de mayor importancia para los dueños de tiendas de calzado, al tomar la decisión de comprar calzado producido en Nicaragua.

2.2 Mercado Meta

El mercado meta esta constituido por el total de dueños de tiendas minoristas, los cuales venden calzados y operan con sus labores comerciales en el sector del mercado oriental.

2.3 Tipo de Investigación

Esta necesidad de conocer el comportamiento de las diferentes tiendas minoristas de mercados de Managua, provoca una investigación de tipo Concluyente ya que nuestra información la tenemos que recopilar específicamente en el MERCADO ORIENTAL, es decir en nuestro medio; además la consideramos de carácter descriptivo debido a que vamos especificando ciertas características que tienen las distintas tiendas minoristas, que harían uso de esta nueva modalidad de venta de la PYME “Calzado Rivas”, tomando en cuenta las variables encontradas en la investigación (precio y producto).

Al notar esta oportunidad, nosotros consideramos que se deberá determinar por los propietarios de tiendas de calzado en el Mercado Oriental de la capital, acerca de las características de los zapatos que prefieren y frecuencia del mismo, se puede notar de manera superficial que si es necesario que exista en el mercado alguna marca diferente de calzado pero con la misma calidad y con precios atractivos como pretende incursionar al mercado la PYME “Calzado Rivas”.



2.4 Fuentes de Información

Fuentes Secundarias

Por ser un proyecto orientado a la apertura de un nuevo método de distribución y comercialización de Calzado, en la línea de estilos de zapatos para caballero; de una PYME Artesanal no se cuentan con ningún tipo de información archivada ya sea referente a ventas, estilos, tallas comercializadas, ni colores mas vendidos debido a que internamente existe un desperfecto en la organización de las ventas mensuales como productores solo poseen un estimado que decidimos mejor no tomarlo en cuenta en nuestra Investigación.

Tampoco se logró obtener algún tipo de información relacionada al tema, que fuera manejada por alguna organización comercial o institucional del país. En consiguiente el único dato que se requería son los de la Alcaldía de Managua, sobre el numero de los distintos puestos de ventas o tiendas minoristas y mayorista de Calzado para caballero en el Mercado Oriental, en consecuencia se decidió dirigirse únicamente a los mercados de la capital por mayor demanda y nos limitamos a algunas tiendas de calzados y a personas particulares que compraban en las tiendas, entonces el numero de tiendas de calzado ubicadas en el Mercado Oriental, es la única fuente secundarias que va ayudar a cumplir o alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Fuentes Primarias

Para reunir datos que requeríamos, se necesito de fuentes primarias las cuales se obtuvieron mediante las personas particulares que visitan el Mercado Oriental y los propietarios de tiendas de calzados, Se decidió utilizar el método de la encuesta para ambos, porque la información requerida se obtiene directamente de las personas cuyos puntos de vistas nos interesa conocer. Se utilizó una encuesta de opinión por sondeo para conocer las distintas opiniones de un tema en concreto y Obtener la



información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en el estudio de mercado.

Ya que existen dos métodos para obtener datos de encuesta se utilizó el de comunicación ya que este se adecua más para la recolección de datos de este tipo de investigación y también por el tiempo que incurre este método ya que proporciona un mayor control en el proceso de recolección y así cada encuestador podrá encuestar de forma más rápida las tiendas de calzado y personas compradoras de calzado.

El otro término que se tomó en cuenta es el costo y tiempo, ya que el llenado de cada encuesta no llevara mucho tiempo y lo podrán hacer pocos entrevistadores y no se tendrá que incurrir en un gran número de mano de obra.

2.5 Instrumento de Recolección de Datos

Se diseñó como técnicas de recolección de información una encuesta (*ver anexo 3*) a dueños de las Tiendas de Calzado en el Mercado Oriental, con el propósito de obtener la información necesaria que permita cumplir con el objetivo del estudio de mercado.

La ejecución de la encuesta se hizo a través de entrevistas personales, se utilizó el tipo de pregunta de selección múltiple, para evitar en mayor cantidad posible las preguntas que tienden a confundir al encuestado y también, así, se evita que el encuestado piense lo menos posible evitándole molestias innecesarias, por lo tanto se obtienen mejores resultados, y su ejecución se realizó por medio de encuestas personales.

La entrevista a los oferentes (tiendas de calzado), fue de forma personal, ya que es mucho más flexible que la encuesta por lo que permite obtener información más profunda, además la información que poseen los oferentes es manejada con más cuidado y por lo tanto su obtención depende de la habilidad del entrevistador.

2.5.1 Tipos de Escala:

En la encuesta se utilizaron dos tipos de escalas para obtener resultados significativos, las escalas utilizadas son de tipo:

- **Intervalos:** que permite hacer afirmaciones significativas acerca de la diferencia entre dos o mas objetos.
- **Ordinal:** que consiste en que el encuestado ordene datos conforme a su preferencia.
- **Nominal:** se indican números para codificar los tipos de repuestas cerradas.

2.5.2 Formato del tipo de respuesta:

En la encuesta utilizamos dos tipos de formatos para las respuestas de los encuestados:

- **Preguntas de selección múltiple:** donde los encuestados seleccionan una respuesta de una lista proporcionada por los formularios de encuestas.
- **Preguntas dicotómicas:** se le da al encuestado de opciones de respuesta si o no y una tercera neutral que puede ser no se.

(Ver anexo 7)

2.6 Muestreo

2.6.1 Universo

El universo de estudio esta constituido por el total de dueños de tiendas minoristas, las cuales venden calzados y operan con sus labores comerciales en los mercados capitalinos, los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 4: Tiendas de calzado en los mercados capitalinos

Tiendas de calzado en los mercados capitalinos	
Iván Montenegro	44
Róger Deshon	11
Periférico	16
Oriental	507
Israel Lewites	44
Candelaria	5
Mayoreo	22
Huembes	65

Fuente: Alcaldía de Managua 2007

Para la determinación del tamaño de la muestra se procedió a realizar una encuesta preliminar o prueba piloto a 30 tiendas comercializadoras de calzados mediante un muestreo probabilístico aleatorio, el cual tiene como variable relevante el precio, para determinar si ellos comprarían o no un calzado de mejor o igual calidad.

La ecuación que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{z^2 * p(p-1) * N}{E^2 * (N-1) + z^2 * p(p-1)}$$

n: Tamaño de la muestra.

Z: número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá un nivel de confianza deseado.

E: error o diferencia entre la media muestral y la media poblacional.

N: Tamaño de la población

p: Proporción de la población que contestaron positivamente

q:(p-1): Proporción de la población que contestaron negativamente

Los resultados adquiridos de realizar la prueba piloto a los 30 dueños de establecimientos nos dieron como deducción, los valores del atributo favorable (p=80%) y el atributo desfavorable (q=20%). Como atributo favorable se



considero a las personas que estarían dispuestos a comprar un zapato de mejor calidad a un precio mas económico, y como atributo desfavorable se considero a los que no estarían dispuestos a comprarlo.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizo un nivel de confianza de 95% $Z=1.96$, con un error del 7%.

Lo cual dio como resultado un $n=102$ lo cual quiere decir que vamos a entrevistar a 102 dueños de establecimientos comerciales que distribuyen calzado para caballero en los mercados Roberto Huembes y Oriental.

2.6.2 Tamaño de la Muestra en estrato por Mercado

$$Ksh = n / N$$

Ksh: Fracción del estrato

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población

Total de la Población = 714

Tamaño de la muestra = 102

Ksh = 0.14285

$$Mi = Ni / Ksh$$

Mi: Tamaño de la muestra para el estrato

Ni: Tamaño de la sub-población

Tabla 5: Cantidad de tiendas a encuestar por cada mercado

Tiendas de calzado en los mercados capitalinos		
Mercado	Población (Ni)	Muestra (Mi)
Iván Montenegro	44	6
Róger Deshon	11	2
Periférico	16	2
Oriental	507	72
Israel Lewites	44	6
Candelaria	5	1
Mayoreo	22	3
Huembes	65	9

Fuente: Elaboración Propia

Utilizamos un muestreo probabilístico por cuotas. Ya que nos garantiza que la muestra se parezca a la población.

Con esto determinamos que se deberá encuestar 6 tiendas de calzado en el mercado Iván Montenegro, 2 tiendas en el Mercado Roger Deshon, 2 Tiendas en el mercado Periférico, 72 tiendas en el mercado Oriental, 6 tiendas en el mercado Israel Lewites, 1 en el Mercado Candelaria, 3 en el mercado mayoreo y 9 en el mercado Roberto huembes.

2.7 Hallazgos

2.7.1 Con respecto al producto:

Se determino que el calzado que tiene más movimiento es el zapato de cuero liso sin grabados. Cuando le preguntamos los motivos que mas lo influyen antes de comprar algún determinado tipo de calzado, notamos una tendencia hacia 3 factores, la moda, el precio y la fidelidad con el tipo de calzado clásico. También se veían motivados en menos porcentaje, por la presentación y el tipo de material.



Ellos dominan los factores que hacen que el consumidor final compre, así que estos valores son determinantes para nuestra investigación.

2.7.2 Patrones de Compra:

Logramos determinar la frecuencia de compra, que radica en su mayoría entre 1 semana y 15 días, lo que determina que el calzado de este tipo tiene mucha demanda en este mercado en particular.

Entre este tiempo los minoristas compran cantidades entre 1 a 2 docenas en su mayoría.

Las categorías que más se venden son la de Adulto con 46%, la Juvenil con 38% y la categoría de niños es la que tiene menos demanda con un 16%.

(ver anexo 8)

Entre los colores que mas demanda tienen por los minoristas son los zapatos de colores claros y colores oscuros, no tanto así los colores más llamativos o combinados.

Algo sumamente importante que la mayoría de los encuestados determino, es que el calzado con una mejor presentación se vende mas rápido que el calzado sin esta. Debido a que el consumidor final así lo prefiere.

La presentación del calzado actual no es la mas apropiada para poder entrar en competencia con el resto de calzados de otras empresas. Se sugiere hacer un diseño de empaque para el calzado ya que esto vendría a mejorar la presentación y así incrementar el nivel de ventas.



2.8 Conclusiones de la Investigación

El grupo a determinado que la oportunidad que se le presenta a la PYME “Calzado Rivas”, es novedosa y atractiva. Durante el estudio pudimos percibir que el producto tiene una buena aceptación en el mercado por consiguiente pensamos que podrá introducir su propia marca en el mercado siempre y cuando se tome en consideración los distintos resultado de los clientes potenciales acerca de su comportamiento de compra con respecto al producto que pretende comercializar la PYME.

La empresa contara con mayor presencia en el mercado ya que tendrá su propia marca la cual ayudara a obtener mayor competitividad, lo cual generara que la PYME tenga mayor demanda, logrando así mayores ganancias y por consiguiente generara trabajo a mas obreros, lo cual ayudara a su desarrollo como empresa y al desarrollo económico y social del país.

Básicamente la investigación nos indica la pauta de la aceptación que tendrá la PYME al comercializar su propio zapato y analizamos que existen muchas posibilidades que lo que se pretende es bastante viable y de mucha importancia para el crecimiento de la PYME, el único percance pensamos que será cuando se ejecute que no se busque el mismo objetivo o propósito y que al proyecto en si no darle una continuidad mas especifica.



CAPITULO III

Diagnostico Actual de la PYME “CALZADO RIVAS”



Capítulo III. Diagnostico Actual de la PYME “Calzado Rivas”.

3.1 Giro del negocio Productivo de la PYME.

La PYME calzado Rivas es productora en un 80% de zapatos de vestir para caballeros y niños, posee tres líneas de categorías las cuales son: Zapato para Adulto (No 37-44), juveniles (No 30-36) e infantiles (No 24-29) con distintos precios, colores y estilos.

Esta PYME es únicamente productora de calzado en la actualidad no posee un sistema de ventas propios ya sus clientes meta son los distintos intermediarios que le compra su producto sin marca, sin cajas con logotipos ni sellos.

Los precios de los intermediarios en el sector del mercado Oriental en comparación con los nuestros son altos, debido a que deben de comprarlos primero a productores artesanales como nuestra empresa para luego ellos devengar un margen y venderlo a las tiendas minoristas en los mercados de la capital

Básicamente el precio que pretende brindar la PYME Calzado Rivas es muy atractivo debido a que piensa eliminar a los intermediarios para poder comercializar directamente con los dueños de las tiendas de los mercados de la ciudad de Managua, de esta manera el margen que captan los intermediarios el cual ya no lo captaran les permitirá poner precios bajos y así atraer rápidamente muchos clientes.

A continuación se muestra una tabla con las tres categorías que produce la PYME con los distintos precios, los cuales incluyen el precio al cual vende cada par de zapatos a los intermediarios, el precio en que el intermediario lo vende a los dueños de las tiendas y los márgenes de ganancias que obtienen los intermediarios. *(ver anexo 4)*



3.2 Distribución de sus ventas actual del calzado.

El canal de distribución actual de la mayoría de los competidores, es un canal de distribución largo, debido a que sigue el siguiente esquema:

Fabricante -----> Mayorista----> Detallista -----> Consumidor

Esto produce que el calzado llegue a las manos del consumidor con un precio muy elevado porque el vendedor del mercado también le sube el precio para obtener ganancias.

3.3 Ventas actuales

La PYME calzado Rivas posee tres líneas de categorías las cuales son: Zapato para Adulto (No 37-44), juveniles (No 30-36) e infantiles (No 24-29) todos de vestir para caballeros y con distintos precios, todos los datos obtenidos son sobre la base del año 2006 y fueron otorgados por el mismo propietario de PYME Sr. Roberto José Rivas.

60% - corresponde al zapato para Adulto.

30% - corresponde al zapato juvenil.

10% - corresponde al zapato infantil.

Básicamente el producto de mayor demanda en el mercado en esta PYME es el zapato para adulto ya que representa el 60% de su demanda tanto mensual como anualmente. (*ver anexo 5*)

3.4 Estacionalidad de las Ventas mensuales de la PYME siendo productores.

Durante el año 2006, específicamente en los meses de Enero y Febrero las ventas de la PYME Calzado Rivas poseen una demanda promedio 1600 – 1500 unidades, debido a la entrada de clases la demanda aumenta considerablemente, para en los meses de Marzo hasta Julio, prácticamente sus ventas bajan en un 25% (de 1600 unidades a bajan a 1200 unidades), esto se debe a que los consumidores cubrieron esta necesidad en los meses anteriores y la participación del mercado se ubica en un escenario poco participativo para la PYME por encontrarse en época de verano; ya para el mes de Septiembre la entrada de las fiestas patrias aumentan sus ventas y es de aquí en adelante en donde la mayoría de los intermediarios (que son sus clientes), optan por llenar sus inventarios para prepararse la entrada de noviembre y diciembre que es aquí donde sus ventas alcanzan los puntos picos.

(ver anexo 6)

3.5 Análisis de la competencia que enfrentaría en mercado.

3.5.1 Identificación de los competidores más cercanos ubicados en el departamento de Granada. (Con respecto al zapato de vestir para caballero semejante al de Calzado Rivas, en las tres categorías, Adulto, juvenil e infantiles)

- **Calzado Alex's Shoes**, esta es una empresa de calzado que elabora y vende calzado de vestir para caballero y también otras líneas de calzado como casuales, chinelas varoniles, botas tejanas, cubanas, pero su principal mercado es el de zapato casual para caballero, por ejemplo, Rand-Rover, Rhino, Top-Saider, Bota Caterpilla. (**Posible amenaza en mercado**).

Tiene aproximadamente 10 años de existencia, es productora y también comercializa su propio calzado, posee marca propia en el mercado nacional y Centroamericano, distribuye su zapato en todo el territorio nacional principalmente en la capital y Norte del País.

Conserva un personal cerca de los 50 trabajadores, sus áreas de trabajo están divididas en Producción, ventas y la gerencia (donde trabaja el propietario), en ocasiones esta empresa exporta su producto a países Centroamericanos como



Panamá, Costa Rica, Guatemala y el Salvador ya que posee su propia pagina Web <http://www.alex-shoes.com> donde en ocasiones le solicitan pedidos.

Alex shoes subcontrata otras PYMES como Calzado Rivas, cuando necesita cumplir con la demanda.

- **Calzado Don Fernando**, esta es una empresa o PYME que elabora zapatos de vestir para caballero específicamente en la categoría para adultos, que tiene aproximadamente 7 años de existencia, es productora y comercializa su propio producto, pero no con marca propia (**Nuestro Competidor mas cercano en la ciudad de granada**).

Distribuye sus productos principalmente en los mercados de la capital, específicamente en los mercados Oriental y Huembes, posee un personal cerca de los 10 trabajadores, sus áreas de trabajo están divididas en Producción y ventas.

En ocasiones la empresa lanza nuevos productos al mercado y ofrece o vende sus servicios de diseño si algunas de las otras PYMES de calzados le solicitan que elabore un diseño en especifico, ya que su propietario es diseñador de calzados y estudio diseño y confección de calzado en Italia, esta PYME mantiene buenas relaciones con la PYME Calzado Rivas, su propietario es el señor Fernando Rocha.

- **Calzado Logy's Shoes**, esta es una empresa de calzado que elabora y vende zapatos de vestir para caballero y para damas, pero su principal mercado es el de zapatos de vestir para caballeros y sandalias para damas (**Posible amenaza en mercado**).

Tiene aproximadamente 13 años de existencia, es productora y comercializa su propio producto con marca propia ya establecido en el mercado nacional, distribuye su zapato en todo el territorio nacional, principalmente en la capital, occidente y el norte del país, posee unipersonal cerca de los 35 trabajadores, sus áreas de trabajo están divididas en Diseño-Producción, Ventas y la Administración (donde trabaja el propietario), cabe destacar que esta empresa de calzado posee un puesto de ventas de materiales para calzado.

- **Calzado LuisOO**, esta es una empresa de calzado que elabora y vende zapatos de vestir para caballero y también otras líneas de zapatos como son los zapatos casuales y botas militares. Su producto mas solicitado es a Bota Militar, tiene aproximadamente 8 años de existencia, es productora y comercializa su propio producto, con marca propia establecida en el mercado nacional, distribuye su producto en todo el territorio, principalmente en la



capital, el zapato de vestir para caballero y las botas militares en el Norte y las zonas del atlántico (RAAN y RAAS) (**Posible amenaza en mercado**)..

Posee un personal cerca de los 25 trabajadores, sus áreas de trabajo están divididas en producción, ventas y dirección de trabajo, en donde trabaja su propietario.

En ocasiones esta empresa exporta su producto (botas militares a países Centroamericanos, donde le solicitan pedidos en ocasiones por medio de su correo electrónico calzadoluisoo@yahoo.com, o simplemente se comunican con ellos para negociar. Su propietario es el Sr. Luis Oliva Ortiz.

3.5.2 Identificación de otros competidores cercanos, pero estos son trasnacionales establecidas en nicaragua y el resto del mundo. (Con respecto al zapato de vestir para caballero semejante al de Calzado Rivas, en las tres categorías, Adulto, juvenil e infantiles).

Calzado Manica

Empresa: Calzado Manica S.A.
Dirección: Carretera a la refinería, entrada al Instituto Ramírez Goyena
Ubicación: Managua
Teléfono: (505) 266-1004
Fax: (505) 266-1694
Productos: Calzado plástico, textil, cuero 100%
Gerente General: Ing. Eduardo Bares

Calzado Caribben Shoes S.A.

Empresa: Caribben Shoes S.A.
Dirección: Semáforos Linda Vista 1c. Arriba
Ubicación: Managua
Teléfono: (505) 269-6330
Fax: (505) 268-5768
Productos: Calzado 100% cuero
Gerente General: Ing. José Domingo Álvarez

Esta empresa vende en Nicaragua alrededor de 400,000 unidades, entre zapatillas de vestir para caballero y zapatos casuales, de esa producción 40% es de zapatilla de vestir para caballero y 60% calzado casual como el Rihno, Rand-Rover, Top-Saider, etc. La empresa usa 100% cuero.

Son líderes en las zapatillas de vestir en el mercado nacional y en el mercado internacional, pocas veces se les da la oportunidad de vender, pero si lo han logrado vender en el mercado internacional pero solo en la línea de zapatos casuales.

Estas dos empresas trasnacionales ubicadas en la capital su distribución y mercado meta son los centros comerciales (Metrocentro, Plaza Inter, Galerías Santo Domingo, Centro Comercial Managua), rara vez estos venden o distribuyen zapatos a las tiendas minoristas de los mercados capitalinos o si están ubicados en algún mercado en con su tienda propia. (**Posible Oportunidad de hacer negocios con tiendas de la capital**).

3.6 Con respecto al producto y el comportamiento de compra de las tiendas minoristas en los mercados de la capital:

En la investigación de campo que se realizo a las distintas tiendas minoristas se determino que el zapato que tiene más movimiento es el zapato de cuero liso sin grabados. Cuando le preguntamos los motivos que mas lo influyen antes de comprar algún determinado tipo de calzado, notamos una tendencia hacia 3 factores, la moda, el precio y la fidelidad con el tipo de calzado clásico pero siempre innovadores. También se veían motivados ya que consultamos de precios y le parecieron muy atractivos los propuestos por nosotros ¿siempre y cuando el producto no pierda la calidad y con un excelente precio como no comprarlo? Nos expusieron.

Ellos dominan los **factores o valores** que hacen que el consumidor final compre el **zapato**, así que estos **valores** son determinantes para nuestra investigación.

Se determino la frecuencia de compra de las tiendas minoristas a través de la visita de campo y radica en su mayoría entre 1 semana y 15 días, lo que determina que el calzado de este tipo tiene mucha demanda en este mercado en particular.



Las categorías que más se venden son la de Adulto con 46%, la Juvenil con 38% y la categoría de niños es la que tiene menos demanda con un 16%.

Entre los colores que mas demanda tienen por los minoristas son los zapatos de colores claros y colores oscuros, no tanto así los colores más llamativos o combinados.

Algo sumamente importante que la mayoría de los encuestados determino, es que el calzado con una mejor presentación se vende mas rápido que el calzado sin esta. Debido a que el consumidor final así lo prefiere.

La presentación del calzado actual no es la mas apropiada para poder entrar en competencia con el resto de calzados de otras empresas. Se sugiere hacer un diseño de empaque para el calzado ya que esto vendría a mejorar la presentación y así incrementar el nivel de ventas. Durante el estudio pudimos percibir que el producto tiene una buena aceptación en los mercados de la capital sobre todo en el **Mercado Oriental** por consiguiente pensamos que podrá introducir su propia marca en el mercado siempre y cuando se tome en consideración las características con que prefieren los zapatos sus clientes metas y no olvidar bajo ninguna circunstancia a la hora de elaborar las estrategias los distintos resultado obtenidos en la investigación de campo y la identificación de sus competidores, se debe de tener bien definido cada competidor y cada cliente que oportunidad tenemos con ellos o que debilidad y la posible amenaza que representa para la PYME.

Básicamente esto indica la pauta de la aceptación que tendrá la PYME al comercializar su propio zapato y analizamos que existen muchas posibilidades que lo que se pretende es bastante viable y de mucha importancia para el crecimiento de la PYME, el único percance pensamos que será cuando se ejecute que no se busque el mismo objetivo o propósito y que al proyecto en si no darle una continuidad mas especifica.



CAPITULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING



3.1 Análisis FODA

A través de la información obtenida por la investigación de campo y el diagnóstico de la actual que presenta la PYME “CALZADO RIVAS” de las circunstancias en que se encuentra la empresa productora de zapatos es bastante considerable para lograr la implementación de comercializar el zapato que producen, se lograron detectar las capacidades y recursos con que cuenta para lograr el plan de comercialización propuesto, el cual se origina a través de obtener mayores márgenes de ganancias en la empresa y se detectaron también otros factores negativos que podrían perjudicar el plan comercialización propuesto, de tal manera se tomara una solución inmediata a estos tipos de problemas que se puedan presentar durante su ejecución y se creará un análisis el cual se enfocara en las FORTALEZAS, AMENASZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES, que tiene la PYME en el mercado para lograr su propósito producir y comercializar su propio producto.

Se presentaran los aspectos más importantes los cuales ayuden a la implementación del plan de comercialización que pretende introducir la PYME “Calzado Rivas”.

FORTALEZAS

- F1. **Calzado de calidad:** posee una basta experiencia en la producción exclusivamente de zapatilla de vestir para caballero y cuenta con alta calidad en su producto terminado han pesar de ser casi 70% Arsenal.
- F2. **Precio mas competitivos (“bajo”) que la competencia:** Sus bajos costos de operación, adquisición de materia prima y márgenes de utilidad considerables, le permiten bajar el precio y conservar la competitividad en el mercado.
- F3. **Alto nivel de Producción y maquinaria adecuada.** La empresa esta en capacidad de producir hasta 3,000 unidades de zapatos mensuales y su demanda actual radica entre 1500-2000 zapatos, existen maquinas que no se utilizan en ocasiones.
- F4. **Infraestructura propia y Adecuada para con sus trabajadores actuales:** Posee una amplio establecimiento donde se produce y almacenan los productos (zapatos) y pertenece al dueño de la PYME desde hace mas de 30 años y no se incurre en gastos de alquiler.
- F5. **Gran variedad de estilos propios y al paso de la moda.** Cuenta con un diseñador de calzado que mantiene innovando nuevos estilos a la moda y viven actualizados los que ya poseen.
- F6. **Proveedores fieles a la PYME:** Se cuenta con proveedores que están dispuestos a suministrar la MP necesaria para que Calzado Rivas entregue sus Pedidos en tiempos y forma. Cabe destacar que estos proveedores están dispuestos también a otorgarle crédito en caso que no posea capital de trabajo.
- F7. **Personal altamente competente:** Personal o equipo de trabajo competente para la inserción de una nueva marca que establezca a Calzado Rivas en el Mercado.



OPORTUNIDADES

- O1. ***Independencia comercial.*** Al ser comercializador directo de sus productos la PYME “**Calzado Rivas**” lograría independizarse de intermediarios, para poder tener mayores márgenes de utilidad y Competitividad en mercado.
- O2. ***Aumentar los niveles de venta actuales.*** Al vender directamente al consumidor meta aumentara su cartera de clientes en el cual se generara que la empresa suba el índice de ventas mensuales de sus productos.
- O3. ***Recursos Humanos Calificados.*** Contratar personal para ventas altamente calificado y experiencia de nos permita introducirnos al mercado a corto o mediano plazo.
- O4. ***Fuerza de trabajo abundante y competitiva.*** Nuestro país cuenta con abundante mano de obra artesanal, joven y altamente productiva, así como el índice más bajo de la región en ausentismo y rotación de personal.
- O5. ***Clima de negocios que facilita la inversión.*** La facilidad de hacer negocios en Managua se sustenta en una amplia apertura comercial y el giro de negocio de zapatos en bastante competitivo en el mercado en la actualidad.
- O6. ***Será una empresa reconocida en el mercado a nivel nacional:*** Tendrá una marca, logotipo y sellos propios de la empresa, con la cual se introducirá en el mercado para pretende ser líder en la de zapatilla de vestir para caballero.
- O7. ***Mercado meta favorable:*** el mercado está disponible trabajar con una nueva marca de calzado, siempre y cuando el calzado tenga buena calidad y presentación.



DEBILIDADES

- D1. Falta de Personal capacitado para ventas.** La empresa no posee con personal calificado para ofertar y vender en los mercados capitalinos puesto que es en la actualidad únicamente productora del mismo.
- D2. Falta de estrategias de promoción y publicidad.** Todavía no se ha definido ningún plan de acción publicitario para promover la venta de calzado a minoristas en la capital y en un futuros a nivel nacional.
- D3. Falta de capital de trabajo propio y financiamiento:** Si entrara a la comercialización de sus propios productos tendrá que ejecutar un plan financiero ya que los costos se aumentarían en todas las direcciones.
- D4. No son reconocidos en el mercado:** Es una empresa únicamente productora de zapatos.
- D5. Sistema de ventas inexistentes:** Carece de sistemas de ventas en la distribución de activos y no posee también un sistema organizado de ventas con respecto a sus vendedores.
- D6. Sistema de administración inexistente:** La administración de la pyme no cuenta con un software o un sistema para un control de ventas tanto en unidades como en dinero; cabe destacar que sus deudas con los proveedores también no están bien administradas.



AMENAZAS

- A1. ***Aumento de los costos de venta.*** En Nicaragua los precios de los insumos necesarios para la producción, distribución y venta de los productos de la PYME Calzado Rivas son muy variantes y tienden a incrementar.
- A2. ***Disminución en las ventas mensuales.*** Debido a la dependencia de la PYME Calzado Rivas con los intermediarios existe el riesgo que disminuyan las ventas de la empresa.
- A3. ***Alta Disponibilidad de recursos de la competencia para promocionarse.*** Los competidores cuentan con capital para publicidad y para ofrecer promociones de compra.
- A4. **La competencia tome algún tipo de estrategia para sacarnos del mercado:** Que nuestro competidor más cercano podría bajar los precios y poner igual que el de nosotros y ellos si son reconocidos en el mercado lo cual generara un problema a nuestro plan de comercialización.
- A5. **Política Gubernamental inestable:** Debido a que la política en nuestro país es únicamente generosa para un sector determinado, podría que nos de problemas (gastos o multas inaceptables) con algún tipo de impuestos o algún aspecto que le genere problema al plan de comercialización.
- A6. **Fenómeno natural inesperado:** Pueda que se venga algún tipo de problema con las carreteras en mal estado y los pedidos estén en bodegas etc.



3.2 Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calzado de calidad. 2. Precio competitivos. 3. Alto nivel de producción y maq. Adecuada. 4. Infraestructura propia y adecuada. 5. Estilos de zapatos originales y a la moda. 6. proveedores fieles. 7. Ganas de trabajar en equipo. 8. Trabajadores bien capacitados para la elaboración del calzado y diseñar nuevos estilos innovadores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Personal capacitado para ventas. 2. Falta de estrategias de promoción y publicidad. 3. Falta de capital de trabajo propio. 4. No somos reconocidos en el mercado capitalino. 5. Sistemas de ventas Inexistentes. 6. sistemas de administración Inexistentes. 7. Falta de estrategia de comunicación a los clientes y trabajadores
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Independencia comercial 2. Aumentar los niveles de utilidades. 3. Recursos Humanos Calificados. 4. Fuerza de Trabajo abundante y competitiva. 5. Clima de negocios que facilita la inversión. 6. Reconocida en su línea en el mercado. 7. Fidelidad de clientes metas futuros. 8. Crecimiento económico de la empresa. 	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar y publicitar las ventajas de nuestro calzado sobre el de la competencia (F1,F6-O6). 2. Ofertarles precios atractivos a los clientes metas que permitan ser competitivos en el sector. (F2-O2). 3. Diseñar nuevos estilos innovadores y originales que identifiquen a la empresa, para que esta tenga una distinción con respecto a los productos de la competencia (F7,F8-O1,O2,O6). 4. Diseñar una marca enfocada a los resultados obtenidos en el Análisis de Mercado para cumplir con sus expectativas del cliente meta (F9-O9) 	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un Departamento de ventas Básicas que tengan Sistemas de ventas y de la Admón. del negocio.(D1,D5,D6-O2,O4,O6) 2. Perpetrar estudios técnicos en el área del capital de trabajo de la PYME y elaborar un sistema de ahorro entra las ventas totales o bien buscar fuentes de financiamiento para que la PYME tenga siempre un soporte de capital por cualquier eventualidad inesperada que ocurra en un futuro(D3,D6-O4,O6,O2).
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de los costos de venta. 2. Disminución en las ventas Actuales en unid. 3. Alta Disponibilidad de recursos de la competencia para promocionarse. 4. Competidor más cercano. 5. Política de Gobierno inestable. 6. Fenómenos naturales. 7. Desconfianza de los inversionistas y empleados al plan de comercialización. 	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un producto de calidad para mantener el ritmo de las ventas, con un buen plan de publicidad que permitan que las ventas sigan rentables (F1,F2-A2,A3). 2. Confeccionar un sistema de pagos efectivo con nuestros proveedores, pagándoles en tiempo y forma para que la MP no atrase la producción de la PYME. (F6-A1,A2). 	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar incentivos a corto plazo para estimular a los clientes(D1-A1) 2. Ejecutar técnicas de publicidad y promoción adecuada, y con originalidad con respecto a nuestro producto que se caracterice con un distintivo innovador para que nos introduzcamos en el mercado y así aumentar las ventas brutas de la empresa (D2,D4-A3,A2). 3. comunicar a los clientes, trabajadores y socios acerca de las bondades y ventajas de implementar el plan de marketing. (A7, D7)

Tabla 6: Matriz FODA - Fuente: Elaboración Propia



3.3 Evaluación de Factores Internos y Externos En la Pyme “Calzado Rivas”

3.3.1 Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 7: Matriz MEFI

Factores de Éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Calzado de Calidad	0.15	4	0.6
Precio más bajo que la competencia	0.10	2	0.2
Alto nivel de producción	0.10	3	0.3
Bajos Costos	0.10	2	0.2
Establecimiento Propio	0.10	4	0.4
Personal altamente capacitado en producción	0.10	3	0.3
DEBILIDADES			
Falta de personal capacitado para ventas	0.10	2	0.2
Falta de experiencia en atención al cliente	0.10	2	0.2
Falta de estrategia de promoción y publicidad	0.15	3	0.45
	1		2.85

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.85 lo que significa que la empresa podrá responder de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes, desarrollando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las debilidades.



3.3.2 Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 8: Matriz MEFE

Factores de Éxito	Peso	Clasificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Independencia comercial	0.15	4	0.6
Fuerza de trabajo abundante y competitiva	0.15	2	0.3
Aumentar los niveles de venta	0.1	4	0.4
Recursos humanos calificados	0.15	3	0.45
Clima de negocios que facilita la inversión	0.2	2	0.4
AMENAZAS			
Aumento de los costos de venta	0.1	3	0.3
Disminución de las ventas mensuales	0.1	3	0.3
Alta Disponibilidad de recursos en los países centroamericanos para promocionarse	0.05	1	0.05
	1		2.80

Fuente: Elaboración Propia

El resultado en la aplicación MEFE es de 2.80 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y crecer en el mercado de venta de calzado. La empresa podrá responder de manera apropiada a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.



3.4 Estrategias de Mercado

A través de las estrategias de marketing se pretende integrar los objetivos de marketing de una organización, las políticas, el plan de acción dentro de un todo coherente el cual pueda ser de mucha ayuda a la PYME. El objetivo de una estrategia es poner a la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Objetivos de Marketing

- Posesionarnos en la mente de los clientes Potenciales que puedan comprar los zapatos que produce la PYME Calzado Rivas.
- Ofertar un precio del Calzado el cual pueda ser adquirido por el mercado meta.
- Diseñar un departamento de ventas Básicas el cual pueda cumplir con las necesidades de la PYME.

A continuación, se describen las estrategias específicas resultantes del Diagnóstico realizado en el capítulo anterior, Diseñadas para la inserción y comercializaron de calzados que produce la PYME Calzado Rivas en los diferentes mercados de Managua.



ESTRATEGIA 1. : Plantear una relación de negocios entre la PYME y los dueños de tiendas minoristas de calzado que existen en los mercados de la ciudad de Managua.

OBJETIVO: Implantar un departamento de ventas básicas.

ACTIVIDADES:

- La Pyme deberá anexar personal idóneo para las ventas además Capacitarlos en la atención al cliente ya que los vendedores son el alma de cualquier empresa comercializadora.

RECURSOS:

- **Capital Humano:** la contratación de las personas indicadas será realizada por el dueño de la PYME el señor Roberto Rivas.
- **Financiero:** Se dispondrá de un anuncio en el periódico con un costo de C\$500 córdobas en las páginas amarillas de La Prensa, más el salario básico de cada vendedor contratado estimado en C\$1,800 córdobas, mas un porcentaje de comisión sobre las ventas netas del 3%.
- **Tiempo de Desarrollo:** Se procederá a realizar la contratación en el primer mes iniciado el plan de marketing, las dos primeras semanas para recepción de información, y luego en las siguientes dos la evaluación de los currículos recibidos. Se estima como tiempo total para ello todo un mes.

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan bienes tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. Dada la naturaleza de nuestro servicio, la venta es directa y con pocos intermediarios.

Con la contratación de capital humano, el cual estará constituido por dos vendedores a los cuales se le crearan funciones las cuales tendrán que seguir para el buen funcionamiento de dicho Departamento.

A través de este canal de mercadotecnia y de la venta directa se logrará:

Retroalimentación constante de Información: conocer las constantes inquietudes de los potenciales clientes así como los cambios del mercado en un tiempo real.

Lograr identificar a los clientes potenciales y comunicarse con ellos.



- **Distribución de los productos por parte de los vendedores.**

La forma en que se distribuirán los productos de calzados a las diferentes tiendas ubicadas en los mercados de Managua. Es la siguiente a cada vendedor le tocara la cantidad de atender a tres mercados.

Los cuales deberán de visitar y atender a los clientes que le corresponden, y haciendo uso de una calendario de visitas elaborado por el departamento de ventas básicas.

Además para que la cantidad de calzados facturadas por los vendedores de la PYME puedan llegar a las distintas tiendas de zapatos, el departamento de ventas básicas tiene a disposición una camioneta Toyota Hilux de tina año 2004 propiedad del dueño de la compañía.

De esta manera se garantiza que los clientes recibirán sus pedidos en tiempo y forma.

ESTRATEGIA 2. Ofrecer a los clientes un precio bajo y atractivo en las diferentes categorías y modelos el cual permita dar a conocer liderazgo en los precios con respecto a los competidores.

OBJETIVO: Implementar precios atractivos a los clientes metas los cuales permitan ser competitivos en el sector.

ACTIVIDADES:

- Realizar un análisis de precios de la competencia.

RECURSOS:

- **Capital Humano:** Será realizado por el especialista a contratar.
- **Financiero:** El costo se relaciona con la cantidad de horas hombre que se dedique a realizar dichos análisis. Se estima, según un especialista, en 16 horas hábiles a 12 dólares la hora, con un total de aproximadamente U\$200 dólares.

En la mayoría de las empresas la fijación de precios esta demasiada orientada a los costos, y en otros casos el precio no se revisa con frecuencia para aprovechar los cambios del mercado y por ende el precio se establece independientemente del resto de la mezcla de mercado

El Fijar precios que permitan ser competitivos en el sector es a partir del nivel actual de precios, basados primordialmente en los precios de la competencia. Por ende la



empresa tiene tres opciones: fijar los precios al mismo nivel, a un nivel superior o inferior que el que rige entre sus competidores.

A continuación se muestra una tabla con los precios de venta que mantienen los competidores, la PYME Calzado Rivas como productores y con el precio que se insertaran como comercializadores en las diferentes categorías los cuales:

Tabla 9: Precios de Venta de la competencia vs. Pyme Calzado Rivas

Categorías	Competidores	PV PYME (Comercializadores)	PV PYME (Productores)
Adulto	C\$ 420,00	C\$ 400,00	C\$ 320,00
Juvenil	C\$ 350,00	C\$ 320,00	C\$ 250,00
Infantil	C\$ 250,00	C\$ 220,00	C\$ 160,00

Fuente: Elaboración Propia

Con la información obtenida y reunido la estrategia a tomar es de presentar un precio mas bajo que el de la competencia para que de esta manera la PYME pueda introducirse en el mercado y llamar la atención de los clientes potenciales y que de esta forma puedan poner a prueba la calidad del calzado y así poder posicionarnos de laguna manera en las mentes de los clientes.

ESTRATEGIA 3. Dar a conocer en el mercado meta, el calzado ofrecido por la PYME, así como sus beneficios, precios, originalidad y con buena calidad.

OBJETIVO: Promocionar y publicitar las ventajas de nuestro calzado sobre el de la competencia para generar mayor aceptación en el mercado.

ACTIVIDADES:

- Diseñar el logotipo de la PYME.
- Anunciar en las radios de la ciudad de Managua la marca de los calzados que produce la PYME.
- Diseñar y publicar la pagina Web de la empresa Calzado Rivas.



RECURSOS:

- **Capital Humano:** En la primera actividad se diseñó una propuesta por el grupo desarrollador del plan de marketing (ver anexo), en la cual se utilizó lo último en herramientas de diseño como son Photoshop CS2. Esta misma propuesta de diseño puede presentarse en los anuncios de la página web.

La página Web igualmente diseñada por el grupo desarrollador del plan de marketing fue elaborada con las herramientas más avanzadas como son Flash Mx y DreamWeaver MX.

De igual manera el grupo desarrollador de marketing se encargará de la contratación de un diseñador gráfico para que haga la elaboración del diseño del logotipo con algunas de las herramientas antes mencionadas como es Photoshop.

Por otro lado el grupo desarrollador se encargará de la tarea de buscar las estaciones de radios más capaces para la actividad de dar publicidad en la ciudad de Managua, a la marca de los calzados que produce la PYME, buscando de esta manera que se den a conocer por medio de este medio de comunicación masivo algunas particulares que posee el calzado de la PYME, entre los cuales podemos señalar la calidad en diseño, precio, durabilidad, etc.

- **Financiero:**

El diseño del logo: Para el diseño del logo se incurrirán en gastos financieros de la contratación de un diseñador gráfico el cual cobrará la cantidad de U\$ 60. (ver anexo 9)

Diseño del sitio Web: Para el diseño del sitio Web, la compra del dominio tiene un costo de US\$15.00 dólares por año y el hospedaje en un servidor nacional de US\$50.00 por año. La elaboración del sitio Web, según propuesta tiene un costo de U\$350 dólares. (ver anexo 10).

A demás la página Web necesitará mantenimiento y actualización de los datos cada 3 meses, por lo cual se incurrirán en gastos de US\$50 por cada actualización y mantenimiento, por lo que el gasto financiero total es de US\$150.

Publicidad en radio: El costo de la publicidad en radios varía según la cantidad de anuncios por mes y en el tipo de programa que se pretenda anunciarse debido a que algunos son más populares que otros.

La publicidad en radios se realizará en dos etapas:



Primera etapa: Esta se realizara en el periodo de introducción del calzado ya que se brindara información preinformativa acerca de los beneficios del calzado, la finalidad es educar e informar a los consumidores los beneficios de comprar el calzado de cuero de la empresa.

Segunda etapa: Esta se realizara en el periodo de operación de la empresa y en las temporadas de ventas de calzados bajas y altas.

Se desarrollara de manera de brindar un mensaje persuasivo, recomendado para la etapa de competitividad.

Debido a que su objetivo es persuadir al comerciante para que adquiera el producto, de manera que se establezcan diferencias entre los productos de la PYME y los que ofrece la competencia.

El grupo desarrollador seleccionó una mezcla de publicidad por conveniencia en dos tipos de radios una en frecuencia FM radio Romántica (*ver anexo 11*) y la otra en AM radio YA (*ver anexo 12*), basándose en los beneficios que ofrecen como son los precios por anuncio ver anexo y por la popularidad que mantiene ante la población.

El costo total por publicidad radiales de C\$56,120, debido a que en los primeros tres meses de introducción de la marca se pretende lanzar una fuerte campaña publicitaria en la estaciones de radios seleccionadas, para los meses restantes de la publicidad radial se pretende disminuirla.

- **Tiempo de Desarrollo:** Para la elaboración del logotipo se pretende un tiempo aproximado de 3 días. Se estima además que se deberá hacer antes de la elaboración del sitio Web, ya que se hará uso previo del logo en la pagina de la PYME, por tal motivo su elaboración iniciara en la segunda semana del mes de Diciembre del 2007.

Para la compra de los dominios y el hospedaje del sitio Web se estima dos días, que es el tiempo promedio para habilitar el servidor Web que alojara la página. Se estima para ello en la tercera semana del mes de Diciembre del 2007.

La publicidad radial se desarrollara en dos etapas como ya lo habíamos mencionado, por tal razón la primera etapa se efectuara en los meses de Diciembre a Febrero y la segunda etapa en el mes de Marzo por ser un mes en que se bajan las ventas.



ESTRATEGIA 4. Estimular a los clientes potenciales ofreciéndoles ofertas en descuentos o créditos 50% POR 50% cada quince días en las compras de calzado para que genere una confianza y gratitud en el negocio entre el cliente meta vrs PYME.

OBJETIVO: Crear incentivos a corto plazo para estimular a los clientes a la compra de zapatos producidos en la PYME “Calzado Rivas”.

ACTIVIDADES:

- Evaluar de que manera podemos alentar a los clientes hacerse fieles a la PYME.

RECURSOS:

- **Capital Humano:** El desarrollador del plan de marketing analizara la forma en que los futuros clientes potenciales pueden enfocarse en los productos que elabora y distribuirá la PYME Calzado Rivas.
- **Financiero:** El gasto financiero esta relacionado con el número de unidades que se venderán mensualmente ya que por cada veinte pares de calzados que se vendan se ofrecerá como obsequio un par del mismo estilo y categorías.

Gastos de promoción

Mes de Diciembre:

Categoría	No de unds. ventas mes	Promoción mes (bonificación en pares de zapatos)	Precio C\$	Total mes
Adulto	1,200	60	400	24,000
Juvenil	600	30	320	9,600
Infantil	200	10	200	2,000
Total de promoción				35,600

Mes de Enero:

Categoría	No de unds. ventas mes	Promoción mes (bonificación en pares de zapatos)	Precio C\$	Total mes
Adulto	960	48	400	19,200
Juvenil	480	24	320	7,680
Infantil	160	8	200	1,600
Total de promoción				28,480



Mes de Febrero:

Categoría	No de unds. vendidas mes	Promoción mes (bonificación en pares de zapatos)	Precio C\$	Total mes
Adulto	960	48	400	19,200
Juvenil	480	24	320	7,680
Infantil	160	8	200	1,600
Total de promoción				28,480

Mes de Marzo:

Categoría	No de unds. vendidas mes	Promoción mes (bonificación en pares de zapatos)	Precio C\$	Total mes
Adulto	720	36	400	14,400
Juvenil	360	18	320	5,760
Infantil	120	6	200	1,200
Total de promoción				21,360

Estas proyecciones de ventas son extraídas de datos históricos de la PYME.
(ver anexo 6)

Tiempo de Desarrollo: El tiempo establecido para esta estrategia es de cuatro meses, debido a que se realizara en la etapa de introducción inicializando en el mes de diciembre del año 2007.

Promoción

La PYME puede crear incentivos a corto plazo para alentar las compras por parte de los clientes o ventas por parte de la PYME, mientras se establece en el mercado.

Los incentivos que se piensan adoptar son para los clientes dueños de tiendas de calzados y es ofrecer una bonificación de un par de calzado por la compra de cada veinte pares.



ESTRATEGIA 5. : comunicar a los clientes, trabajadores y socios acerca de las bondades y ventajas de implementar el plan de marketing.

OBJETIVO: persuadir a los trabajadores, clientes y socios del por que será eficiente efectuar el plan de marketing.

ACTIVIDADES:

- El grupo desarrollador del plan de marketing deberá realizar una conferencia en la cual estén involucrados socios, trabajadores para exponerles el por que es viable llevar a cabo el plan estratégico de comercialización de los productos que elabora la empresa Calzado Rivas.
- Realizar un brochure dirigido a los clientes el cual notifique *con claridad quiénes somos y qué ofrecemos.*

RECURSOS:

- **Capital Humano:** La organización y ejecución de la conferencia dirigida a los dueños y trabajadores de la empresa Calzado Rivas será realizada por el grupo desarrollador del plan de marketing.
Además el encargado de realizar el brochure dirigido a los clientes será el diseñador grafico.
- **Financiero:** El costo que incurrirá esta elaboración estratégica será:
 - Alquiler de un data show el cual será de U\$ 100.00.
 - Contratar una agencia organizadora de eventos para arreglo del local U\$ 250.00
 - El pago del diseñador grafico para la elaboración de los brochure será de U\$ 100.00
 - Imprimir 500 brochure U\$ 115.00
- **Tiempo de Desarrollo:** para la implementación de esta estrategia se llevara un tiempo de 1 semana después de terminado el plan estratégico de comercialización de la empresa Calzado Rivas dos para llevarlo a cabo.

En esta estrategia se pretende hacer un breve resumen de todo el plan estratégico y darlo a conocer a todos los involucrados en el mismo con el fin de informar acerca de los beneficios de la implementación del plan de marketing.



ESTRATEGIA 6. : Implementar una marca con originalidad siempre y cuando que respete los resultados arrojados en los distintos análisis de mercados ejecutados en este plan comercialización para lograr así una mayor aceptación del Mercado Meta.

OBJETIVO: Desarrollar una Marca, en la cual ocasione que los clientes potenciales deseen o tengan el interés de adquirir nuestro producto.

ACTIVIDADES:

- El diseñador grafico será la persona que va a diseñar la marca de la empresa con una originalidad y con un toque empresarial.
- El personal de ventas será dirigido y organizado, por los miembros que realizaron el de plan de marketing, en el cual se les indicara un plan de acción de cómo va hacer utilizada la marca en el mercado.
- También se tendrá en cuenta la explicación o todo el personal de la PYME, la importancia de tener una marca propia establecida en el mercado.

RECURSOS:

- **Capital Humano:** La organización y ejecución de la breve explicación será dirigida al propietario, vendedores y trabajadores de la empresa Calzado Rivas. Pero la forma de cómo será utilizado en el mercado se les indicara únicamente a los vendedores.
- **Financiero:** El costo que incurrirá esta elaboración estratégica será:
 - El pago del diseñador grafico U\$ 120.00
- **Tiempo de Desarrollo:** para la implementación de esta estrategia se llevara un tiempo de 2 semana después de terminado el plan de comercialización.

En esta estrategia se proyecta a dar a conocer la importancia de tener una marca propia en el mercado y el como utilizarla a todos los involucrados en el mismo con el fin de informar acerca de los zapatos que produce la PYME.



Cronograma de Pago del Plan de Marketing.

Nombre de la organización: Pyme Calzado Rivas

Nombre de la unidad administrativa que ejecutara: Gerente General

Periodo que cubre: Segundo Semestre Año 2007
(Dic 07 - Mar 08)

Actividad a realizarse	2007	2008		
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Pago de Anuncio en el periódico	\$ 26.50			
Compra de uniformes	\$ 100			
Creación del Logotipo	\$ 60			
Contratación de Especialista	\$ 200			
Compra de dominio	\$ 15			
Pago de Hosting	\$ 50			
Diseño del sitio Web	\$ 350			
Mantenimiento del Sitio Web		\$ 50	\$ 50	\$ 50
Publicidad en Radio	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 300
Incentivos a corto plazo (promoción)	\$ 1,889	\$ 1,510	\$ 1,510	\$ 1,133
TOTAL	\$ 3,590	\$ 2,460	\$ 2,460	\$ 1,483

Tabla 10: Cronograma de pago del plan de marketing



Esquema de plan de acción

Esquema de plan de acción					
Nombre de la organización:		Calzado Rivas			
Nombre de la unidad administrativa		Gerente General			
Periodo de cobertura:		Diciembre 2007 a Enero 2008			
Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos		
			Capital Humano	Financiero	Tiempo de Desarrollo
Crear un departamento de ventas básicas.	Plantear una relación entre la PYME y los dueños de tiendas de calzado que existen en los mercados de la ciudad de Managua.	a) Incorporar Personal idóneo para las ventas además b) Capacitarlos en la atención al cliente ya que los vendedores son el alma de cualquier empresa comercializadora.	La contratación de las personas indicadas será realizada por el dueño de la PYME el señor Roberto Rivas.	a) Paginas amarillas de la prensa US\$26.50. b) Adquisición de vehiculos	a) Diciembre 2007 b) Enero 2008
Fijar precios que permitan ser competitivos en el sector.	Ofrecer a los clientes un precio bajo y atractivo en las diferentes categorías y modelos el cual permita dar a conocer liderazgo en los precios con respecto a los competidores.	a) - Realizar un análisis de precios de la competencia.	Será realizado por el especialista a contratar.	U\$200	a) Diciembre 2008



Esquema de plan de acción

Nombre de la organización: Calzado Rivas
Nombre de la unidad administrativa: Gerente General
Periodo de cobertura: Diciembre 2007 a Marzo 2008

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos		
			Capital Humano	Financiero	Tiempo de Desarrollo
Promocionar y publicitar las ventajas de nuestro calzado sobre el de la competencia.	Dar a conocer en el mercado Departamental los calzados ofrecido por la PYME, así como sus beneficios.	a) Diseñar el logotipo de la PYME. b) Anunciar en las radios de la ciudad de Managua la marca de los calzados que produce la PYME. c) Diseñar y publicar la pagina Web de la empresa Calzado Rivas.	a) Diseñador garfico a contratar. b) Grupo desarrollador. c) Grupo desarrollador del plan de marketing .	a) US\$60.00 b) US\$3000.00 c) US\$415.00	a) Diciembre 2008 b) Diciembre - Marzo 2008 c) Diciembre 2008
Crear incentivos a corto plazo para estimular a los clientes.	Estimular a los clientes potenciales ofreciendo ofertas en las compras de calzado.	Evaluar de que manera podemos alentar a los clientes hacerse fieles a la PYME.	Grupo desarrollador de marketing.	US\$9,517.00	Diciembre - marzo 2008
Crear una imagen de marca a la PYME Calzado Rivas.	Transmitir una imagen que traiga consigo la preferencia de los clientes.	a) Uniformar a los vendedores de la PYME.	a) CONFORT Textiles.	a) US\$100.00	a) Enero 2008



Cronograma de Trabajo

Nombre de la organización: Pyme Calzado Rivas
Nombre de la unidad administrativa que ejecutara: Gerente General
Periodo que cubre: Segundo Semestre Año 2007 (Dic 07 - Mar 08)

Actividad a realizarse	2007	2008		
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Pago de Anuncio en el periódico				
Compra de uniformes				
Creación del Logotipo				
Contratación de Especialista				
Compra de dominio				
Pago de Hosting				
Diseño del sitio Web				
Mantenimiento del Sitio Web				
Publicidad en Radio				
Incentivos a corto plazo (promoción)				

Tabla 11: Cronograma de trabajo



Plan global de inversión

Con el propósito de cumplir con las metas del plan de marketing, principalmente el dar a conocer el servicio que se brindara y lograr la venta de calzado en los mercados capitalinos, preparamos un plan de inversión el cual aglutina un conjunto de eventos compuestas de inversión fija orientada al área de publicidad y contratación de capital humano.

La inversión total necesaria para el desarrollo del plan es de: U\$ 10,493.92, donde se elaborará un análisis de precios de la competencia, contratación de personal, el logotipo de la empresa, la pagina Web, publicidad radial, y promoción para incentivar a los minoristas, así como asistencia a eventos internacionales de la maquila.

El plan presentado esta para ser trabajado durante segundo semestre del año 2007, sin contratiempos partiendo desde Diciembre de 2007 a Marzo de 2008, y se consideró un rubro de imprevistos con el objetivo de cubrir cualquier gasto de tipo eventual, que no se encuentre planificado, equivalente al 5%.

Publicidad

En esta área, la inversión a realizarse se encuentra dividida de acuerdo a las estrategias de marketing formuladas, las cuales se dividen en Anuncio en radios capitalinas, elaboración de logotipo, diseño y publicación de pagina Web.



Distribución de Gastos de acuerdo a rubros

Con un monto de US\$10,493.92, la distribución se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 12: Distribución del gasto de plan de marketing por rubros

Actividad	Monto U\$
Pago de anuncio de Periódico	26.50
Uniformes para vendedores	100.00
Contratación de Especialista	200.00
Creación de Logotipo	60.00
Diseño de Sitio Web	350.00
Mantenimiento de Sitio Web	150.00
Hospedaje Web	50.00
Compra de Dominio	15.00
Publicidad en radio	3000.00
Incentivos a Corto Plazo (Por cada 20 pares 1 gratis)	6,042.00
SUB TOTAL	9,993.50
5% Imprevistos	499.42
TOTAL	10,493.92

Fuente: Elaboración propia

**Cronograma de Pago del Plan de Marketing.****Nombre de la organización:**

Pyme Calzado Rivas

Nombre de la unidad administrativa que ejecutara:

Gerente General

Periodo que cubre:Segundo Semestre Año 2007
(Dic 07 - Mar 08)

Actividad a realizarse	2007	2008		
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Pago de Anuncio en el periódico	\$26.50			
Compra de uniformes		\$100		
Creación del Logotipo	\$60			
Contratación de Especialista	\$200			
Compra de dominio	\$15			
Pago de Hosting	\$50			
Diseño del sitio Web	\$350			
Mantenimiento del Sitio Web		\$50	\$50	\$50
Publicidad en Radio	\$900	\$900	\$900	\$300
Incentivos a corto plazo (promoción)	\$1,889	\$1,510	\$1,510	\$1,133
TOTAL	\$3,590	\$2,460	\$2,460	\$1,483

Cronogramas de actividades preoperativas. Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

Existe la viabilidad de la implementación del departamento de ventas básicas y la independencia comercial de la empresa Calzado Rivas, para que la empresa prospere económicamente y sea una fuente de empleo para distintos trabajadores en un futuro próximo.

La PYME al vender directamente al los clientes metas (Tiendas en los mercados) y consumidores finales (Personas Particulares) sin dependencia de los intermediarios en sus ventas podrá tener mas auge y competitividad en el mercado será reconocida con su propio logotipo y sellos.

Con todas las actividades y estrategias bien definidas que se van a realizar para que los objetivos se cumplan y estos genere una buena marcha en el momento de la implementación y ejecución del plan de comercialización.

El sistema de producción de la empresa es muy dinámico y es importante mantener la motivación de los empleados ya que estos son la base de la producción de la empresa.



RECOMENDACIONES

Como formuladores y evaluadores de este estudio; si el propietario decide ejecutar este **plan de comercialización** le hacemos las siguientes recomendaciones:

- Revisar con frecuencia la ejecución de los planes de acción, con vistas a determinar si la PYME ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le da el entorno para el logro de sus objetivos.
- Formular planes de control que permita estar informado de la situación interna y externa, y de contingencia que le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios repentinos y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados.
- Realizar análisis financieros que permitan al dueño de la empresa una visión mas clara de la posición de la empresa en las etapas de desarrollo de la misma.
- Realizar con frecuencia controles de costo del con respecto al plan de acción elaborado para mantener un balance equitativo en los cálculos de precio.