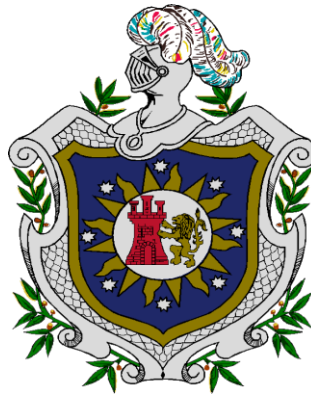


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM- ESTELÍ**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de graduación para optar al título de licenciados en
Administración de Empresas.**

Tema delimitado:

Propuesta de estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado de la zona norte de la empresa Oscar`s Shoes del municipio de Granada, durante el año 2015.

Autores:

- Huete Acuña Bryan Aníbal.
- Rodríguez Gutiérrez Ismael Antonio.
- Ruiz Calero Doris Judith.

Tutor (a): MSc. Flor Idalia Lanuza.

Estelí, Enero del 2016.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Micro, pequeña y mediana empresa.

TEMA

Organización y desarrollo estratégico de las MIPYMES.

SUBTEMA

Incluye estrategia y competitividad para crecimiento de las MIPYMES.



AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros agradecimientos a:

Dios, ser supremo que nos permite la vida dotada de fortaleza para realizar nuestros estudios.

La universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (FAREM – Estelí) que es el eje fundamental en nuestra formación académica.

Profesores /as, que en el transcurrir de nuestros años de estudio nos condujeron siempre con la buena intención de formar ciudadanos capaces de desempeñar cargos en la sociedad.

Familiares y amigos, que son esenciales para la convivencia armónica dentro de la sociedad.

Ing. Oscar Vásquez Alvares, que nos apoyo en todo momento y nos brindó la información necesaria para concretar el estudio.



DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos con mucho cariño a:

Dios, en especial porque en manos de él está el éxito del hombre y la mujer, pues ha querido que nos apropiemos de nuestros conocimientos, que nos servirán para el buen desempeño en la sociedad.

Nuestros padres, que han sabido conducirnos desde nuestra niñez, pensando siempre en un mejor futuro para sus hijos.

Amigos y familiares, que cariñosamente han contribuido en nuestra formación.

Docente MSc. Flor Idalia Lanuza, quien con sabiduría nos irradió conocimientos para la buena marcha que nos condujo al éxito.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Huete Acuña Bryan Aníbal, Rodríguez Gutiérrez Ismael Antonio y Ruiz Calero Doris Judith, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Propuesta de estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado de la zona norte de la empresa Oscar`s Shoes del municipio de Granada, durante el año 2015”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación sobre **la Propuesta de estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado de la zona norte de la empresa Oscar`s Shoes del municipio de Granada**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, y de igual manera no existe poca información sobre el mismo, valoro positivo el análisis de sus datos los que están relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones del jurado en la pre defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto, está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los quince días del mes de enero del 2016.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza





ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Sistematización del problema	6
1.4. Justificación	7
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo General.....	9
2.2. Objetivos Específicos	9
III. MARCO CONCEPTUAL	10
3.1. Empresa.	10
3.2. Producción.....	18
3.3. Mercado.....	19
3.4. Marketing.....	19
3.5. Posicionamiento	21
3.6. Investigación de mercado.....	22
3.7. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	23
3.8. Optimización de recursos	25
3.9. FODA.....	27
3.10. Estrategia	28
3.11. Manufactura	31
IV. HIPÓTESIS.....	32
4.1. Planteamiento de hipótesis.....	32
4.2. Operacionalización de las Variables.....	33
V. DISEÑO METODOLOGICO	34
5.1. Tipo de Estudio.....	34
5.2. Población y muestra	35
5.3. Diseño de Instrumento.....	36
5.4. Etapas de la investigación	36



VI. RESULTADOS	38
6.1. Características particulares de la empresa Oscar`s Shoes en cuanto a la producción y comercialización de los productos.	38
Producción.....	38
Comercialización	40
6.2. Dificultades que presenta la empresa Oscar`s Shoes para su buen funcionamiento interno y externo.	42
6.3. Perspectivas que posee la empresa Oscar`s Shoes para posicionarse en el mercado de la zona norte.....	45
6.4. Oportunidades que tiene la empresa según el mercado meta.....	46
6.5. Acciones estratégicas a la empresa Oscar`s Shoes para establecerse como un fuerte potencial en calzado de la zona norte.	53
6.5.1. Marketing mix	57
6.5.2. Plan de Acción para la mejora competitiva de la empresa Oscar`s Shoes	59
VII. CONCLUSIONES	61
VIII. RECOMENDACIONES	64
IX. BIBLIOGRAFÍA	65
X. ANEXO	67





I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo tiene por objeto plantear estrategias competitivas de la empresa de calzado Oscar`s Shoes ubicada en el municipio de Granada para la penetración en el mercado de la zona norte de Nicaragua, durante el año 2015.

El informe está conformado por la siguiente estructura desarrollada durante el avance del mismo: el capítulo I contiene antecedentes, planteamiento del problema, sistematización del problema y justificación, es decir, se presenta de manera resumida el problema desde sus orígenes y/o raíces hasta llegar a plantear una posible solución.

El capítulo II contiene los objetivos tanto general como específicos, en el capítulo III se presenta el marco conceptual requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, capítulo IV planteamiento de hipótesis y operacionalización de las variables, capítulo V diseño metodológico y el capítulo VI integrado por los resultados.

La investigación desarrollada en este trabajo, consistió en realizar la búsqueda de información y análisis de referencias bibliográficas, teóricas y prácticas sobre administración, para luego definir los procesos y mecanismos de control y aseguramiento de la eficacia e identificación de los recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos en cada fase del proceso administrativo.

Además, en los resultados se da respuesta a los objetivos establecidos en el trabajo investigativo siendo esto de suma importancia, ya que permitió generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerenciales de la empresa Oscar`s Shoes; con la finalidad de establecer de mejor manera su marca en la zona norte, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y contribuir con la optimización de los recursos de la organización tanto internamente como externamente.



El presente informe se desarrolló mediante la aplicación de encuestas en los departamentos de la zona norte tales como: Matagalpa, Estelí, Jinotega, Madriz y Nueva Segovia, que posteriormente la información obtenida se procesó mediante el programa IBM SPSS V.23.0.

Se analizó cada información obtenida; lo cual permitió diseñar estrategias de competitividad relacionadas al marketing mix permitiendo a la compañía la aplicación de cada una de ellas para su mejoramiento y funcionamiento dentro del mercado en estudio (zona norte).

El estudio se complementó mediante la aportación de recomendaciones realizada a la empresa en la cual se establecen factores de penetración de mercados, tomando en cuenta el proceso administrativo que ayudarán en el futuro de la organización y se concluyó el documento mediante la aportación de anexos para la validación del mismo.



1.1. Antecedentes

El plan de marketing y una buena administración de los recursos en una empresa se consideran como las principales herramientas de gestión para el establecimiento de estrategias competitivas en la gestión comercial, debido a que contribuye a que las empresas alcancen sus objetivos corporativos tales como: captación de nuevos clientes, fidelización de clientes, incremento de la rentabilidad sobre ventas, mejoramiento de competitividad, detectar oportunidades y clasificarlas por orden de prioridad; permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos. Las estrategias competitivas son una combinación de los fines (metas) por las que se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

Oscar`s Shoes fue fundada en el año 2006, por Oscar José Vásquez Alvares, quien nombra la fábrica con su nombre, esta es una empresa fabricante de calzado, la cual está ubicada en Granada, Nicaragua.

En este particular, la principal actividad económica de la empresa Oscar`s Shoes es la producción y comercialización de sus productos a empresas nicaragüenses mayoristas que constituyen uno de los principales agentes para el crecimiento de su riquezas, ya que la mayoría de estos productos se distribuyen en el occidente de Nicaragua pero no tienen un gran efecto en el mercado de la zona norte, debido a que no cuentan con estrategias de penetración de mercado. Por lo tanto, es una necesidad realizar la investigación orientada a la implementación de estrategias competitivas que permitan el posicionamiento de Oscar-Shoes en el mercado de la zona norte de Nicaragua.

Se revisaron diversas fuentes de información encontrándose en la biblioteca Urania Zelaya de la FAREM-Estelí, estudios relacionados con las estrategias competitivas de mercado, entre estos están los siguientes:



La primera tesis relacionada consiste en la “competitividad entre joyerías y tiendas de bisutería fina legalmente constituidas ubicadas en el distrito I de la ciudad de Estelí, en el año 2013”, elaborado por Jessica del Socorro Laguna Blandón, Arlen Sofía Rugama Díaz y Dania Mickeline Hernández Aguilar y sus principales conclusiones se fundamentan en la realización de un plan estratégico de negocio para lograr de manera eficiente y eficaz el logro de objetivos, utilización del internet como medio publicitario para dar a conocer los productos a un mayor número de clientes, establecimientos de sistemas contables computarizados para llevar un mejor control de transacciones de negocios e implementar el desarrollos de nuevas técnicas de ventas.

Y la segunda tesis, se relaciona con el “Modelo de estrategias administrativas para mejorar la competitividad del “Hotel Alameda” de la ciudad de Estelí durante el segundo semestre del año 2012”, realizadas por: Lenin Manuel Rodríguez Rivera y Nelson Javier Dávila; sus principales aportes y sugerencias hacia el hotel son inversión de capital para mejorar la competitividad, es decir invertir en publicidad, infraestructura, mejorar el servicio de atención al cliente y transformar su estructura organizativa.

Por consiguiente, esta investigación es diferente a las antes mencionadas ya que consistió en diseñar una propuesta de estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado de la zona norte de la empresa Oscar`s Shoes del municipio de Granada, durante el año 2015.



1.2. Planteamiento del problema

Actualmente, Oscar`s Shoes es una empresa en crecimiento que se dedica a la elaboración de calzado de muy buena calidad, reconocido en empresas tales como: DISCAMPO, ROLTER, STANDAR LA CHONTAL (Matagalpa). Cuenta con clientes de prestigio y transcendencia en el mercado nacional e internacional que pueden dar referencia del producto.

Dicho producto goza de gran aceptación entre la población Nicaragüense por su confort y durabilidad.

Sin embargo, a pesar de tener un gran potencial en diversas zonas del país la empresa no ha logrado posicionarse en el mercado de la zona norte de Nicaragua y muy pocas personas conocen su existencia.

A partir de este planteamiento surge la pregunta directriz que guiará la investigación; así como su respectivo análisis.

- **Pregunta Problema.**

¿De qué manera influye la implementación de estrategias para lograr el posicionamiento de la empresa Oscar`s Shoes en el mercado de la zona norte de Nicaragua?



1.3. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las características particulares de la empresa Oscar`s Shoes en cuanto a la producción y comercialización de los productos?
2. ¿Qué dificultades presenta la empresa Oscar`s Shoes para su buen funcionamiento interno y externo?
3. ¿Qué perspectivas posee la empresa Oscar`s Shoes para posicionarse en el mercado de la zona norte?
4. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa en el mercado de la zona norte?
5. ¿De qué manera la empresa Oscar`s Shoes puede lograr establecerse como un fuerte potencial en comercialización de calzado de la zona norte?



1.4. Justificación

Las empresas de manufactura de calzado tienen como objetivo el crecimiento del entorno externo y del ambiente donde ellas se desarrollan; sin embargo, debido al poco conocimiento científico que se tiene, no se establecen estrategias de competitividad para ingresar al mercado nacional de manera eficaz, por ende se necesita un estudio que les facilite información para evaluar las deficiencias y conocer los aspectos que resulten relevantes para una competitividad exitosa.

Se estudió una empresa con buena visión de crecimiento y que tenga la necesidad de expandir su mercado, siguiendo estrategias administrativas y de comercialización bien planteadas, para que la empresa pueda posicionarse de forma exitosa siguiendo las normas que las regulan a nivel nacional y así poder constituirse como una empresa de prestigio, por ende se seleccionó la empresa Oscar`s Shoes que a pesar de su ubicación geográfica, el gerente tiene el objetivo de que su marca sea reconocida a nivel nacional y así desarrollarse, para generar empleo.

Se eligió esta empresa debido a la oportunidad y facilidad de obtener información directamente con el propietario, quien solicitó realizar un estudio para mejorar el funcionamiento de la empresa interna y externamente y a la vez cumplir con la necesidad de ampliar el mercado con logística en los procesos de producción y comercialización para que la empresa sea reconocida en la zona norte.

La investigación planteada, busca mediante la aplicación de conceptos básicos en el área administrativa y de mercadeo, encaminar y dirigir al proyecto de Oscar`s Shoes hacia el establecimiento de políticas y estrategias que permitan la competitividad de sus productos en el mercado de la zona norte de Nicaragua.

Este estudio a su vez permite a la universidad tener un documento que ayude a futuros estudiantes a ampliar sus conocimientos teóricos y prácticos, al valorar aspectos relevantes de cada empresa en investigación.



Para el oportuno análisis de la introducción de la empresa Oscar`s Shoes al mercado de la zona norte de Nicaragua, se siguió una metodología estructurada, la cual sistematiza de forma coherente, ordenada y precisa los puntos a tomarse en cuenta en la investigación, los cuales son factores relevantes en el apoyo de estudios anteriores a empresas de la ciudad de Estelí.

Con la investigación se busca una competitividad sólida que genere su posicionamiento en la zona norte de Nicaragua y reconocimiento de la misma a nivel nacional, teniendo como objetivo la representación de sus productos, lo cual permitirá también su crecimiento y madurez en estrategias de penetración de mercado.

Con este estudio también se obtuvo conocimientos, que ayuden a la sociedad investigativa a considerar elementos para la participación en el mercado de cada una de las empresas al comprender su estructura organizativa tanto interna como externa.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Plantear estrategias competitivas de la empresa de calzado Oscar`s Shoes ubicada en el municipio de Granada para la penetración en el mercado de la zona norte de Nicaragua, durante el año 2015.

2.2. Objetivos Específicos

1. Detallar las características particulares de la empresa Oscar`s Shoes en cuanto a la producción y comercialización de los productos.
2. Identificar las dificultades que presenta la empresa Oscar`s Shoes para su buen funcionamiento interno y externo.
3. Describir las perspectivas que posee la empresa Oscar`s Shoes para posicionarse en el mercado de la zona norte.
4. Determinar las oportunidades que tiene la empresa Oscar`s Shoes en la zona norte mediante el estudio del mercado.
5. Proponer acciones estratégicas a la empresa Oscar`s Shoes para establecerse como un fuerte potencial en calzado de la zona norte.



III. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Empresa.

Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes). (López, 2009).

Los tipos de empresas que existen son:

Los empresarios individuales, las sociedades limitadas, las sociedades anónimas y las sociedades cooperativas. Los dos primeros tipos se suelen dar en empresas pequeñas o medianas, y el tercero, la sociedad anónima, se suele reservar para las grandes empresas. Aunque hay algunas pequeñas empresas que son sociedades anónimas, y algunas grandes empresas que son empresarios individuales, ambos casos son excepcionales. Las cooperativas, tienen su peculiaridad son normalmente pequeñas, pero que también las hay muy grandes. Son un caso especial.

Los empresarios individuales: es cualquier trabajador que decide actuar de forma autónoma, es decir, por su cuenta, es lo que se llama un empresario individual. (López, 2009)

- **Sociedades limitadas:** en este sentido los administradores suelen ser socios, porque es un tipo de sociedad que se reserva para empresas personalistas o familiares, o de reducida dimensión. En las empresas familiares o personalistas, la gerencia del negocio la suelen llevar también los empresarios, que simultanean su papel como administradores y como gerentes o directores.



- **Sociedades Anónimas:** suelen ser las empresas más profesionalizadas, grandes, complejas, con muchas categorías de personal y numerosos departamentos, y con muchos accionistas. Algunas de ellas tienen miles (e incluso millones) de accionistas. Muchos de ellos “anónimos”, porque al tratarse de acciones al portador no se sabe quiénes son, y es por eso que se llaman “sociedades anónimas”, porque son un tipo de sociedad que permite que su negocio se desarrolle normalmente sin preocuparse mucho por quiénes son sus dueños.
- **Sociedades Cooperativas:** son unas empresas en las que los dueños de la empresa son sus propios trabajadores. No son socios capitalistas que ponen el dinero y luego contrata a empleados para que trabajen para ellos en la empresa, por un sueldo, como es lo normal en las sociedades limitadas y anónimas. En las cooperativas son los propios trabajadores quienes se unen para “cooperar”, para trabajar y desarrollar juntos una actividad empresarial. Y entonces es cuando crean una empresa. Empresa a la que dan forma de sociedad cooperativa. (López, 2009)

Entre la Clasificación de las empresas, se encuentran las siguientes:

Según la actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario.
- Empresas del sector terciario.

Sin embargo, una clasificación alternativa es:

Industriales: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:



Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

De consumo final: producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

De producción: estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.

Minoristas (detallistas): venden al por menor.

Comisionistas: venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Servicio: son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud. (Solisurdiain, 2011)



Según la procedencia de capital.

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia).
- Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores.
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado.
- Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario. (Solisurdiain, 2011)

Según la forma jurídica.

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada. (Solisurdiain, 2011)

Según su tamaño.

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores. (Solisurdiain, 2011)

Según su ámbito de actuación.

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:



- Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- Empresas internacionales: si su radio de actuación abarca a dos o más países. (Solisurdiain, 2011).

Según la cuota de mercado que poseen las empresas.

- Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- Empresa líder: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder. (Solisurdiain, 2011).

Sin embargo, se puede decir que la empresa como unidad económica permite una serie de factores a tomar en cuenta los cuales son:

- Valor para el cliente: atraer y retener a los clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes enfrentan con frecuencia un despliegue de productos y servicios de los cuales deben elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, lo cual es la evaluación realizada por el



cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.

- Satisfacción del cliente: la satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado. Las empresas con marketing sobresaliente realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes.

Sin embargo, la compañía necesita estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes.

Los mercados de consumo: consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.

Los mercados industriales: compran bienes y servicios para procesarlos posteriormente usarlos en su proceso de producción.

Los mercados de distribuidores: compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad.

Los mercados gubernamentales: están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan.

Por último los mercados internacionales: comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente.

Desde el área de marketing, las empresas dedican importantes esfuerzos por entender las necesidades, deseos y demandas de los consumidores. Para ello recurren a la investigación de mercados, el análisis de las quejas y sugerencias e



incluso animan a su fuerza de ventas a contribuir en este aspecto gracias a su contacto directo con el cliente sin embargo, la empresa desde el siglo pasado ha enfocado sus esfuerzos a:

- Orientación a la producción: desde este enfoque las empresas llevan a cabo sus actividades buscando maximizar la eficiencia productiva, ampliar la distribución y bajar los costes operativos. La premisa subyacente es que los consumidores están dispuestos a absorber toda la producción de la empresa con el único requisito de que sean fácilmente accesibles tanto en términos de espacio como de tiempo. Por tanto, el marketing en las empresas orientadas a la producción se entiende como un marketing pasivo, ya que la idea subyacente es que los productos se venden por sí mismos. En este sentido, el protagonismo recae sobre el departamento de producción.(Tirado, 2013)
- Orientación al producto: desde este enfoque las empresas llevan a cabo su actividad centrándose en producir buenos productos y en mejorarlos continuamente, todo ello bajo la creencia de que los clientes comprarán los mejores productos, es decir, aquellos que ofrezcan la mayor calidad y den el mejor resultado.

Se continúa con un enfoque de marketing pasivo, pues aunque se innova para mejorar los productos, no se tiene en cuenta cuáles son los deseos y las preferencias de la demanda a la que van dirigidos. (Tirado, 2013)

- Orientación a la venta: desde este enfoque las empresas basan su actividad en la creencia, por una parte, de que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja la compra de su mano y, por otra, de que están dispuestos a conformarse con todo. La competitividad ha empezado a preocupar a las empresas, oferta y demanda se equilibran, motivo por el cual empiezan a centrarse en el desarrollo de actividades agresivas de venta y promoción más que en la fabricación de lo que va a ser vendido.



Se trata de una visión táctica, de corto plazo, construida sobre la base de un marketing operativo que trata de maximizar el número de ventas puntuales. (Tirado, 2013)

- Orientación al marketing: desde este enfoque propiamente de marketing, las empresas empiezan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y con mayor valor añadido que la competencia. Este cambio tiene que ver con la evolución hacia un entorno dinámico, turbulento y cambiante, dominado por la intensificación de la competencia (la oferta supera a la demanda de los mercados) y el progreso tecnológico. Esta filosofía de dirección es la que hace surgir al marketing en toda su plenitud, diferenciándolo de lo que es la venta o la distribución. (Tirado, 2013)

En este nuevo escenario se desarrolla un enfoque de marketing activo que adopta ya una perspectiva estratégica, de largo plazo, para fidelizar al cliente y asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno cada vez más disputado. En este estadio de evolución cobran pleno sentido los conceptos de orientación al mercado y marketing relacional. En líneas generales se destacan los siguientes cuatro ejes de actuación:

Centrarse en el mercado: la empresa no lo puede ser todo para todo el mundo. Debe seleccionar aquel colectivo que sea capaz de atender mejor que la competencia, permitiendo la rentabilidad a largo plazo y al considerar el precio, aumenta la lealtad de los clientes y beneficios del negocio.

Orientación al consumidor: se debe tomar el punto de vista del consumidor para atraerlo, retenerlo, y satisfacerlo desde una perspectiva global.

Coordinación del marketing: implica la coordinación de las funciones de marketing entre sí, con el resto de unidades de la empresa. El marketing impregna toda la organización.



La empresa busca satisfacer las necesidades internas y externas a través de estrategias dirigidas al mercado que le rodea, estableciendo principios que le ayuden a mejorar su competitividad y un empoderamiento del sector objetivo.

Obtención de beneficios: resulta la premisa básica para que la empresa alcance también sus objetivos. La diferencia está en la forma en que se logran estos beneficios, ahora en base a la satisfacción de las necesidades.

Orientación de marketing social: desde este enfoque las empresas se interesan no solo por el consumidor individual, sino por la sociedad en su conjunto. Por tanto, se procede al estudio de las necesidades de todos los agentes del mercado (consumidores, clientes, proveedores, competidores, trabajadores y sociedad en general) buscando la creación, intensificación y mantenimiento de relaciones duraderas con ellos. La idea es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados seleccionados para satisfacerlos de mejor manera que la competencia sin perjudicar a la sociedad, es decir, respetándola. (Tirado, 2013)

No obstante, si bien la empresa centrada en los clientes busca proporcionar una satisfacción elevada en comparación con sus competidores, no intenta maximizar la satisfacción de los clientes. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de los clientes al reducir sus precios o aumentar sus servicios, pero esto podría redundar en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar satisfacción de los clientes de manera rentable.

La dirección de la función del marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe realizar un análisis FODA, el cual genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) que son riesgos de la empresa.

3.2. Producción

Es la actividad de utilizar los procesos, máquinas y herramientas y de realizar las correspondientes operaciones mentales y manuales con el fin de obtener unos productos a partir de las materias y componentes básicos. La producción es una



parte de la actividad más amplia de fabricación que incluye también la planificación de la fabricación. (Juran, 2005).

3.3. Mercado

Originalmente el término mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes. Los economistas adoptaron directamente esta conceptualización, considerando el mercado como el conjunto de compradores y vendedores que intercambian un determinado producto, desde el área de marketing se separa a compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado el escritor entiende como el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto. Y por industria, el conjunto de vendedores. (Tirado, 2013).

Las destacadas empresas de marketing de la actualidad entienden el mercado y las necesidades de sus clientes, diseñan estrategias y programas de marketing que ofrezcan valor y satisfacción, y construyen fuertes relaciones con los clientes. A cambio, obtienen el valor del cliente en ventas, ganancias, y capital. Los mercadólogos también deben administrar las relaciones con los socios de manera efectiva, lo cual se logra al trabajar estrechamente con ellos tanto dentro como fuera de la organización para establecer en forma conjunta relaciones redituables con los clientes. Los mercadólogos exitosos trabajan con otros departamentos de la empresa para establecer fuertes cadenas de valor, y se integran con sus socios externos para forjar cadenas de oferta y demanda y alianzas enfocadas en los clientes. (Armstrong, 2008).

3.4. Marketing

En términos generales se puede decir que marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el



“establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”. (Armstrong, 2008).

El marketing es un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros.

El punto de partida del marketing reside en las necesidades de las personas.

Por necesidad entendemos una carencia genérica, ya sea esta física (como la alimentación, el vestido o la seguridad), social (como la aceptación o la pertenencia a un grupo) o individual (como la autorrealización personal). (Tirado, 2013)

Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. (Armstrong, 2008)

El marketing tiene lugar siempre que una unidad social (ya sea individuo o empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social. Por tanto, la esencia del marketing es el intercambio.

En concreto, por intercambio entendemos todo proceso consistente en conseguir de otro el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio. (Tirado, 2013)

Gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y plaza (4 P) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones y de la sociedad en general.

En mercadotecnia se utiliza las cuatro p las cuales son:

Producto: es todo aquello que se ofrece en un mercado con objeto de satisfacer una necesidad o un anhelo. Por regla general la palabra producto hace referencia a un objeto material. Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Se utiliza la palabra bienes y servicios para señalar una diferencia entre los productos tangibles y los intangibles.



El producto se conceptualiza desde una perspectiva amplia que nos lleva a considerar diferentes dimensiones que componen el «todo» del producto. Concretamente identificamos tres dimensiones:

Producto básico: es el centro del producto total. Representa el servicio o beneficio básico que el consumidor busca cuando compra el producto. Incluye los componentes principales del producto como las características funcionales, el valor percibido, la imagen o la tecnología asociada.

Producto real: un producto básico se convierte en producto real cuando se le añaden atributos como la marca, el etiquetado, el envase, el diseño, el estilo y la calidad.

Producto aumentado: consiste en todos los aspectos añadidos al producto real, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes pagaran para obtener el producto. También podemos decir que el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos.

Promoción: son aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlos.

Plaza: es lugar que ocupa un producto, en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. (Tirado, 2013)

3.5. Posicionamiento

Posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Armstrong, 2008).

El posicionamiento en el mercado permite determinar dos etapas previas, que permitirán lograr la obtención de los objetivos a nivel interno y externo de la empresa.



Segmentación de mercado: el mercado consta de diversos tipos de clientes, productos y necesidades; y el mercadólogo debe determinar cuáles segmentos ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos, y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes, se denomina segmentación de mercado.

Determinación del mercado meta: después que una empresa ha definido segmentos de mercado, puede ingresar a uno o varios segmentos de un mercado específico. La determinación del mercado meta implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo.

Posicionamiento en el mercado: una vez que la empresa ha decidido en cuáles segmentos del mercado ingresará, debe definir qué posiciones ocupará en esos segmentos. La posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado excepcionales para sus productos. Si un producto se percibe como idéntico a otro que ya está en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para adquirirlo.

El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Armstrong, 2008)

3.6. Investigación de mercado

Es la reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con las distintas actividades de comercialización. Esta definición la da la mayoría de las empresas,



ya que dicha investigación es más que nada, una actividad que implica reunir datos y analizarlos. (Mercados H, 2004)

3.7. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

1- Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. (David, 2003).

2- Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. (David, 2003).

3- Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.



Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado. (David, 2003).

4- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria. (David, 2003).

5- Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.



El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart. (David, 2003).

3.8. Optimización de recursos

La optimización de recursos no se refiere ahorrar o suprimir, se define como la mejor forma de realizar una actividad.

En el mundo empresarial la optimización de los recursos tiene que ver con la eficiencia (que utilicemos los recursos de la mejor forma posible, obteniendo los mayores beneficios con los mínimos costes). La eficiencia tiene una estrecha relación con la eficacia (ya que esta hace énfasis en los resultados, lograr objetivos, crear valores) para optimizar recursos no tendría que ser solo eficiente sino que también ser eficaz. (Granada, 2012).

Cómo optimizar los recursos en la gestión empresarial:

"La sobreproducción, el tiempo de espera innecesario y el derroche del espacio y esfuerzo humano en el desarrollo de productos y servicios son trabas que afectan a la productividad de una empresa y por ello, propongo implantar una cultura de continua reducción del desperdicio".

La optimización en una empresa mejora los procesos productivos, las compras y contribuye al crecimiento y la consolidación de la empresa. (Granada, 2012).

Cómo lograr la optimización del proceso productivo:

Se puede lograr analizando su proceso de producción en función de los resultados que genera, buscar los puntos conflictivos para proponer soluciones y tomar una decisión al respecto. También gestionar sus recursos con el fin de proponer mejoras rentables y alcanzables.



Contar con apoyo en todo momento, ya que no solo se gestiona la puesta en marcha de dichas mejoras sino que también ayuda a resolver cualquier duda que pueda surgir a posteriori y a detectar oportunidades de negocio. (Granada, 2012).

Rentabilidad

Es el sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata del objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir el desarrollo de la organización en el tiempo. (Faga, 2006).

Control de calidad

Se denomina control de calidad al conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas en la obtención de un producto de la calidad deseada. (L. Hansen & M. Ghare, 1990).

Eficiencia

Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. (Chiavenato , 2004).

Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos". (Andrade , 2005).

Eficacia

La eficacia es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto a sistema de significados y resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva. (Fernández Ríos & C. Sánchez, 1997).

Otra teoría de la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las



metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Oliveira Da Silva , 2002)

3.9. FODA

Fortalezas: incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. (Armstrong, 2008)

Debilidades: comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. (Armstrong, 2008)

Oportunidades: son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. (Armstrong, 2008)

Amenazas (Riesgos): son factores externos desfavorables tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño. (Armstrong, 2008)

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas. El análisis de marketing proporciona información a las otras funciones de la dirección de marketing. (Armstrong, 2008).

Se debe tomar en cuenta que las compañías deben vigilar el entorno, y adaptarse constantemente a éste para buscar oportunidades y evitar peligros. El entorno de marketing comprende todos los actores y fuerzas que afectan la capacidad de una compañía para realizar transacciones provechosas con su mercado meta.

La compañía se compone de dos tipos de entorno los cuales son:

- El micro entorno de la compañía consta de actores cercanos que se comprometen para formar la red de entrega de valor de la compañía o que afectan su capacidad para servir al cliente. Incluye el entorno interno de la



empresa sus distintos departamentos y niveles directivos en la medida en que influye en la toma de decisiones de marketing.

- El macro entorno consiste en fuerzas sociales de mayor envergadura que afectan a todo el micro entorno. Las seis fuerzas que constituyen el macro entorno de la compañía son las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Estas fuerzas moldean las oportunidades y presentan peligros para la empresa.

3.10. Estrategia

Se puede definir como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo”. (Lodi, 1972). En consecuencia, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.

Sin embargo, dentro de toda estrategia se debe tomar en cuenta 3 tipos de componentes básicos que incluye:

- Ambiente: oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.
- Empresa: recurso de que dispone la empresa; su capacidad y sus habilidades, así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.
- Adecuación de ambos: qué posición deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas al máximo y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales.

Se debe tomar en cuenta que la base de la estrategia empresarial “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas.



Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

- Análisis ambiental: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
- Análisis organizacional: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
- Formulación de estrategias: toma de decisiones globales y amplias que producirán en el futuro de la empresa, en determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

Tipos de Estrategias Empresariales

Como toda organización los ambientes de tarea de las empresas son pluralistas y multifacéticos, es decir es una red de interdependencias. Para administrar su interdependencia con los demás elementos del ambiente de tarea, cada empresa utiliza diversos tipos de estrategias. En consecuencia, la empresa puede desarrollar estrategias cooperativas o estrategias competitivas (competición). (Thompson, 1976)

Estrategia Genérica

Es aquella que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocios, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.



Sin embargo el estudio se centrará en las estrategias competitivas que incluye los siguientes elementos: defensiva, ofensiva, analítica y reactiva, cabe destacar que las tres primeras son estrategias estables, mientras que la cuarta se considera inestable. (Maroto, 2007)

Se consideran además los cuatro tipos de Estrategias clasificadas según Raymond Miles y Charles Snow:

Estrategia defensiva

Adoptada por empresas que poseen dominios definidos de productos/mercados que pretenden mantener o preservar de la acción de los competidores. En estas empresas, los dirigentes de la cúpula (nivel institucional) están capacitados y son eficientes sólo en el área dedicada a las operaciones actuales de la empresa y se ahorran la búsqueda de nuevas oportunidades o de experimentar cambios. Debido a esta perspectiva, limitada y conservadora, estas empresas casi nunca realizan grandes modificaciones en la tecnología, la estructura organizacional o los métodos de operación, su objetivo principal es que tratan de concentrar toda la atención en el mantenimiento o aumento de la eficiencia de las operaciones actuales.

Estrategia ofensiva

Adoptada por empresas que, de manera constante, buscan nuevas oportunidades de mercado y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el ambiente. En consecuencia, estas empresas son los elementos creadores de cambio e incertidumbre en el ambiente. La incertidumbre es la variable que afectará los competidores que de esta manera verán perturbado su universo de operaciones.

Con la estrategia ofensiva, la empresa se orienta hacia el entorno, en busca de nuevas oportunidades en términos de mercados o productos.



Estrategia analítica

Es una estrategia adoptada por empresas que operan en dos tipos de dominio producto-servicio/mercado: uno estable y otro inestable. Mientras la empresa mantiene y defiende un dominio garantizado de producto/mercado, procura aprovechar oportunidades ambientales en nuevos dominios.

Estrategia reactiva

Mientras las tres estrategias anteriores son proactivas es decir se anticipan a los acontecimientos del ambiente, esta última es una estrategia de espera es decir reacciona con retraso frente a los acontecimientos del ambiente, no preparada e improvisada. El resultado de esto es la tendencia a adoptar estrategias que dan muestras de obsolescencia, así como estructuras organizacionales fosilizadas que aún sobreviven de aquellas estrategias que dieron buenos resultados en el pasado y en circunstancias anteriores.

3.11. Manufactura

El concepto de manufactura tiene diferentes significados para varios autores. Para Hall (1988), manufactura es toda actividad operacional de una empresa que participa de la producción. Para Lubben (1989), la manufactura incluye los sectores de materiales, producción y ventas. También la manufactura es definida como la actividad de fabricación propiamente dicha del sector de producción. En el artículo, el ciclo de manufactura se refiere a las funciones principales a nivel operativo, tales como: planeamiento, programación y control de la producción, fabricación y montaje del producto. (Valderrama, 1998).



IV. HIPÓTESIS

4.1. Planteamiento de hipótesis

- Las estrategias de Marketing bien diseñadas y el buen uso de los recursos económicos y humanos contribuirá al posicionamiento de la empresa Oscar`s Shoes en la zona norte de Nicaragua.

Variable Independiente.

Estrategias de marketing bien diseñadas y el buen uso de los recursos económicos y humanos.

Variable Dependiente.

Posicionamiento de la empresa Oscar`s Shoes en la zona norte de Nicaragua.



4.2. Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información	Técnica/ instrumento	Procedimientos de análisis
Variable independiente: Estrategias de marketing.	Es aquella que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto.	Diversidad de Estrategias. Coherencia de las estrategias con los objetivos planteados.	Optimización de recursos con los que cuenta la empresa. Rentabilidad de la empresa. Control de calidad.	Gerente de la empresa. Trabajadores de la empresa.	Entrevista.	Cualitativo.
Variable dependiente: Posicionamiento en el mercado de la zona norte.	Posicionamiento en el mercado: Consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.	Calidad. Producto. Precio. Publicidad.	Eficiencia y eficacia en el proceso productivo. Distribución de productos en tiempo y forma. Diferenciación del producto.	Clientes reales y potenciales.	Encuesta.	Cualitativo y Cuantitativo.



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de Estudio

Según el enfoque de estudio esta es una investigación mixta ya que se determinó la “Propuesta de estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado de la zona norte de la Empresa Oscar`s Shoes del municipio de Granada durante el año 2015”, en el cual se partió del estudio sobre la organización, al considerar los elementos que influyen en el desarrollo de dichas estrategias.

Se describió aspectos relacionados en cuanto a la integración al mercado de la zona norte tomando en cuenta aquellos factores que limitan su posicionamiento y a la vez los elementos que facilitarán su expansión dentro de este mercado.

De acuerdo al fin que se persigue:

Investigación básica o aplicada

Básica: si el trabajo de investigación está orientado a la generación de nuevo conocimiento científico, estos trabajos no tienen una aplicación práctica inmediata. Son más formales y persiguen las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

Aplicada: cuando los conocimientos que se generan mediante la investigación ayudan a solucionar problemas prácticos (su objetivo es práctico, es utilitario).

El estudio se realizó mediante la investigación aplicada porque la implantación de estrategias para la empresa será para mejorar su funcionamiento y expandir su mercado.



5.2. Población y muestra

- **Universo.**

El universo de esta investigación lo constituye todo el mercado de la zona norte de Nicaragua (Matagalpa, Jinotega, Madriz, Estelí y Nueva Segovia) el cual se estudió.

- **Muestra.**

La muestra seleccionada fue la empresa Oscar's Shoes en el municipio de Granada, ya que proporcionó información y solicitó de manera particular que se realizará la investigación, y se proporcionará las propuestas de estrategias a seleccionar una vez finalizada la misma.

- **Tipo de Muestra.**

El tipo de muestra utilizada es no probabilístico. Se aplica en este caso ya que no se conoce con precisión el tamaño de la población.

- **Muestreo.**

El muestreo es por cuota, donde Pineda, Alvarado & Canales (1994), explican que este consiste en que el investigador selecciona la muestra considerando algunos fenómenos o variables a estudiar. p 120.

Las variables consideradas en el estudio fueron por ubicación geográfica e interés de la empresa Oscar Shoes.

- **Criterios de selección de la muestra.**

Se escogió el tipo de muestra no probabilístico, porque no se conoce con precisión el tamaño de la población de la zona norte. También se tomó en cuenta el muestreo por conveniencia el cual consiste en seleccionar aquellos casos que se encuentren disponibles o por comodidad para el investigador. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)



En este caso se aplicó la encuesta al sector comercio en los diferentes establecimientos de los departamentos de la zona norte (Estelí, Madriz, Nueva Segovia, Matagalpa y Jinotega).

5.3. Diseño de Instrumento

Para dar seguimiento a los objetivos planteados se hizo uso de las técnicas de recolección de datos como son: entrevistas y encuestas con preguntas abiertas y cerradas para poder innovar con ideas de la población acerca de la comercialización de los zapatos.

- **Entrevista.**

La entrevista es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre el tema de investigación para un fin determinado.

- **Encuesta.**

La encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptiva (no experimentales), en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñados.

5.4. Etapas de la investigación

- **Investigación documental:**

El estudio de este tema se basó apoyándose en fuentes bibliográficas de diversos libros tales: fundamentos de marketing (Armstrong, 2008), conceptos de administración estratégica (David, 2003), manual de control de la calidad (Juran, Gryna, & Bingham, 2005) y entre otras revistas.

- **Elaboración de instrumentos:**

Los principales instrumentos utilizados fueron: entrevista, encuestas y sitios web, para obtener información que aportó al desarrollo del estudio.

- **Trabajo de campo.**



Se aplicaron diferentes encuestas, a los comerciantes y consumidores finales de los diferentes departamentos de la zona norte, tales como Matagalpa, Jinotega, Estelí, Madriz y Nueva Segovia para conocer los gustos y preferencias de esta población; también se realizó entrevista al propietario de la empresa para conocer a fondo las necesidades de esta empresa y poder dar solución a éstas mediante la investigación.

- **Elaboración de documento final:**

El documento se elaboró a medida que se iba desarrollando las asignaturas de metodología aplicada y seminario de graduación y a su vez corrigiendo cada fase de la documentación, se aplicaron encuestas las cuales fueron procesadas por medio del programa IBM SPSS V. 23.0 hasta llegar al presente informe final.



VI. RESULTADOS

6.1. Características particulares de la empresa Oscar`s Shoes en cuanto a la producción y comercialización de los productos.

Producción

Según el libro Manual de control de calidad de Joseph Juran (2005), la producción es la actividad de utilizar los procesos, máquinas y herramientas para realizar las operaciones mentales y manuales con el fin de obtener un producto. La producción es una parte de la actividad, más amplia de fabricación que incluye también la planificación de la fabricación. Lo mismo se realiza en las empresas de calzado para la elaboración de este producto, por tanto el proceso de fabricación del zapato de la empresa Oscar`s Shoes consta de cinco fases las cuales se describen a continuación:

Fase 1. Cortar y coser el cuero: la primera fase consta de dos subprocesos; en el primero se cortan varias piezas de cuero con diferentes formas adecuadas al estilo de zapatos que se va elaborar y en el segundo subproceso se cosen todas las piezas con una cosedora industrial de poste de triple arrastre utilizando un hilo especial llamado hilo encerado, para que el zapato vaya tomando forma.

Fase 2. Pegar el cuero al molde: con un molde de forma semejante a un pie se pega el cuero que ya fue cosido anteriormente, para que tenga forma de zapato.

Fase 3. Pegar la suela al zapato: se aplica pega para zapato en la parte superior de la suela y en la parte inferior del zapato moldeado, luego se reactiva la pega pasando la suela sobre un calentador eléctrico especial, posteriormente se pega la suela al zapato moldeado y a continuación se mete el zapato con la suela hacia arriba en una máquina industrial pegadora de suela que aplica ciento veinte libras de presión para asegurar que la suela se pegue correctamente al zapato.

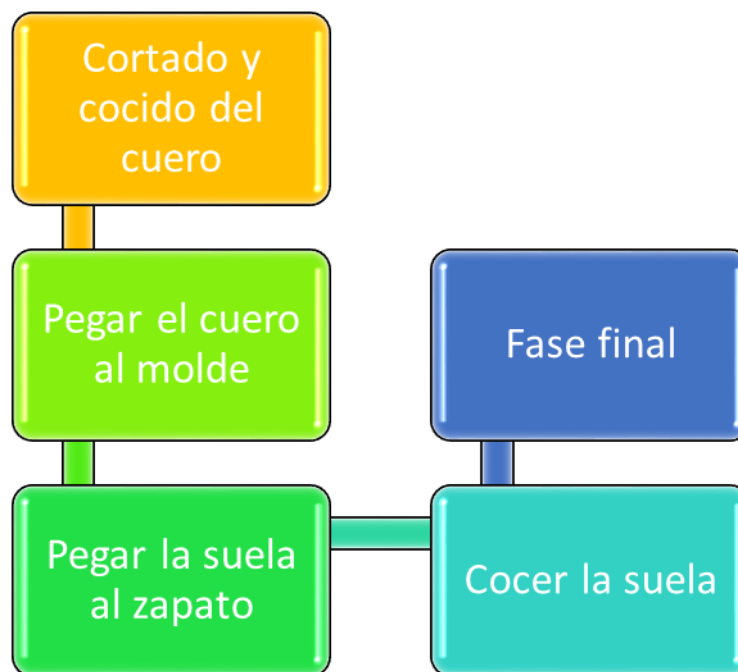


Fase 4. Coser la suela: después que la suela ha sido pegada al zapato se cose la suela asegurando la costura del zapato con una máquina industrial llamada pasadora de suela de caña alta, especial para coserlas.

Fase 5. Fase final: agregar cordón, plantillas que tienen etiquetas con la marca de la empresa, se introduce bastante periódico adentro del zapato para que éste conserve su forma y finalmente se coloca en la caja.

Cada proceso se realiza con inspecciones exhaustivas y minuciosas en los materiales que lleva el zapato. El proceso de revisión va incluido en cada fase de la elaboración del zapato siendo éste uno de los pasos que más retrasa la producción.

Esquema N° 1.



Fuente: elaboración propia.

Para realizar el proceso anterior la empresa Oscar`s Shoes Cuenta con una maquina rebajadora de cuero, 7 máquinas para costurar, una ojeadora, Una



remachadora, una pasadora de suela, una descarnadora, una pegadora de suela y un compresor que tienen la capacidad de elaborar 500 pares de zapatos al día. También cuenta con 36 trabajadores que producen de 110 a 130 pares de zapatos al día, lo cual equivale a un 26% de la capacidad de las máquinas.

Actualmente la empresa no está certificada por ninguna norma ISO debido a que es una empresa en desarrollo; sin embargo, se encuentra en proceso de obtener la certificación de las normas ISO 9001 que es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente.

Comercialización

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte et al., 2003). Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?. En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.



Calidad y servicio son los principales elementos que el gerente aplica en su empresa para producir y comercializar su producto, esto contribuye a que sus clientes sean fieles; a pesar de que no utiliza publicidad directamente con sus clientes, la calidad del producto atraen a nuevos compradores.

La publicidad sería un factor que aumente la demanda de la empresa; sin embargo, esta no utiliza estrategias publicitarias porque aún no satisface su demanda actual, por lo tanto la empresa tiene la necesidad principal de incrementar su producción aumentando la maquinaria y recursos humanos.

El gerente de la empresa Oscar`s Shoes afirma que a pesar de que la producción de calzado es lenta en su organización debido a los procesos de revisión que realiza, los productos terminados son de muy buena calidad ya que es la principal cualidad que presentan los zapatos con respecto a la competencia.

Entre los principales productos que vende la empresa a sus clientes están divididos en cuatro categorías las cuales son: botines, botas tubas, casuales y zapatillas, cuenta con un aproximado de trece a catorce estilos por categoría y si se presenta la necesidad de elaborar un nuevo estilo no es dificultad para la empresa ya que pueden elaborarlo con todo los detalles específicos que los clientes pidan.

Actualmente la empresa ofrece el calzado para edades de 3 años en adelante para las distintas necesidades de los consumidores finales, distribuido principalmente a clientes mayoristas, con precios que abarcan entre C\$460 y C\$650, estos compradores se encargan de la distribución hacia los minoristas todos estos afirman la calidad del producto; lo que vuelve a la organización dependiente de sus clientes mayoristas que solo demandan en temporadas especiales.

No se conocen con exactitud cuáles son los clientes potenciales de la empresa debido a que la demanda de sus compradores no es constante, es decir el cliente que menos demandó en un determinado mes puede ser que al mes siguiente sea el que demande más.



Según Oscar Vásquez “El mercado más atractivo para la empresa son los departamentos de Matagalpa y Jinotega, ya que la mayor demanda del zapato estilo botín y zapatillas está en esa zona, pero generalmente los clientes de estos departamentos compran el zapato para comercializarlos a las regiones autónomas y occidente del país”. (Vásquez , 2015)

El gerente de la empresa menciona que “Las principales estrategias que utiliza la empresa para comercializar el producto son: la garantía que otorga a sus clientes al momento de entregar el producto, esta consiste en asegurarle a sus clientes que el zapato que presente fallas, se aprecia si hay necesidad de cambiarlo o repararlo, y es tomado en cuenta por la empresa para que no vuelva a suceder; también utiliza la incentivación que aplican a los clientes que demandan este producto con más frecuencia, otorgándoles camisetas con el logo de la empresa que demanda el producto y el logo de Oscar`s Shoes”. (Vásquez , 2015).

En la empresa se sabe que “para ubicar los zapatos en un lugar determinado es necesario ubicar una cantidad mínima de trescientos pares para solventar los costos que asume la empresa y así poder obtener una ganancia del diez por ciento del costo de cada par de zapato vendido” (Vásquez , 2015).

6.2. Dificultades que presenta la empresa Oscar`s Shoes para su buen funcionamiento interno y externo.

Según el libro Fundamentos del marketing de Armstrong (2008) la compañía debe analizar sus mercados y su entorno para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. Al aplicar el estudio en la empresa Oscar`s Shoes se determinaron diversas limitantes internas y externas que rezagan su desempeño en la producción y en el mercado.



El factor tiempo es uno de los principales elementos que afectan la empresa Oscar's Shoes, esto surge debido a los estándares de calidad fijados por el propietario, que implica muchas revisiones en el cuero y el resto de material con el que trabajan, en cada uno de los procesos productivos y no cuenta con un inventario de productos terminados por su forma de trabajar por pedidos; generando que las solicitudes que realizan los clientes se programen con tiempos muy extensos, provocando que no haya una cobertura adecuada a la demanda.

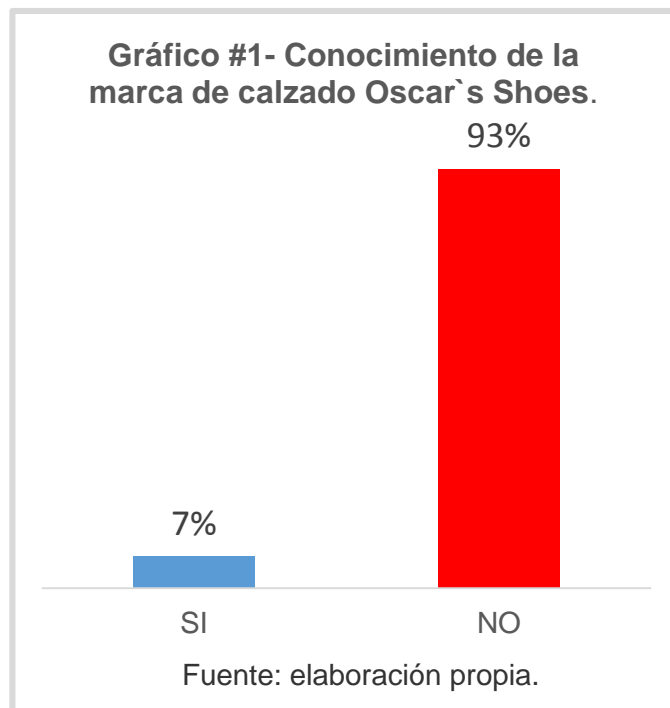
Se cuenta con una demanda mayor que la capacidad de producción.

No existe un área específica de ventas dedicada a la atención de los clientes causando dificultades tales como la falta de información para anticipar los pedidos que realicen los usuarios y que comúnmente varían por temporadas.

La empresa presenta la necesidad de expandirse internamente pero se encuentra limitada por la dificultad de adquisición de mano de obra capacitada, esto se debe a que la mayoría del personal que llega interesado en trabajar en la empresa no tiene la experiencia y capacidad de producir un zapato de calidad con el equipo industrial que utiliza la empresa; por lo general los trabajadores actuales tienen más de un año de experiencia.

Conocimiento de la marca Oscar's Shoes

Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los consumidores finales se ha comprobado que solo el 7% de la población afirmó conocer la marca de calzado Oscar's Shoes y el 93% lo desconocen, como muestra el gráfico #1 lo que coloca a la empresa en una desventaja competitiva al momento de ofrecer el zapato en esta zona.



De acuerdo a las encuestas realizadas a los comercios de los diferentes departamentos de la zona norte se encontraron resultados similares a los mostrados en la tabla anterior en Estelí, Madriz y Nueva Segovia, pero en Matagalpa y Jinotega los resultados fueron positivos ya que en Matagalpa el 50% conoce la marca y en Jinotega el 60% como se muestra en la tabla #1.

Tabla #1- Conocimiento de la marca en los departamentos de la zona norte.			
DEPARTAMENTO	Conoce la marca Oscar`s Shoes		Total %
	SI	NO	
Estelí	9%	91%	100%
Jinotega	60%	40%	100%
Matagalpa	50%	50%	100%
Madriz	10%	90%	100%
Nueva Segovia	18%	82%	100%
Total % Acumulado	29%	71%	100%
Fuente: elaboración propia.			



Del 29% que conoce la marca de Oscar’s Shoes de los comercios encuestados como muestra la tabla anterior, sólo el 27% comercializa el calzado en sus negocios, como muestra la tabla #2.

Tabla #2- Negocios que conocen y comercializan la marca.				
		Comercialización de la marca en los negocios.		Total
		SI	NO	
Conoce la marca Oscar`s Shoes	% Acumulado	27%	73%	100%
Fuente: elaboración propia.				

6.3. Perspectivas que posee la empresa Oscar`s Shoes para posicionarse en el mercado de la zona norte.

La zona norte es un mercado bastante atractivo, porque su demanda es alta; sin embargo, la empresa tiene como principal perspectiva aumentar la producción para satisfacer la demanda en tiempo y forma y así poder penetrar con más facilidad en este mercado.

Considerando además que la empresa necesita un área dedicada a la atención al cliente para atraerlos, brindarles un mejor servicio, mejorar los procesos de distribución y penetrar en el mercado minorista para que la empresa se vuelva independiente de sus clientes mayoristas que solo demandan en ciertas temporadas como navidad, inicio de clases y fiestas patrias.

La empresa como una unidad económica tiene como objetivo el reconocimiento de su marca brindando un producto de calidad, que conlleve a un posicionamiento sólido a nivel nacional especialmente en la zona norte.

Otro objetivo de la empresa es mejorar su estructura, para ofrecer mejores condiciones laborales que permitan la motivación de cada trabajador y la eficiencia



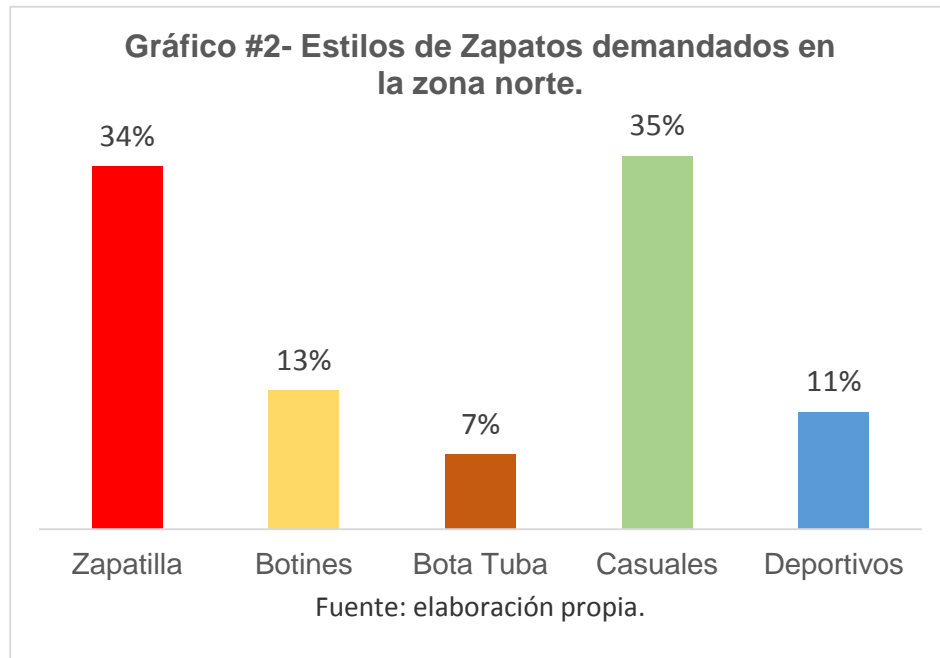
y eficacia en su cadena de valor; a su vez la compañía pretende contar con un canal de distribución para la penetración del producto en los comercios de la zona norte.

6.4. Oportunidades que tiene la empresa según el mercado meta.

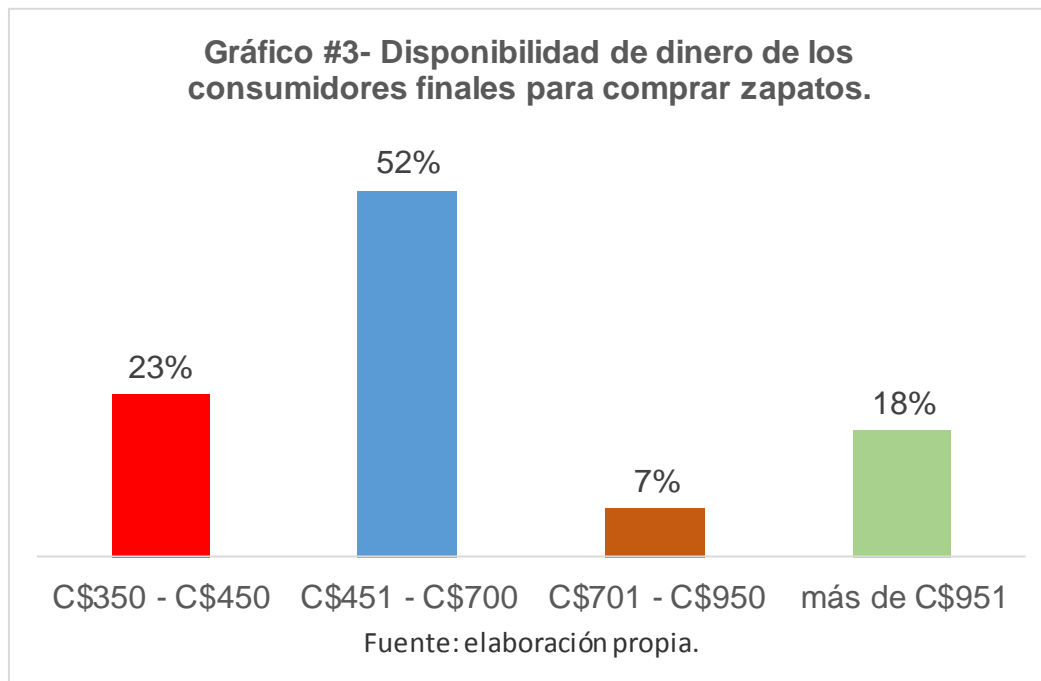
Un mercado está constituido por un conjunto de compradores y vendedores de un determinado producto, el cual está destinado a satisfacer una necesidad. Existen diversos factores que pueden determinar los gustos y preferencias de los consumidores, mediante un estudio de mercado se puede determinar cuál grande es la oferta y demanda de un determinado bien o servicio.

Para la empresa Oscar`s Shoes será necesario un estudio minucioso y concreto para poder ofertar su calzado en un determinado lugar; mediante la investigación realizada se determinaron diversos factores que la empresa puede tomar en cuenta para poder posicionarse en el mercado de la zona norte.

De acuerdo al estudio realizado se determinó que en la zona norte los estilos de calzado más demandados actualmente por los consumidores finales es el casual con un porcentaje del 35%, seguido de las zapatillas con un 34% como muestra el gráfico #2, siendo una oportunidad para la empresa ya que esta fabrica estos estilos y deberá estudiar concretamente el mercado para saber cuánto ofertar de cada estilo.



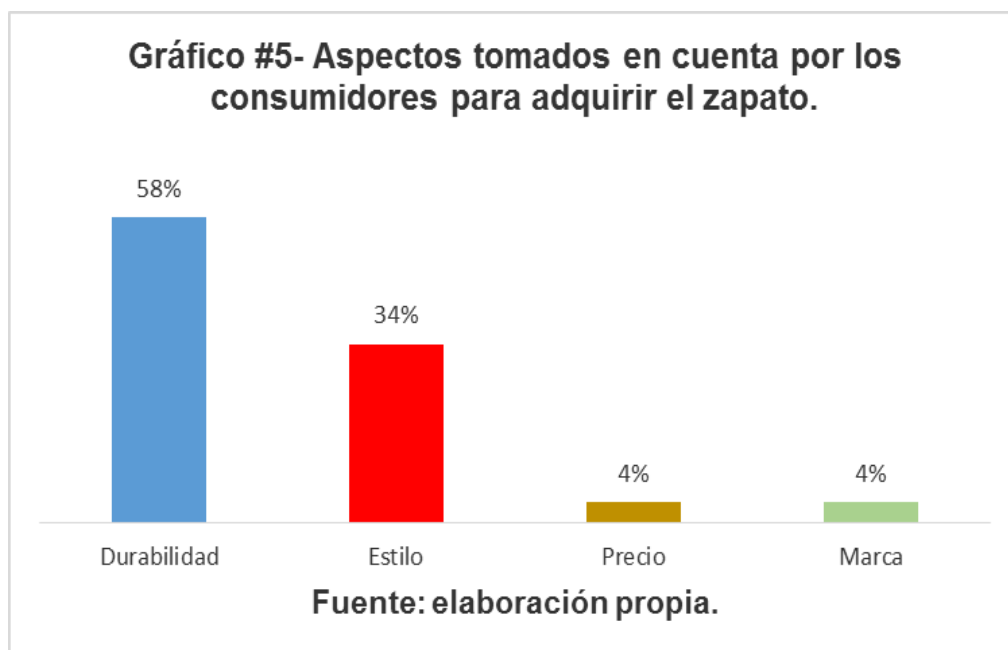
En la encuesta que se realizó a los consumidores finales, se comprobó que el 52% de la población suele gastar en cada par de zapatos entre los C\$451 a C\$700, como muestra la gráfica #3 esto permite una ventaja en la empresa para posicionarse en esta zona ya que los precios que esta ofrece se encuentran en el rango de precio más demandado por la población y un 25% de la población gasta más de C\$700 así que la empresa deberá aprovechar este segmento para ofrecer su producto con precios más elevados lo que generará más utilidades.



Se determinó que un 59% de los consumidores finales prefieren una marca específica y el 41% no prefieren ninguna marca como muestra el gráfico #4, este es un gran nicho de mercado que la empresa puede aprovechar agregando que el porcentaje de la población que si prefiere una marca específica entre las más mencionadas (Nike, Adidas, Timberland y Sperry), no todos cuentan con el dinero suficiente para invertir en un zapato de éstas marcas ya que su precio es muy elevado y sólo el 18% puede invertir en ello, como muestra el gráfico #3.



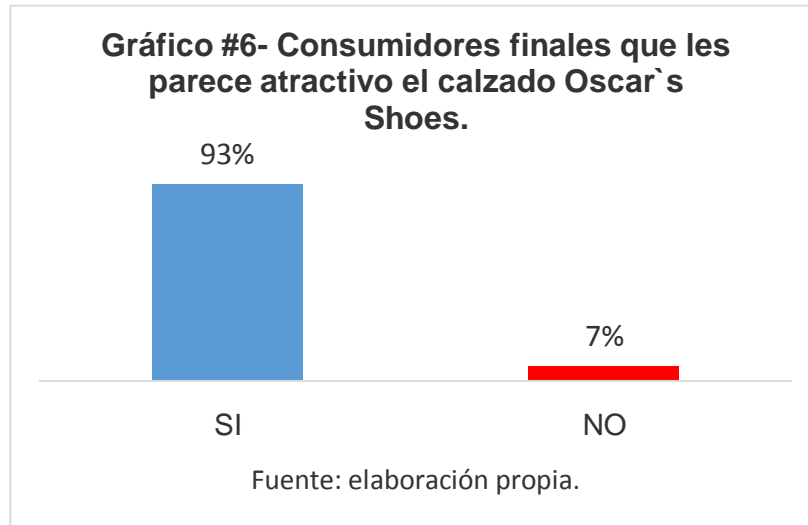
Los principales intereses tomados en cuenta por los consumidores para comprar zapatos son la durabilidad con un 58% y estilo con un 34% mostrado en la gráfica #5 esto permitirá una buena aceptación del producto en la zona norte ya que la calidad es un elemento fundamental que caracteriza el calzado de esta empresa.



En toda la zona norte el 93% de los consumidores finales les parece atractivo el calzado que fabrica la empresa como muestra el gráfico #6, lo que significa que al



introducir el zapato en toda la zona, podría tener una gran aceptación a medida que el gerente ofrezca el producto adecuándose a los precios y estilos preferidos por los pobladores.



Los pobladores de la zona norte que les pareció atractivo los zapatos, creen que los precios para los zapatos fabricados por la compañía están entre los rangos siguientes: para los que eligieron las zapatillas el 60% creen que pueden pagar C\$600 a C\$700, los que prefirieron botines el 50% creen que valen de C\$700 a C\$800, los que optaron por bota tuba el 57% están dispuestos a pagar un precio de C\$800 a C\$900 y en el caso de los casuales el 64% establece un precio entre C\$600 a C\$700 como muestra la tabla #3.

Lo que significa que la empresa puede penetrar fácilmente este mercado con su relación calidad – precio, debido a que los precios que ésta ofrece son adecuados según la información que proporcionó la población.

Tabla #3- Precios establecidos por los consumidores finales.

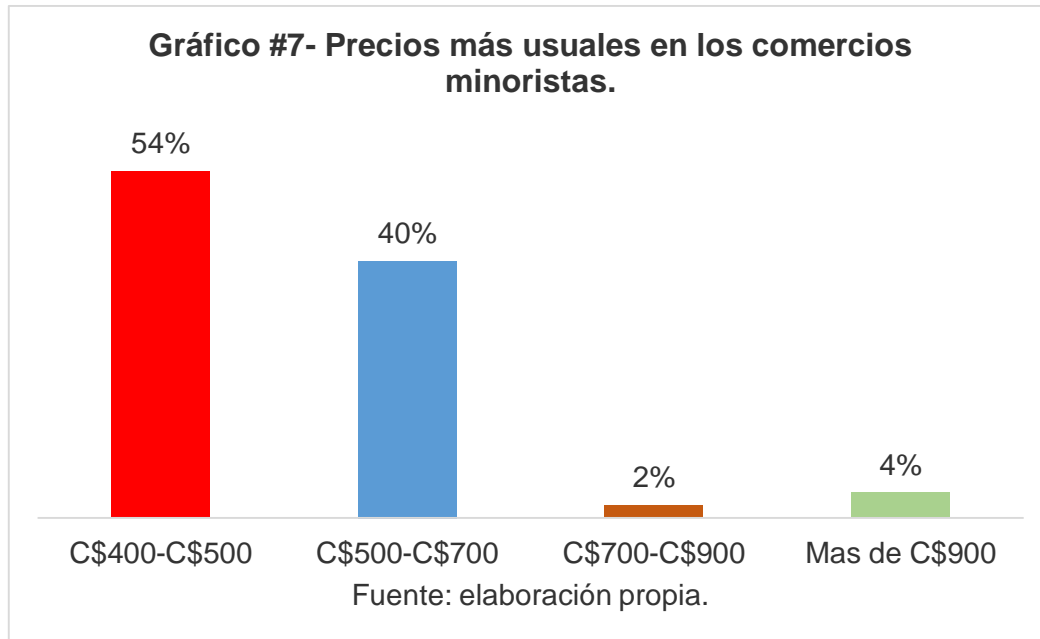
Estilos de zapatos		C\$500 a C\$550	C\$550 a C\$600	C\$600 a C\$700	C\$700 a C\$800	C\$800 a C\$900	Más de C\$900	Total
Zapatillas	Porcentaje	10%	0%	60%	10%	10%	10%	100%



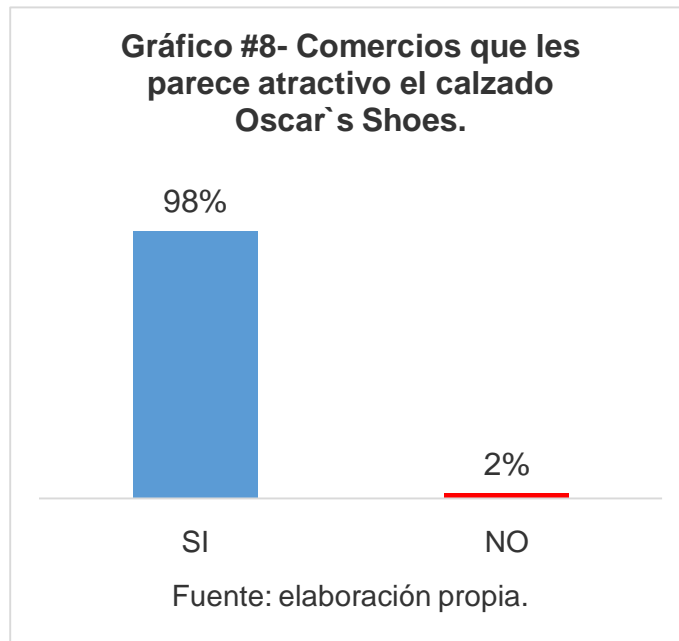
Botines	Porcentaje	0%	10%	10%	50%	20%	10%	100%
Botas Tubas	Porcentaje	0%	0%	0%	14%	57%	29%	100%
Casuales	Porcentaje	15%	0%	64%	7%	7%	7%	100%
Total	Recuento	24	6	136	53	53	36	308

Fuente: elaboración propia.

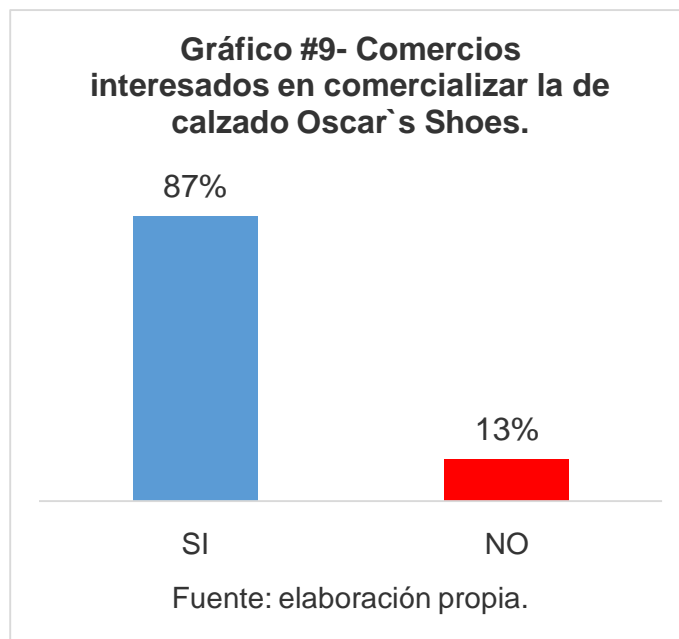
En las encuestas realizadas a los comercios, se encontró que el 40% de ellos comercializan los zapatos con un precio de C\$500 a C\$700, como muestra el gráfico #7 esto permite conocer los principales comercios a los cuales la compañía puede ofrecer su producto para que la marca sea reconocida y a la vez obtener utilidades.



En la zona norte el 98% de los comercios encuestados les parece atractivo el zapatos Oscar`s Shoes para comercializarlos en sus negocios, permitiendo a la empresa la expansión en toda esta zona con mayor facilidad si esta llega a ofrecer el producto constantemente para generar mayores utilidades.



La mayoría de los propietarios de las tiendas del sector comercio encuestados mostraron un gran interés en comercializar la marca de calzado Oscar`s Shoes ya que el 87% dijo que si le interesa comercializar la marca en su negocio como muestra el gráfico #9.





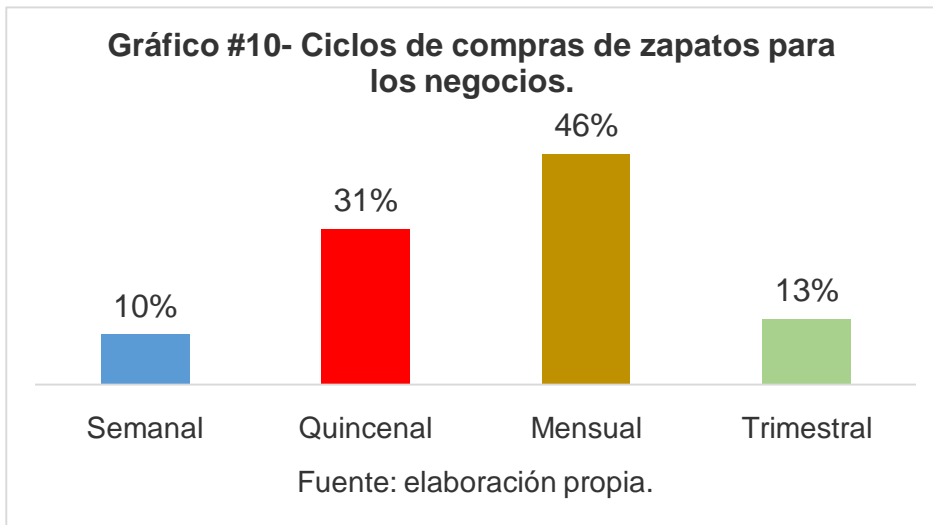
La empresa tiene una gran posibilidad para posicionarse en el mercado de la zona norte ya que su producto está íntimamente relacionado con la calidad y precio que son factores indispensables tomados en cuenta por el mercado al momento de adquirir los zapatos, agregando que al mostrar el calzado gran parte de los consumidores finales y los comercios se notaron muy interesados por la marca.

6.5. Acciones estratégicas a la empresa Oscar's Shoes para establecerse como un fuerte potencial en calzado de la zona norte.

La empresa se dedica a comercializar su calzado en el mercado mayorista, a ésta le conviene elaborar una estrategia de integración hacia delante, para abarcar el mercado minorista en la zona norte y no depender de los mayoristas para este nicho de mercado.

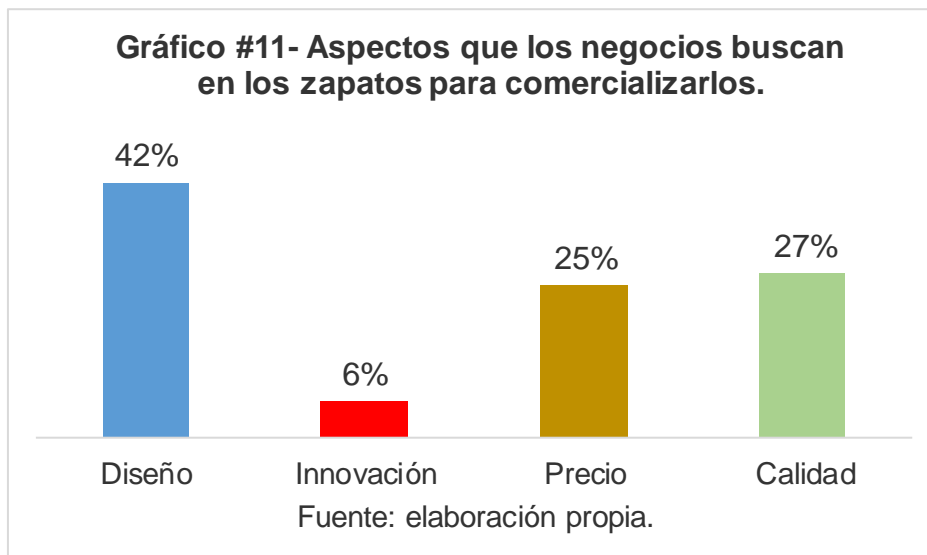
Tomando en cuenta que la mayoría de los negocios minoristas adquieren con más frecuencia los zapatos para sus tiendas de manera mensual, el 46% de los jefes de comercios lo afirman y el 31% de los dueños dicen que los adquieren quincenalmente como muestra el gráfico #10.

La empresa debe tomar en cuenta esta variable y establecer un área de ventas especializada para satisfacer la demanda mensual mediante visitas quincenales para levantar pedidos y los negocios que adquieren zapatos quincenalmente deberá ser atendido constantemente por llamadas y visitas.



El calzado masculino que todas las tiendas encuestadas en la zona norte suelen ofrecer son los siguientes: zapatillas, botines, botas tuba y casual; por lo tanto la empresa deberá aumentar la producción de estos estilos para poder satisfacer la posible demanda al abrir brecha con estos negocios de la zona norte.

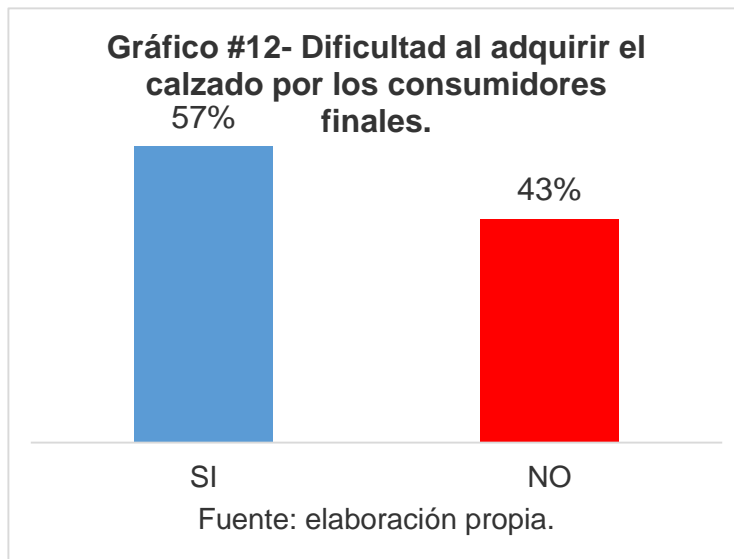
Los negocios de la zona norte buscan como principal aspecto en los zapatos el diseño con un 42% como muestra el gráfico #11, y dos aspectos también importantes tomados en cuenta son el precio y la calidad con un 25% y 27% respectivamente, por ende la empresa deberá realizar constantes investigaciones para mejorar el diseño de los zapatos, manteniendo la calidad con que cuenta el producto que ofrece la empresa.



Los negocios de la zona norte brindaron información muy relevante para mejorar la comercialización del calzado ya que la mayoría de estos mencionaron que sus principales limitantes son la falta de créditos por parte de sus proveedores, las numeraciones de los zapatos no tienen ofertas adecuadas a la exigencia de sus clientes, poca relación entre empresa y cliente y la variación de estilos de zapatos ofertados no se adecuan a las diferentes temporadas.

La empresa Oscar's Shoes deberá trabajar en conjunto con los principales negocios y brindar créditos que se adecuen a la capacidad de pago del negocio y apoyarlo con la técnica de merchandising de seducción adaptados al producto.

La gráfica #12 muestra que el 57% de los consumidores finales presentan dificultades para adquirir su estilo preferido de zapatos, esto se debe a que la numeración del calzado no es la que ellos desean y no encuentran el calzado que buscan, la empresa para ello debe ofrecer diferentes alternativas de estilos y actualizarlos de acuerdo a las tendencias y cambios en el mercado.



El material que más prefiere la población para su calzado es el cuero con un 77% según muestra la tabla #4 y el color más aceptado es el negro, para ello la empresa debe fabricar calzado más aceptado en cuanto a estas especificaciones, considerando las demás preferencias; fabricando en menor cantidad los colores restantes y con su principal material de fabricación como es el cuero.

Tabla #4- Material preferido por los consumidores finales.

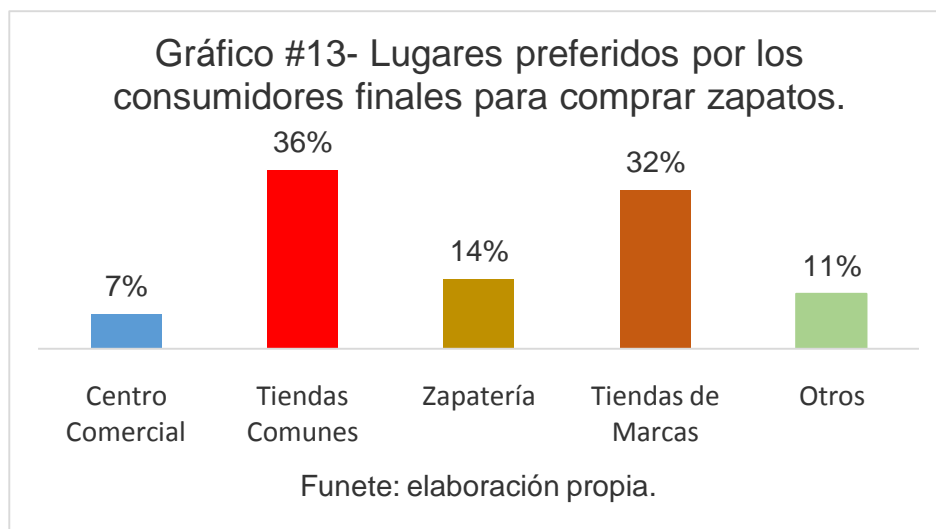
Color		Cuero	Otros	Total
Negro	Porcentaje	78%	22%	100%
Café	Porcentaje	100%	0%	100%
Azul	Porcentaje	55%	45%	100%
Gris	Porcentaje	67%	33%	100%
Rojo	Porcentaje	100%	0%	100%
Variado	Porcentaje	61%	39%	100%
Total	Recuento total	255	77	332
	Porcentaje Total	77%	23%	100%

Fuente: elaboración propia.



Los principales sitios donde las personas acuden a adquirir sus zapatos son las tiendas comunes y tiendas de zapatos de marca con un porcentaje de 36% y 32% respectivamente como muestra el gráfico #13, por tanto la empresa deberá aprovechar estos puntos de venta para lograr su penetración.

Las tiendas de zapatos de marca son exigentes a la hora de adquirir sus productos ya que comúnmente son de muy buena calidad y los zapatos que ofertan generalmente se apoyan del marketing activo para que sean reconocidos, entonces la empresa tendrá que elaborar nuevos estilos con mejores especificaciones para poder ofertar en estas tiendas basándose en las principales marcas y sus estrategias.



6.5.1. Marketing mix

La mezcla de marketing permite a la empresa transformar los planes en programas concretos para que pueda acceder al mercado con productos satisfactorios que permitan dar respuestas a necesidades y deseos, a través de precios accesibles y un sistema de distribución que coloque al producto en el lugar adecuado y el tiempo oportuno, dentro de esto la empresa Oscar`s Shoes debe considerar los siguientes elementos del marketing:



- **Producto:** la empresa al elaborar el producto utiliza materias primas como es el cuero, suela y pega considerando especificaciones técnicas según lo considere el cliente, características físicas y químicas como es su color, resistencia y elasticidad todo esto sirve de base para elaborar un producto de calidad y responder a las necesidades del cliente, también permite a la empresa fabricar calzados de diversos colores entre los más usuales están amarillos, negros, azules, etc.

Sabiendo que el zapato que comercializa la empresa es de buena calidad esta debería crear una pequeña línea de zapatos con diversas especificaciones adecuadas a las tendencias del mercado y renovándola para crear un producto diferenciado con el que pueda tener el control del precio y así elevarlo un poco más para mejorar el rendimiento de utilidades de esta línea nueva de zapatos.

- **Precio:** el precio para el producto oscila entre los C\$450 a C\$650; sin embargo, el precio se determina en base a la competencia, el costo de fabricar el producto y la producción. Si la empresa Oscar`s Shoes elaborara una nueva línea de zapatos manteniendo la calidad y un buen diseño podrá mejorar el rendimiento de los precios de unos C\$650 a C\$850.
- **Plaza:** la empresa vende al mayorista los grandes volúmenes producidos y éste a su vez vende al detallista en pequeñas cantidades que luego éste último ofrece al detalle al consumidor final.

En este punto la empresa deberá ofrecerlo directamente con los minoristas ubicando el producto nuevo en las principales tiendas de las cabeceras departamentales de la zona norte y resto del país para reducir la cadena de valor y obtener más ingresos.

- **Promoción:** la promoción que utiliza la empresa es mantener una buena imagen del producto fabricado a través de la calidad, y deberá utilizar el merchandising y diferentes medios de comunicación como la tv, radio y la promoción de sus sitios web para que la marca sea reconocida y el marketing utilizado cause un buen impacto que ayude a mejorar los precio de la empresa.



6.5.2. Plan de Acción para la mejora competitiva de la empresa Oscar's Shoes

Oscar`s Shoes					
Acciones	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable
Incremento del tamaño del área de producción para agilizar los procesos.	Capacitación personal al para agilizar la producción.	Ejecución y desembolso del proyecto.	Mano de obra. Recursos monetarios.	Periodo conveniente	Propietario de la empresa.
Contratación de personal para el área de producción.	Programas de capacitación personal.	Busca selectiva del personal.	Recursos Humanos. Monetarios.	Periodo conveniente	Gerente de operaciones y propietario de la empresa.
Aumento de la maquinaria para aumentar la producción.	Cotización de la maquinaria que necesita la empresa.	Selección y compra de la maquinaria.	Recurso Financieros.	Periodo conveniente	Propietario de la empresa.
Elaboración de un área de ventas donde se pueda atender a los clientes.	Búsqueda de contratista. Elaboración de presupuesto.	Ejecución y desembolso para la construcción.	Humano. Financiero. Materiales.	Según lo establezca el contratista con la empresa.	Gerente de la empresa.



Contratación de personal capacitado para el área de ventas adecuado al giro de la empresa.	Programa de capacitación y contratación personal.	de y del	Busca selectiva del personal.	Humano. Financiero.	Período conveniente	Gerente de producción y propietario de la empresa.
Implementación de diversas estrategias de marketing para penetrar el mercado de la zona norte.	Mershandaising Visual. Spot publicitario.		Mejorar presentación de catálogos, crear carteles publicitarios. Elaborar video o audio y ponerlo en un espacio comercial.	Monetarios. Agencia publicitaria.	Período conveniente	Gerente de la empresa.
Compra de vehículo para realizar visitas a los clientes minoristas del mercado de la zona norte.	Cotización de vehículo.	de	Desembolso para compra del vehículo.	Recursos financieros.	Período conveniente	Propietario de la empresa y chofer de la empresa.



VII. CONCLUSIONES

La empresa cuenta con un proceso de producción conformado por cinco fases que incluyen maquinaria industrializada que facilita la elaboración del calzado mejorando su calidad que es el principal atributo que la empresa da al producto para facilitar su comercialización, así mismo en cada fase de producción se realizan revisiones periódicas con el objetivo de darle valor y calidad al producto aunque esto dilata la producción; sin embargo, su demanda actual ha aumentado con respecto a los años anteriores que trae como resultado la necesidad de incrementar la producción, para esto será necesario aumentar la adquisición de materia prima, maquinaria y equipo de trabajo y contratar personal capacitado.

La organización se dedica a vender su producto al mercado mayorista y depende en su totalidad de sus clientes para distribuirlos en el mercado minorista, por lo tanto la empresa deberá incrementar la producción para satisfacer la demanda actual y deberá invertir en un área específica dedicada a las ventas para atender mejor a los clientes actuales y potenciales buscando abarcar una integración hacia adelante para incluir también el mercado minorista para que la empresa sea independiente de sus clientes actuales ya que existen fechas que no demandan el producto.

La principal dificultad que presenta la empresa es la adquisición de mano de obra siendo una limitante ya que se carece de personal capacitado para el tipo de labor que ejerce la empresa, por lo tanto ésta deberá realizar un plan de contratación y capacitación de personal para que éste sea efectivo al momento de ejecutar planes a largo plazo.

Oscar Vásquez propietario del negocio tiene como principal perspectiva que la marca de su producto sea reconocida a nivel nacional con la calidad que cuenta, considerando que el mercado de la zona norte es muy atractivo para ofertar el calzado; éste pretende penetrarlo mediante su propio canal de distribución en el mercado minorista, pero antes realizar un plan de acción para mejorar la estructura de la empresa e incrementar la producción.



En la zona norte el calzado que más suelen comprar los consumidores finales son zapatillas y casuales, la empresa deberá considerar esto para ofertar los estilos adecuados para aumentar sus ventas, sabiendo que los compradores adquieren comúnmente los zapatos a precio que abarcan entre los C\$450 a C\$700 siendo estos semejantes a los de la empresa Oscar's Shoes.

Se determinó que los comercios y consumidores finales presentan un gran interés en adquirir el calzado de la marca Oscar's Shoes y los precios que ellos consideran razonables están adecuados a los que la empresa oferta.

El mercado minorista de la zona norte brinda una oportunidad que permite a la empresa realizar una integración hacia adelante ya que estos demandan constantemente el calzado en un período de quince a treinta días, si la empresa cautivara estos clientes potenciales mediante estrategias de venta esto permitiría que esta funcione adecuadamente y se adecue a un aumento en la producción.

Los pobladores de la zona norte presentan muchas dificultades para adquirir el calzado que prefieren, considerando que la mayoría busca en tiendas comunes y tiendas de zapatos de marca; la empresa deberá ofertar a los consumidores finales mediante comercios detallistas a los cuales la población acude con frecuencia.

Se demostró que los consumidores finales se presentaron interesados en los zapatos de Oscar's Shoes, la publicidad y una estrategia adecuada serán factores fundamentales para penetrar en el mercado de la zona norte y aumentar las ventas y utilidades de la empresa.

La empresa en su lucha de crecimiento debe optar por la estrategia ofensiva mediante la cual se trata de buscar nuevas oportunidades de mercado utilizando publicidad, creando nuevos productos con características que atraigan y diferencien de los competidores, ya que la empresa al utilizar la estrategia ofensiva será mediante acciones innovadoras y creativas; es decir una acción poderosa por parte de la empresa es retar a los competidores con un producto igual o mejor y al mismo



precio, esto con el objetivo de llegar a cubrir la zona norte y que la empresa obtenga confianza por parte de los clientes y consumidores finales.



VIII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las encuestas realizadas a los comercios de la zona norte la empresa Oscar`s Shoes debe considerar los siguientes factores para aumentar su ventaja competitiva, entre las principales sugerencias se encuentran:

- Elaborar una bodega para contar con inventario de productos terminados y así poder anticipar los pedidos de los clientes.
- Promocionar los zapatos a través de medios publicitarios como televisión, radio, catálogos y presentar personalmente el producto para volverlo más atractivo añadiéndole valor y que se adecúe a las exigencias del mercado meta, además la empresa debe crear un inventario de productos terminados, esto con el objetivo de que las solicitudes que realicen los clientes no se programen con tiempos extensos y que haya una cobertura adecuada a la demanda en tiempo y forma.
- Se ha determinado que en la zona norte hay una gran oportunidad para la empresa; sin embargo, esta debe concretar el conocimiento que se tiene de este nicho de mercado tomando en cuenta los resultados de las encuestas.
- Existe un sin número de estrategias que la empresa Oscar`s Shoes puede implementar para penetrar en el mercado de la zona norte, se recomienda que esta considere principalmente una integración hacia delante para obtener una demanda constante detallando la estrategia adecuadamente para elaborar un plan de acción a largo o mediano plazo y volverse independiente de sus clientes.



IX. BIBLIOGRAFÍA

- L. Hansen, B., & M. Ghare, P. (1990). *Control de calidad: teoría y aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Andrade , S. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Armstrong, K. y. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion .
- Chiavenato , A. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Faga, H. A. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Fernández Ríos, M., & C. Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Granada, L. P. (Diciembre de 2012). *blogspot.com*. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de [blogspot.com: http://optimizacionderecursosempresariales.blogspot.com/](http://optimizacionderecursosempresariales.blogspot.com/)
- J. M. Juran, F. M. (2005). (Juran, Gryna, & Bingham, 2005). Barcelona, España: Reverté.
- Lodi, J. B. (1972). *Administracao por Objetivos*. Sao Paulo: Livraria Pioneira Editorial.
- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. Pozuelo De Alarcon Espana: ESIC Editorial.
- Oliveira Da Silva , R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A.



Solisurdiain. (2011). *Definición y clasificación de empresas en generación y evaluación de proyectos.*

Thompson, J. D. (1976). *Dinámica organizacional.* Sao Paulo: Mc Graw- Hill.

Tirado, D. m. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Publicacions de la Universitat Jaume I.

Valderrama, J. O. (1998). Información Tecnológica. *El rol del mercadeo en manufactura orientada para el mercado., IX, 360.*

Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. 2004 Mexico LIMUSA



X. ANEXO

Anexo 1. Cronograma.

Anexo 2. Encuesta.

Anexo 3. Entrevista.

Anexo 4. Resultados de encuestas a consumidores finales.

Anexo 5. Resultados de encuestas a los jefes de comercios.

Anexo 6. Integrante del grupo voluntario para entregar pedido de Empresa Oscar`s Shoes a cliente de Matagalpa.

Anexo 7. Carátula de catálogo de la empresa Oscar`s Shoes.

Anexo 8. Edificio de cliente de la empresa Oscar`s Shoes (Standard la chontal) Matagalpa.



Anexo 1. Cronograma de actividades.

Fecha	Actividad	Lugar
18 de Marzo 2015.	Propuesta de tema.	Pueblo Nuevo.
24 de Marzo 2015.	Correcciones acerca del tema.	Pueblo Nuevo.
31 de Marzo 2015.	Antecedentes.	Condega.
11 de Abril 2015.	Búsqueda de investigaciones similares para elaboración de antecedentes.	Estelí Biblioteca Urania Zelaya.
14 de Abril 2015.	Elaboración de objetivos y planteamiento del problema.	Condega.
21 de Abril 2015.	Corrección de objetivos y planteamiento del problema.	Condega.
28 de Abril 2015.	Estructuración del marco teórico.	Estelí.
12 de Mayo 2015.	Investigación en libros para elaboración de marco teórico.	Estelí Biblioteca Urania Zelaya.
18 de Mayo 2015.	Investigación en libros para elaboración de marco teórico.	Pueblo Nuevo.
26 de Mayo 2015.	Formulación de hipótesis.	Condega.
29 de Mayo 2015.	Breve entrevista con el gerente de la empresa para la autorización del trabajo conforme su empresa y algunos aspectos para conocer la empresa.	Pueblo Nuevo.
2 de Junio 2015.	Diseño metodológico.	Pueblo Nuevo.
9 de Junio 2015.	Diseño metodológico y corrección de marco teórico.	Condega.



Fecha	Actividad	Lugar
16 y 17 de Junio 2015.	Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones.	Pueblo Nuevo.
06 de Agosto 2015.	Entrevista realizada a propietario de la empresa Oscar´s Shoes, Ing. Oscar Vásquez.	Granada.
11 de Agosto 2015.	Correcciones del trabajo e ingreso de información obtenida en la entrevista a propietario de la empresa.	Pueblo Nuevo.
18 de Agosto 2015.	Encuesta aplicada a habitantes del departamento de Madriz.	Madriz.
20 de Agosto 2015.	Encuesta aplicada a habitantes del departamento de Jinotega.	Jinotega.
24 de Agosto.	Encuesta realizada a habitantes del departamento de Estelí.	Estelí.
25 de Agosto 2015.	Encuesta realizada a Habitantes del departamento de Nueva Segovia.	Nueva Segovia.
27 de Agosto 2015.	Encuesta realizada a Habitantes del departamento de Matagalpa.	Matagalpa.
31 de Agosto y 02, 04 de Septiembre 2015.	Ingreso de datos obtenidos en las encuestas aplicados en los diferentes departamentos, al programa IBM SPSS V. 23.0	Pueblo Nuevo.
15 de Septiembre 2015.	Corrección del trabajo en general e ingreso de información al marco teórico.	Condega.
19 y 20 Septiembre 2015.	Elaboración de resultados de acuerdo a los objetivos	Condega.
03 de Octubre 2015.	Defensa de protocolo en la Jornada Universitaria de Desarrollo Científico. (JUDC)	Estelí.



06, 10, 15 y 22 de Octubre de 2015.	Redacción y elaboración de resultados de acuerdo a los objetivos.	Condega.
10 de Noviembre de 2015.	Corrección, preparación, revisión y entrega del trabajo completo.	Condega.
11 de Noviembre 2015.	Corrección de errores presentados en el trabajo y sugerencias realizadas por la maestra.	Condega.
03 de Diciembre 2015	Correcciones del trabajo para pre defensa.	Condega.
05 de Diciembre 2015	Pre defensa del presente trabajo.	FAREM – Estelí.
20 de Diciembre 2015.	Correcciones sugeridas por el jurado.	Pueblo Nuevo.
07 de Enero 2015.	Correcciones con maestra Flor Idalia Lanuza	Estelí.



Anexo 2. Encuestas.

A) Encuesta para la población (consumidores finales).



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
Facultad Regional Multidisciplinaria.**

Somos estudiantes universitarios de V año de la carrera de Administración de Empresa de la FAREM-Estelí y estamos realizando una investigación para la introducción de la empresa de calzado Oscar`s Shoes del municipio de Granada en la zona norte de Nicaragua.

Solicitamos su apoyo para el llenado de la siguiente encuesta para solidificar nuestro estudio.

Datos Generales

1) ¿Conoce o ha usado zapatos Oscar Shoes?

Sí ___ No ___

2) ¿Qué estilos de zapatos suele comprar?

Botín para niños ___ Zapatilla ___ Botines ___ Bota tuba ___
Casuales ___ Deportivo ___

3) ¿Con qué frecuencia compra usted zapatos?

Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___

4) ¿Cuántos pares suele comprar durante el año?

1 - 2 ___ 3 - 4 ___ Más de 5 ___

5) ¿Cuánto dinero invierte usted en la compra de cada par de zapatos?

C\$350 - C\$450 ___ C\$451 - C\$700 ___ C\$701 - 950 ___ 951
a mas ___



- 6) De los siguientes sitios cuál prefiere usted para comprar sus zapatos.
 Centro comercial____ Tienda específica____ Zapaterías _____
 Tiendas de zapatos de Marca_____
 Otros____ ¿cuál?
- 7) ¿Qué color prefiere que sean sus zapatos? ¿De qué material?
 a) Color: Negro__ Café__ Azul__ Gris__ Rojo__ Otros_____
 b) Material: Cuero__ Otros_____
- 8) ¿Prefiere una marca en específica?
 SI____ NO____
 ¿Cuál?
- 9) ¿Por qué le gusta este tipo de zapatos?
 A) Durabilidad_____
 B) Estilo_____
 C) Precio_____
 D) Marca_____
 E) Otros_____
- 10) ¿De acuerdo al catálogo de zapatos mostrado le parece atractivo alguno?
 Sí __ No __
 ¿Cuál?

Botín para niños	
Zapatillas	
Botines	
Bota Tuba	
Casuales	

- 11)–De ser sí en la pregunta N° 10 ¿Sabiendo que es un zapato de calidad que precio estaría dispuesto a dar por el par que le parece más atractivo?

Botín para niños	420-500	501-700	701 a más	
Zapatillas	560-650	651-900	900 a más	
Botines	660-750	751-900	901 a más	
Bota Tuba	750-850	851-999	1000 a más	
Casuales	560-700	701-900	901 a más	

- 12) ¿Se le hace difícil adquirir su estilo preferido de zapatos?
 Sí __ No __ ¿Por qué?



B) Encuesta para los clientes (comercios).



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
Facultad Regional Multidisciplinaria.**

Somos estudiantes universitarios de V año de la carrera de Administración de Empresa de la FAREM-Estelí y estamos realizando una investigación para la introducción de la empresa de calzado Oscar`s Shoes del municipio de Granada en la zona norte de Nicaragua.

Solicitamos su apoyo para el llenado de la siguiente encuesta para solidificar nuestro estudio.

Datos Generales

Sexo:

Propietario(a):

Lugar:

1) ¿Conoce la marca de zapatos Oscar`s Shoes?

Sí___ No___

2) –De ser sí ¿Comercializa esta marca de zapatos en su negocio?

Sí___ No___

3) ¿De los siguientes estilos de zapatos cuál suele comercializar en su negocio?

Botín para niños	SI		NO	
Zapatillas	SI		NO	
Botines	SI		NO	
Bota Tuba	SI		NO	
Casuales	SI		NO	

4) ¿Qué tipos de zapatos son los que más comercializa en su negocio?

5) ¿Qué precios son los más usuales en su negocio para los zapatos?



C\$400 - C\$500___ C\$501 - C\$700___ C\$701 – 900___ C\$ 901 a más___

6) ¿Con qué frecuencia compra usted zapatos para su negocio?
 Semanal___ Quincenal___ Mensual___ Semestral___ Anual___

7) ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de comprar los zapatos que comercializa?
 Diseño___ Innovación___ Atención___ Precio___
 Calidad___ Otros___ ¿cuál?

8) ¿De acuerdo al catálogo de zapatos mostrado le parece atractivo alguno?
 Sí ___ No___

¿Cuál?

Botín para niños	
Zapatillas	
Botines	
Bota Tuba	
Casuales	

9) De ser sí en la pregunta N° 8 ¿Sabiendo que es un zapato de calidad que precio cree usted que están dispuestos a pagar los consumidores finales?

Botín para niños	420-500	501-700	701 a más	
Zapatillas	560-650	651-900	900 a más	
Botines	660-750	751-900	901 a más	
Bota Tuba	750-850	851-999	1000 a más	
Casuales	560-700	701-900	901 a más	

10) ¿Le interesaría comercializar zapatos de la marca Oscar Shoes?
 Sí ___ No___

11) ¿Qué ganancia esperaría obtener al comercializar los zapatos de la marca Oscar`s Shoes?
 C\$40 – C\$50___
 C\$51_ C\$80___
 C\$80_ C\$100___
 C\$100 a mas___

12) ¿Cuáles son las limitantes del negocio al adquirir los zapatos que comercializa?

13) Aporte sus sugerencias para la empresa de zapatos Oscar Shoes.



Anexo 3. Entrevista.



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
Facultad Regional Multidisciplinaria.**

Entrevista.

Somos estudiantes universitarios de V año de la carrera de Administración de Empresa de la FAREM-Estelí estamos realizando esta investigación acerca de su empresa de zapatos Oscar`s Shoes para su introducción en la zona norte de Nicaragua, así que solicitamos su apoyo para llenar la siguiente entrevista para mejorar nuestro conocimiento a cerca de su empresa y así concretar nuestro estudio.

- 1-¿Cuál es la diversidad de los productos que venden?
- 2-Describa el proceso de producción del calzado de la empresa Oscar`s Shoes.
- 3-¿Un estimado de porcentaje de las ventas o de sus clientes?
- 4-¿Cuál es el mercado atractivo para la Empresa?
- 5-¿Utiliza estrategias para comercializar su producto?
- 6-¿Cuáles son las principales estrategias de comercialización en el mercado?
- 7-¿Actualmente la empresa presenta necesidades de expansión?
- 8-¿En la zona norte de Nicaragua cuales son las principales dificultades para comercializar el producto desde el punto de vista de la empresa?
- 9-¿Cuál es la principal perspectiva de la empresa Oscar`s Shoes para comercializar en el mercado de la zona norte?
- 10-¿Cuáles son las limitantes de la empresa?
- 11-¿Entre calidad, servicio y publicidad cual aporta más al crecimiento de la empresa?
- 12-¿Actualmente como aplica los aspectos ya antes mencionados?
- 13-¿Qué visiones futuras tiene la empresa para su crecimiento?

Entrevista realizada al Ing. Oscar José Vásquez Alvares propietario de la empresa Oscar`s Shoes el día jueves 6 de agosto del 2015 a las 9 de la mañana con un periodo de duración de 5 horas, donde el propietario nos mostró el proceso de elaboración de los zapatos que comercializa y sus principales proveedores.



Anexo 4. Resultados de encuestas aplicadas a los consumidores finales procesadas mediante IBM SPSS V. 23.0

Conoce la marca Oscar Shoes			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	23	6,9%
	No	309	93,1%
	Total	332	100,0%
¿Qué estilo de zapato suele comprar?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Zapatilla	113	34,0%
	Botines	42	12,7%
	Bota tuba	24	7,2%
	Casual	117	35,2%
	Deportivo	36	10,8%
	Total	332	100,0%
¿Con qué frecuencia compra usted zapatos?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mensual	71	21,4%
	Trimestral	148	44,6%
	Semestral	59	17,8%
	Anual	54	16,3%
	Total	332	100,0%
¿Cuántos pares suele comprar?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1-2	278	83,7%
	3-5	48	14,5%
	Más de 5	6	1,8%



	Total	332	100,0%
¿Cuánto dinero invierte en la compra de cada par de zapato?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	350-450	77	23,2%
	451-700	171	51,5%
	701-950	24	7,2%
	más de 951	60	18,1%
	Total	332	100,0%
¿En dónde adquiere sus zapatos?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Centro comercial	24	7,2%
	Tiendas comunes	119	35,8%
	Zapatería	48	14,5%
	tiendas de Marcas	106	31,9%
	Otros	35	10,5%
	Total	332	100,0%
¿Cuál es su color preferido de zapato?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Negro	166	50,0%
	Café	42	12,7%
	Azul	11	3,3%
	Gris	18	5,4%
	Rojo	18	5,4%
	Variados	77	23,2%
	Total	332	100,0%



¿Cuál es su material preferido en los zapatos?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Cuero	255	76,8%
	Otro	77	23,2%
	Total	332	100,0%
¿Prefiere una marca de zapatos específica?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	196	59,0%
	No	136	41,0%
	Total	332	100,0%
¿Qué busca en los zapatos que usa?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Durabilidad	196	59,0%
	Estilo	112	33,7%
	Precio	12	3,6%
	Marca	12	3,6%
	Total	332	100,0%
De acuerdo al catálogo mostrado ¿Le parece atractivo alguno?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	308	92,8%



	No	24	7,2%
	Total	332	100,0%
¿Cuál?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Zapatilla	126	38,0%
	Botines	58	17,5%
	Bota Tuba	42	12,7%
	Casuales	82	24,7%
	Total	308	92,8%
Perdidos	Sistema	24	7,2%
Total		332	100,0%
¿A qué precio cree que se podría vender?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	C\$500-550	24	7,2%
	550-600	6	1,8%
	600-700	136	41,0%
	700-800	53	16,0%
	800-900	53	16,0%
	mas de 900	36	10,8%
	Total	308	92,8%
Perdidos	Sistema	24	7,2%
Total		332	100,0%
¿Se le hace difícil adquirir su estilo de zapato preferido?			



		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	188	56,6%
	No	144	43,4%
	Total	332	100,0%

Anexo 5. Resultados de encuestas aplicadas a los jefes de los comercios procesadas mediante IBM SPSS V. 23.0

Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	17	32,7
	Femenino	35	67,3
	Total	52	100,0
Lugar			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Estelí	19	36,5
	Matagalpa	12	23,1
	Madriz	10	19,2
	Nueva Segovia	11	21,2
	Total	52	100,0
¿Conoce la marca Oscar´s Shoes?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	15	28,8
	No	37	71,2



	Total	52	100,0
¿Comercializa esta marca en su negocio?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	4	7,7
	No	11	21,2
	Total	15	28,8
Perdidos	Sistema	37	71,2
Total		52	100,0
¿Precios más usuales?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	400-500	28	53,8
	500-700	21	40,4
	700-900	1	1,9
	900 a mas	2	3,8
	Total	52	100,0
¿Con qué frecuencia compra zapatos para su negocio?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Semanal	5	9,6
	Quincenal	16	30,8
	Mensual	24	46,2
	Trimestral	7	13,5
	Total	52	100,0
¿Qué aspecto toma en cuenta al momento de comprar los zapatos que comercializa?			
		Frecuencia	Porcentaje



Válido	Diseño	22	42,3
	Innovación	3	5,8
	Precio	13	25,0
	Calidad	14	26,9
	Total	52	100,0
¿Qué aspecto toma en cuenta al momento de comprar los zapatos que comercializa?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Diseño	6	11,5
	Innovación	2	3,8
	Precio	15	28,8
	Calidad	8	15,4
	Otros	1	1,9
	Total	32	61,5
Perdidos	Sistema	20	38,5
Total		52	100,0
De acuerdo al catálogo mostrado ¿le parece atractivo alguno?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	51	98,1
	No	1	1,9
	Total	52	100,0
¿Cuál?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Zapatilla	18	34,6
	Botines	12	23,1
	Bota Tuba	4	7,7
	Casual	17	32,7



	Total	51	98,1
Perdidos	Sistema	1	1,9
Total		52	100,0
¿Cuál?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Zapatilla	1	1,9
	Botines	3	5,8
	Bota Tuba	4	7,7
	Casual	2	3,8
	Total	10	19,2
Perdidos	Sistema	42	80,8
Total		52	100,0
¿A qué precio cree que se podría vender?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	420-500	12	23,1
	500-660	18	34,6
	660-700	15	28,8
	700-800	3	5,8
	800-900	2	3,8
	>900	1	1,9
	Total	51	98,1
Perdidos	Sistema	1	1,9
Total		52	100,0
¿Le interesaría comercializar esta marca?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	45	86,5



	No	7	13,5
	Total	52	100,0
¿Qué ganancia esperaba obtener?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	40-50	7	13,5
	50-80	3	5,8
	80-100	2	3,8
	100 a mas	6	11,5
	20%	1	1,9
	30%	26	50,0
	Total	45	86,5
Perdidos	Sistema	7	13,5
Total		52	100,0



Anexo 6. Voluntario para entregar pedido de Empresa Oscar's Shoes a cliente de Matagalpa





Anexo 7. Carátula de catálogo de la empresa Oscar`s Shoes





Anexo 8. Edificio de cliente de la empresa Oscar`s Shoes
(Standard la chontal) Matagalpa.

