

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Dirección Académica  
Facultad de Postgrados

Maestría en Administración de Empresas  
con énfasis en mercadeo

Desarrollo de un plan de mercadeo para la introducción de la  
“*panty*” media marca Oscar de la Renta al mercado nacional

Mauricio Aued Jaikel, 984065

Requisito Final para optar por el  
Grado de Maestría en Administración de Empresas  
con énfasis en mercadeo

San José, Costa Rica  
Diciembre, 2000

# TRIBUNAL EVALUADOR

ULACIT  
Dirección Académica  
Maestría en Administración de Empresas

Acta 333  
Tesis

Acta de la sesión número treintatres tesis y tres celebrada en la Dirección Académica a las once horas del día lunes once de diciembre de dos mil para recibir la defensa de Proyecto de Graduación de Maestría Acad. Julliel Saldía de Identidad sinérgica uno setecientos treinta y siete ciento dos que versa sobre el tema "DELAEROLLO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA INTRODUCCION DE LA PANTY MEDIA MARCA OSCAR DE LA RENTA AL MERCADO NACIONAL".

Presente el MBA Bernardo Márquez Calachia, Presidente del Tribunal, el MBA Oger Quintero Muñilla, Director de Investigación, MBA Miguel Osorioz Alfaro, Lector.

El señor Presidente del Tribunal invitó a que leyó el informe de la Comisión Examinadora de Tesis, y que el expediente del estudiante reúne los requisitos académicos y administrativos que establece el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación y en consecuencia procede a recibir la defensa correspondiente.

#### Artículo 1

El estudiante llevó a cabo la exposición oral de su tesis, la cual fue leída previamente y se leyó título en el estafete apéx.

#### Artículo 2

Terminada la disertación, los Miembros del Tribunal hicieron las comentarios que consideraron pertinentes acerca del trabajo presentado y formularon preguntas al que el postulante brindó respuestas de manera satisfactoria.

#### Artículo 3

Concluida la disertación, el Presidente del Tribunal solicitó al postulante y al público presente el deseo de la sala, con motivo de deliberar y proceder a la votación secreta.

#### Artículo 4

La votación tuvo como resultado la Aprobación de la tesis con una 88.

#### Artículo 5

De nuevo en la sala, el Presidente del Tribunal comunicó a Mauricio Acad Julliel Saldía de Identidad sinérgica uno setecientos treinta y siete ciento dos, el resultado de la votación secreta, por lo tanto lo declaró acreedor al grado de Máster en Administración de Empresas con refugio en Mérida, le advirtió que de conformidad con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, tendrá treinta días hábiles para incluir en la tesis las modificaciones, sugerencias o recomendaciones de firma o contenido, le recordó que debía presentar dos CD Rom de la versión final y advirtió también la obligación de presentarse al acto público de promulgación al que serán convocados oportunamente.

A las 12 horas y 00 minutos se levantó la sesión.

  
MBA Bernardo Márquez Calachia  
Presidente del Tribunal

  
MBA Oger Quintero Muñilla  
Director de Investigación

  
MBA Miguel Osorioz Alfaro  
Lector

  
Mauricio Acad Julliel  
Estudiante

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia que siempre me apoyó a través de todos mis años de estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a todos los profesores de los que recibí ayuda para la elaboración de este trabajo y a todo el personal de la tienda La Casa de las Pantys por su valiosa asistencia. También quisiera agradecer a los señores Errol Cruz y Jaime Ospina, dueños de las empresas Corporación J & E S.A. e Importaciones El Mundo de Costa Rica S.A. respectivamente, por toda la información suministrada.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo constituye el informe final del proyecto de graduación, solicitado por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, como requerimiento para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, fue elaborado específicamente en la empresa La Casa de las Pantys.

El documento pretende ser un instrumento de apoyo para dicha empresa, ya que por medio del mismo, esta podrá tomar decisiones y planificar a futuro, en lo que respecta a nuevas alternativas de distribución.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITOS DEL ESTUDIO.....	3
A. El problema y su importancia.....	4
1. Aspectos situacionales.....	4
2. Antecedentes.....	11
3. Delimitación del problema.....	12
4. Justificación.....	12
B. Objetivos del estudio.....	13
1. Objetivos.....	13
a. Generales.....	13
b. Específicos.....	13
2. Definición de variables.....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
A. Principios generales.....	18
1. ¿Qué es “ <i>marketing</i> ”?.....	18
2. El “ <i>marketing</i> ” exitoso.....	19
3. ¿Productos o servicios?.....	20
4. El plan de “ <i>marketing</i> ”.....	20
5. ¿Qué cubre el plan de “ <i>marketing</i> ”?.....	23
6. Características prácticas.....	23
7. Pasos en la confección del plan.....	24
8. El concepto básico del plan.....	24
9. Las objeciones a la planificación formal.....	25
B. Investigación de mercados.....	28
1. Las necesidades del cliente.....	29
2. La competencia.....	29
3. Lo que usted ofrece.....	30

4. Las expectativas de la audiencia.....	31
5. La recolección de los datos.....	32
6. Firmas especializadas en investigación de mercados.....	33
7. Estudios de referencia.....	36
8. Métodos de encuesta.....	38
C. Como preparar un plan de mercadeo.....	39
1. Planeación disciplinada de mercadotecnia.....	39
2. Como funciona el proceso de planeación.....	40
3. Pasos de un plan de mercadeo.....	40
4. Datos básicos para el plan.....	41
5. Problemas y oportunidades.....	44
6. Supuestos del mercado.....	45
7. Objetivos.....	49
8. Estrategias.....	50
9. Presupuestos.....	51
10. Objetivos de venta.....	51
11. Control.....	53
D. Información general para la preparación del plan de “ <i>marketing</i> ”.....	58
1. Proceso de confección del plan.....	58
2. Organización del plan.....	59
3. Recomendaciones sobre el contenido.....	59
4. Distribución de copias.....	61
5. Recomendaciones finales.....	62
 CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	 63
A. Tipos de investigación.....	64
B. Origen de los datos.....	65
1. Sujetos.....	65
2. Fuentes de información.....	66
C. Descripción de los instrumentos.....	66
D. Alcances y limitaciones.....	67
1. Alcances.....	67

2. Limitaciones.....	68
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	69
A. “ <i>Panty</i> ” medias en el mercado nacional.....	70
1. Fabricadas a partir de nylon.....	70
a. Oscar de la Renta.....	70
b. Producto de la competencia.....	71
2. Fabricadas a partir de “ <i>lycra</i> ”.....	75
B. Datos básicos.....	82
1. Ventas.....	82
2. Mercado.....	85
3. Precios.....	88
4. Datos históricos.....	91
5. Tendencias.....	92
6. Análisis F.O.D.A.....	93
7. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	94
8. Inventario.....	96
9. Distribución y fuerzas de venta.....	96
10. Actitudes del consumidor.....	97
11. Comunicación.....	98
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
A. Conclusiones.....	100
1. Producto.....	100
a. Función básica.....	100
b. Producto real.....	100
c. Producto aumentado.....	100
2. Datos básicos.....	101
a. Ventas.....	101
b. Mercados.....	101
c. Tendencias.....	102



d. Productos.....	102
e. Competencia.....	103
f. Entrega-Inventario.....	103
g. Distribución-Fuerza de ventas.....	104
h. Actitudes del consumidor.....	104
i. Comunicación al consumidor.....	104
B. Recomendaciones.....	105
1. Producto.....	105
a. Función básica.....	105
b. Producto real.....	105
c. Producto aumentado.....	105
2. Datos básicos.....	105
a. Ventas.....	105
b. Mercados.....	105
c. Tendencias.....	106
d. Productos.....	106
e. Competencia.....	106
f. Entrega-Inventario.....	106
g. Distribución-Fuerza de ventas.....	106
h. Actitudes del consumidor.....	107
i. Comunicación al consumidor.....	107
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	108
A. Oportunidad, Objetivo y Estrategias.....	109
1. Oportunidad.....	109
2. Objetivo.....	110
3. Estrategias.....	111
a. Producto.....	111
b. Plaza / distribución.....	111
c. Promoción.....	112
d. Precio.....	113

e. Servicio.....	113
B. Costos y Controles.....	114
1. Plan financiero.....	114
2. Controles.....	118
C. Resumen.....	119
D. Consideraciones finales.....	121
 BIBLIOGRAFÍA.....	 122
A. Bibliografía citada.....	123
B. Bibliografía consultada.....	124

## ANEXOS

## DECLARACIÓN JURADA

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1	Organigrama	Pag. 7
Cuadro N°2	Ventas al detalle	Pag. 8
Cuadro N°3	Clasificación de las “ <i>panty</i> ” medias	Pag. 9
Cuadro N°4	Definición de variables	Pag. 14
Cuadro N°5	Definición de variables (continua)	Pag. 15
Cuadro N°6	Información general de las “ <i>panty</i> ” medias de “ <i>lycra</i> ”	Pag. 81
Cuadro N°7	Ventas al detalle en unidades (O.R.)	Pag. 82
Cuadro N°8	Ventas al detalle en colones (O.R.)	Pag. 83
Cuadro N°9	Ventas por trimestre en unidades, año 2000 (O.R.)	Pag. 83
Cuadro N°10	Pronóstico de ventas para el año 2001	Pag. 85
Cuadro N°11	Clasificación de las “ <i>pantys</i> ”, por material y textura	Pag. 86
Cuadro N°12	Porcentajes vendidos, por material y textura	Pag. 86
Cuadro N°13	Precios de venta al detallista	Pag. 89
Cuadro N°14	“ <i>Pantys</i> ” de nylon, precios de venta al público	Pag. 90
Cuadro N°15	Datos históricos de la “ <i>panty</i> ” (O.R.)	Pag. 91
Cuadro N°16	Estado de Pérdida y Ganancias proyectado	Pag. 115
Cuadro N°17	Flujo de caja proyectado	Pag. 117

## LISTA DE ANEXOS

Anexo N°1	Entrevista a Errol Cruz
Anexo N°2	Entrevista a Ronald Rivera
Anexo N°3	Lista de las principales tiendas y supermercados
Anexo N°4	Alcance N°48 a La Gaceta N°141
Anexo N°5	Entrevista a Alberto Jiménez
Anexo N°6	Entrevista a Adriana Campos
Anexo N°7	Boletín semanal de la C.C. de C.R.
Anexo N°8	Evolución mensual del tipo de cambio
Anexo N°9	Historia: La evolución de la “ <i>panty</i> ” medias
Anexo N°10	Entrevista a Francisco Awad
Anexo N°11	Sensibilización del proyecto

## RESUMEN EJECUTIVO

Se desarrolló un plan de mercadeo para la introducción de la “*panty*” media marca Oscar de la Renta al mercado nacional para el año 2001. Fue necesario recolectar una gran cantidad de información, necesaria para el desarrollo del mismo. La información se obtuvo de distintas fuentes como: oficina de contabilidad de la tienda La Casa de las Pantys, entrevistas a los señores Errol Cruz y Jaime Ospina, gerentes y dueños de dos importantes compañías, que se dedican a la venta al por mayor de “*panty*” medias.

Los principales resultados de la investigación fueron los siguientes: el mercado de las “*panty*” medias de nylon se mantiene estable versus los fabricados mediante combinaciones de nylon y “*lycra*”, el mercado meta para nuestro producto son las mujeres mayores de 35 años y con ingresos limitados, existe una marca líder con una cobertura geográfica muy amplia (Corazón), hay varios productos participando actualmente, sin embargo los márgenes de utilidad que se le sugieren al detallista son muy bajos, solamente un 30% sobre el costo. Además en los puntos de venta se observó ausencia o mal estado de los mostrarios del producto, falta de incentivos a los vendedores, etc.

Existe la oportunidad de participar en el mercado con este producto y se estableció el objetivo de vender en el año 2001 la cantidad de 61,320 unidades del producto. Para alcanzar ese objetivo se establecieron las estrategias necesarias en Producto, Plaza, Promoción, Precio y Servicio. Algunos de los cambios que se tienen planeados de hacer son: la modificación del empaque del producto, para hacerlo más elegante y llamativo, darle a los distribuidores un producto que lo puedan vender con un margen del 40% sobre el costo, estar al tanto que en cada punto de venta exista un mostrario y que se encuentre en buenas condiciones, el precio del producto sugerido para las empresas será inferior al de la marca líder, brindar un excelente servicio a los distribuidores, etc.

Existe la posibilidad de contratar al señor Alberto Jiménez como representante de ventas. El se dedica a vender producto de la competencia en la Gran Área Metropolitana y tiene muy buenas relaciones con gran cantidad de supermercados y tiendas importantes, haciendo más fácil la introducción del producto.

Basándose en la información obtenida y en las estrategias que se pretende lograr, se confeccionaron los estados financieros proyectados para la compañía para el año 2001, mostrando utilidad para el primer año de introducción del producto.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se va a desarrollar para la tienda La Casa de las Pantys, empresa que se dedica primordialmente a la venta al detalle de “*panty*” medias. La administración del negocio tiene el deseo de incursionar en la distribución al por mayor de la marca de “*panty*” media Oscar de la Renta que se importa en forma exclusiva de El Salvador.

En estos momentos cuenta con una serie de factores que son muy positivos para lograr esta introducción como: capital ocioso, conocimiento del producto de la competencia, espacio de almacenamiento, amplia experiencia en la venta del producto a desarrollar (15 años), buenas relaciones y apoyo del fabricante de este producto.

El plan va a ser de mucha ayuda por las siguientes razones:

- Le va a servir a la administración como un documento de trabajo
- Es un documento en el que se detalla acciones específicas de mercadeo dirigidas a objetivos específicos. Además está enmarcado en un determinado ambiente
- El plan de mercadeo identifica oportunidades de negocios y señala como penetrar, capturar y mantener posiciones deseadas en mercados específicos
- Define los objetivos, programas, estrategias y procedimientos, que determinan el futuro de la empresa
- Es un instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de mercadeo
- Es la brújula que marca el norte a seguir

En el capítulo I, se formula el problema, su importancia y propósitos del estudio, además de los objetivos generales y específicos. También se definen en este capítulo en forma conceptual y operacional, las variables incluidas en el trabajo.

El capítulo II expone el Marco Teórico, el cual da respaldo a esta investigación. Los aspectos teóricos que se detallan aquí, permitirán al lector relacionar los hechos, las variables y conocer el sustento que bibliográficamente fundamenta este estudio.

El procedimiento metodológico utilizado en el diagnóstico y en la elaboración de la propuesta se muestra en el Capítulo III.

Dentro de este, se hace referencia a los sujetos y fuentes de información, a la descripción y validez de los instrumentos y a los alcances del estudio.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación, logrados a través de los instrumentos aplicados.

Las conclusiones obtenidas con base en los resultados presentados en el Capítulo IV, además, de la incorporación de las recomendaciones tendientes a brindar esas alternativas para la introducción de la “*panty*” media en el mercado nacional se mostrarán en el Capítulo V.

En el Capítulo VI, se presenta la propuesta para la introducción de la “*panty*” media. En esta sección se define la oportunidad existente, el objetivo del plan, las estrategias a seguir para alcanzar el objetivo propuesto, así como los costos y controles del mismo.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA Y PROPÓSITOS DEL ESTUDIO**



## **A. El problema y su importancia**

### **1. Aspectos situacionales**

La Casa de las Pantys se funda en el año de 1985, cuando los señores empresarios Gilbert Aued, Walter Sagot y Samuel Yankelewitz decidieron iniciar una tienda que se dedicara a la venta de “*panty*” medias como su principal actividad. Ellos perciben en el mercado la ausencia de un negocio enfocado a ofrecer un excelente surtido y buenos precios de “*panty*” medias. Los que existían en ese momento y hasta la fecha eran empresas que vendían una gran variedad de artículos dentro de los cuales se encontraban las “*panty*” medias como una línea más; y no como la principal actividad de la tienda.

Más tarde se incorporan otras dos líneas, el “*marquissette*” y la ropa íntima. Los tres productos descritos representan actualmente el 80%, 11% y 9% respectivamente de la venta total del negocio.

#### **a. Ubicación**

La empresa se ubica en el centro de San José, entre la avenida central y segunda, calle 2, lugar donde renta un local comercial de 200 metros cuadrados aproximadamente. También cuenta con una bodega a cincuenta metros de la tienda que tiene un área de 100 metros cuadrados.

#### **b. Recurso humano**

En la organización laboran 14 personas entre ellas: un administrador, una cajera, diez vendedores, un bodeguero y una miscelánea. El administrador es el señor Ronald Rivera, que tiene 10 años de laborar para la empresa y cuenta con mucha experiencia en este negocio. El resto del personal en su mayoría son empleados con más de tres años de laborar y poseen muy buen conocimiento del producto que venden.

### **c. Contabilidad**

Existe una oficina de contabilidad para el grupo de tiendas que está formado por El Palacio de los Palacios, El Sótano y La Casa de los Pantys. Esta oficina lleva el control de las cajas que se realizan a diario, los movimientos bancarios, las cuentas por pagar a los proveedores, las planillas, las obligaciones tributarias, etc. También se confeccionan todos los reportes que necesite la administración de cualquiera de las tiendas, como por ejemplo, historiales de ventas.

En esta oficina laboran dos personas, un contador y un auxiliar de contabilidad, que son los encargados de realizar las labores descritas anteriormente.

### **d. Medios de comunicación**

Desde el inicio tuvo una gran aceptación por parte de los clientes, lo cual se reforzó a través de los años mediante el apoyo de los medios de comunicación masivos, principalmente con Canal 6 y La Nación S.A.

A finales de los años ochenta y principios de los noventa tenía con Canal 6 una negociación muy buena en la que obtenía precios muy bajos en los contratos, gracias a la buena relación con el señor Mario Sotela. Estos contratos consistían en el pago por adelantado de un año de publicidad, con un volumen de 4,380 cuñas (12 diarias) de 30 segundos cada una. Más tarde el canal pasa a manos de la empresa Repretel y no se vuelve a obtener esos precios. Estas 12 cuñas se dividían entre el grupo de negocios, en la proporción en que los accionistas lo decidieran.

Con La Nación la historia es distinta, poco a poco se va disminuyendo el volumen de publicidad debido al fuerte aumento en los precios, resultado de los incrementos en la materia prima, la madera. Hoy en día, solamente se hace uso en el mes de Diciembre.

### **e. Compras a proveedores**

La mayoría de los productos que vende se compran localmente, excepto la “*panty*” media Oscar de la Renta. Este “*panty*” se importa de El Salvador a la empresa Distribuidora

Daniela S.A. Esta es una empresa que cuenta con un moderno equipo, debido a que hace aproximadamente un año se les quemó la fábrica y tuvieron que renovar toda su maquinaria. Afortunadamente no hizo falta producto, debido a que la fábrica tenía en otro edificio gran cantidad de producto terminado.

Esta “*panty*” media comenzó a venderse en forma exclusiva por La Casa de las Pantys desde el año de 1990 y ha tenido buena aceptación por parte de los clientes.

#### **f. Misión**

La Casa de las Pantys apunta a comercializar en el mercado nacional una amplia variedad de productos enfocados a la mujer, de alta calidad y buen precio, concentrándose en el negocio de las “*panty*” medias, tanto las de nylon como las de combinaciones de nylon y “*lycra*”, dirigidos a un mercado muy amplio que abarca las mujeres mayores de 15 años, obteniendo como mínimo una ganancia del 30% sobre costo.

Intenta hacer de Oscar de la Renta la “*panty*” media que ocupe el segundo lugar en el mercado de las “*panty*” medias fabricadas a partir de nylon y de textura gruesa, a través de la venta directa en la tienda y de otros distribuidores, dándoles un margen mayor del que ofrece la competencia, además de muy buen servicio. Tiene como meta financiar su crecimiento interno mediante el uso de la deuda, así como utilizar su relación precio:ganancia y bajos costos.

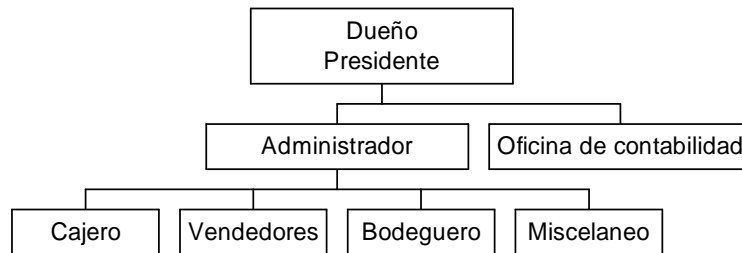
#### **g. Visión**

La Casa de las Pantys desea ser una de las principales tiendas de La Gran Área Metropolitana en la venta al detalle de “*panty*” medias e ingresar en el negocio de la venta al por mayor con la marca Oscar de la Renta, convirtiéndose a mediano plazo en el retador de Corazón, líder del mercado.

## h. Estructura organizativa

A continuación se muestra el organigrama de la tienda.

Cuadro N°1  
Organigrama



El dueño tiene la función de supervisar el negocio en general y tomar decisiones importantes relacionadas con este. Algunas de estas actividades son: la supervisión del trabajo del administrador, la organización de las campañas publicitarias, la introducción de nuevos productos para la venta, etc.

El administrador es responsable directo del funcionamiento del negocio, tiene a cargo las actividades de importancia como: encargado de las compras, ventas, manejo del personal que se encuentra bajo su mando, etc. Reporta directamente al dueño y mantiene mucha comunicación con la oficina de contabilidad.

Para los demás puestos, su título ilustra muy bien la función que cumplen en la organización.

Las funciones de la oficina de contabilidad ya se describieron anteriormente.

### i. Histórico de ventas

El volumen de ventas se ha venido incrementando cada año, presentando alzas importantes en los meses de Noviembre y Diciembre. A continuación se muestra un cuadro con las ventas de los últimos tres años desglosadas por mes. Estas son las ventas *al detalle* de La Casa de las Pantys, no se muestran ventas al por mayor, porque precisamente es el negocio en el que se desea ingresar.

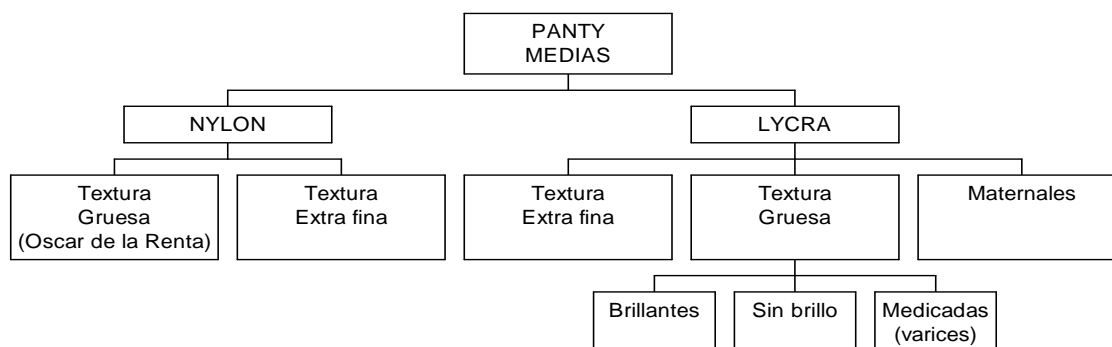
Cuadro N°2  
Ventas al detalle

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Enero</b>	12,924,646	13,996,572	14,405,900
<b>Febrero</b>	12,843,241	13,080,072	13,814,468
<b>Marzo</b>	11,997,720	14,008,563	14,342,055
<b>Abril</b>	10,830,843	11,348,012	11,505,789
<b>Mayo</b>	11,136,383	13,040,967	13,416,973
<b>Junio</b>	12,455,716	12,291,518	13,111,291
<b>Julio</b>	14,012,314	14,051,306	
<b>Agosto</b>	15,018,549	14,953,702	
<b>Septiembre</b>	13,329,288	13,326,827	
<b>Octubre</b>	15,224,976	14,174,583	
<b>Noviembre</b>	17,162,194	18,076,932	
<b>Diciembre</b>	27,714,738	30,875,707	
<b>TOTAL</b>	<b>174,650,608</b>	<b>183,224,761</b>	<b>80,596,476</b>

### j. Tipos de “panty” media vendidos

En La Casa de las Pantys se vende una gran variedad de “panty” medias. Se pueden clasificar según su materia prima en nylon o combinaciones de nylon y “lycra”. También se pueden clasificar por su textura y brillo. Ver cuadro.

Cuadro N°3  
Clasificación de las “*panty*” medias



- **Los hechos a partir de nylon.** Son “*panty*” medias más económicas, pero con el inconveniente de que no ajustan en la pierna también como los fabricados a partir de combinaciones de nylon y “*lycra*”, además tienen una vida útil menor. La “*panty*” media marca Oscar de la Renta pertenece a las “*panty*” medias fabricadas 100% a partir de nylon. En esta categoría de nylon, hay otros fabricantes que mezclan un 98% de nylon y un 2% de “*lycra*”, tratando de lograr un mejor ajuste.
- **Los fabricados a partir de combinaciones de nylon y “*lycra*”** En esta categoría las mezclas son de 85% nylon y 15% “*lycra*” aproximadamente. Tienen la desventaja de ser más caros, pero con una serie de cualidades como un mejor ajuste, mayor vida útil, mejor apariencia y algunas “*panty*” medias con cualidades medicinales, por ejemplo, las medicadas para ayudar a las mujeres con problemas de varices.

En el anexo 9 describe el origen y desarrollo del producto en una forma muy breve, pero interesante.

En un estudio que se realizó en la tienda La Casa de las Pantys, donde se comparó el volumen vendido en 1999 de “*panty*” medias versus el vendido en el año 2000, el resultado fue el siguiente:

Las “*panty*” medias de nylon representaban el 56% del número de unidades vendidas y las de combinaciones de nylon y “*lycra*” el 44%. Esta distribución parece ser estable a través

de los últimos cinco años, como lo comentó el señor Errol Cruz (ver anexo 1), gerente de Corporación J & E S.A., distribuidores de las marcas Nancy y Golden Lady.

## 2. Antecedentes

Hoy en día se está dando un aumento en la oferta de productos a un ritmo mayor que la demanda. Se ve como nuevas tiendas abren sus puertas al público con distintas estrategias con el fin de capturar a un número mayor de clientes.

Los distribuidores mayoristas sufren también el mismo fenómeno, se ha dado un aumento en la variedad de bienes importados, han entrado nuevos participantes al mercado que cada día se encuentra con menos barreras; y sobrevivir se hace más difícil.

La Casa de las Pantys desde sus inicios se a dedicado a la venta al detalle de panty medias. Pero en razón de los cambios que se han venido dando en el ambiente empresarial, es que se ha percatado la necesidad de diversificar su actividad integrándose verticalmente con el fin de elevar su volumen de ventas y márgenes de utilidad.

Toda esta situación hace que la tienda se encuentre en peligro debido a sus debilidades, además de verse envuelta por un entorno dinámico que la está amenazando constantemente impidiéndolo realizar sus negocios de la mejor forma posible.

La Casa de las Pantys solamente vende sus productos al consumidor final, motivo por el que se ha mantenido con aumentos conservadores en sus niveles de venta a través de los años.

Carecen también de los conocimientos necesarios para desarrollar un negocio de ventas al por mayor, no conocen la logística de distribución, la situación financiera de las empresas que podrían comprar sus productos, los tipos de estrategias que se pueden emplear, no tiene relaciones con los encargados de compras de los negocios, ni tampoco tienen una idea clara de cuales son los principales parámetros en que se fijan los compradores de los negocios para decidir sobre el ingreso de un nuevo producto, etc.

La tienda no está aprovechando el apoyo que el fabricante de las “*panty*” medias Oscar de la Renta le gustaría darle, como por ejemplo, desarrollo de nuevos empaques, exhibidores para instalar en los puntos de venta, mejores precios de venta por aumentos en los volúmenes de compra, material publicitario para incorporar en el punto de venta, etc.

Las amenazas que pueda experimentar es otro de los aspectos que debe tomar en cuenta, no debe esperar más y darle la oportunidad a un tercero de entrar antes y que lo desplace.

Además tiene la amenaza de haber desarrollado el negocio en un solo punto que ha hecho muy conocido, pero que en cualquier momento puede quedar fuera por un aumento



desproporcionado en el alquiler, como se ha venido dando en el centro de San José ante el incremento en la demanda por locales comerciales.

### **3. Delimitación del problema**

En vista del panorama expuesto en los antecedentes, sería de mucha importancia para la tienda La Casa de las Pantys, conocer si existen las condiciones adecuadas en la empresa y en el mercado para la venta al por mayor de la “*panty*” media Oscar de la Renta.

### **4. Justificación**

Al desarrollar esta tesis, se establece como propósito dictaminar las posibilidades que tiene La Casa de las Pantys de iniciar la venta al por mayor de las “*panty*” medias marca Oscar de la Renta en el mercado nacional, así como de identificar las oportunidades que se brindan para ello en dicho mercado.

Pero no solo hace un diagnóstico del mercado, de las principales empresas mayoristas distribuidoras de “*panty*” medias y sus productos, sondeos de precios, etc., sino que además pretende con toda esa información recolectada desarrollar un plan de mercadeo que le va a servir a la administración de la empresa como un documento de trabajo, en el que se va a detallar acciones específicas de mercadeo dirigidas a objetivos específicos entre otras cosas.

Con el resultado de este estudio, la empresa podrá tener un criterio técnico a la hora de proyectarse hacia la diversificación en sus ventas. La toma de decisiones que la firma dictamine estarán fundamentadas por los resultados que se obtengan al final del mismo, en procura de fortalecer a la organización.

## **B. Objetivos del estudio**

### **1. Objetivos**

#### **a. Objetivos Generales**

- 1) Analizar si existen las condiciones adecuadas en la empresa y en el mercado nacional para la introducción de la “*panty*” media Oscar de la Renta.
- 2) Desarrollar un plan de mercadeo para vender al por mayor la “*panty*” media Oscar de la Renta en el mercado nacional, que abarque desde Enero hasta Diciembre del año 2001.

#### **b. Objetivos Específicos**

- 1) Identificar y comparar los productos que se encuentran en el mercado en aspectos como: función básica, producto real y producto aumentado, con el fin de conocer el producto a desarrollar y su competencia.
- 2) Recopilar y analizar todos los datos básicos posibles de la empresa y su entorno en aspectos como: ventas, mercados, tendencias, productos, competencia, entrega-inventario, distribución-fuerza de ventas, actitudes del consumidor, comunicación al consumidor, con el fin de realizar un análisis de la situación actual.

## 2. Definición de variables

En el siguiente cuadro se va a presentar para el primer objetivo específico su referente, sus variables, la definición conceptual, operacional e instrumental de cada una de ellas.

Cuadro N°4  
Definición de variables

Obj. Específicos	Referente	Variables	D. Conceptual	Indicadores	D. Instrumental
Identificar y comparar los productos que se encuentran en el mercado en aspectos como: función básica, producto real y producto aumentado, con el fin de conocer el producto a desarrollar y su competencia.	Producto	Función básica	Según Kotler, <i>“...es el servicio medular esencial”</i> (1985, 458)	-para que sirve	-entrevista con administrador
		Producto Real	Según Kotler es lo que lo caracteriza. (1985)	-estilo -calidad -marca -empaque	-observación -entrevista con administrador
		Producto Aumentado	Según Kotler, <i>“es el producto formal más los diversos servicios.”</i> (1985, 458)	-tiempos de entrega -servicio -garantías -diferenciación -capacitación	-entrevista con administrador

En la página siguiente se presente un cuadro similar, donde se desarrolla el segundo objetivo específico .

Cuadro N°5  
Definición de variables

Obj. Específicos	Referente	Variables	D. Conceptual	Indicadores	D. Instrumental
Recopilar y analizar todos los datos básicos posibles de la empresa y su entorno en aspectos como: ventas, mercados, tendencias, productos, competencia, entrega-inventario, distribución-fuerza de ventas, actitudes del consumidor, comunicación al consumidor, con el fin de realizar un análisis de la situación actual.	Datos básicos	Ventas	Larousse dice: <b>“Cesión mediante un precio convenido.”</b> (1972, 930)	-historial de ventas en: unidades, colones, por año, por mes -hacer pronóstico para el año en que se va a desarrollar el plan en uds y colones	-reportes de la contabilidad -entrevista con agente de ventas
		Mercados	Según Kotler, <b>“Es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto.”</b> (1985, 39)	-establecer el tamaño total del mercado para el producto en uds y colones -índice de crecimiento -porcentaje de participación -indicar índices de crecimiento de la empresa -identificar los mercados, territorios o segmentos que no está alcanzando, por qué	-entrevista con gerente de compañía distribuidora de <b>“panty”</b> medias -entrevista con el administrador -reportes de la contabilidad
		Tendencias	Larousse dice: <b>“Fuerza que impulsa un cuerpo a dirigirse hacia un punto.”</b> (1972, 870)	-identificar factores o situaciones que puedan afectar	-entrevista con gerente de compañías distribuidoras -entrevista con administrador -fuentes secundarias
		Productos	Según Stanton, <b>“Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador en un intercambio.”</b>	-analice las actividades de <b>“merchandising”</b> -evalúe precios, beneficios o características exclusivas	-observación en los puntos de venta -entrevista con el administrador

		Competencia	(1985, 756) Larousse dice: <b>“Disputa o rivalidad entre dos sujetos.”</b> (1972, 242)	-identifique todos los competidores con influencia significativa -identificar los segmentos en que están trabajando -establecer los Puntos Débiles y Fuertes -recaudar información clave de sus ventas, precios, etc.	-entrevista con el administrador -entrevista con gerentes de compañías distribuidoras
		Entrega-Inventario	Acción de entregar, relacionada con el inventario	-evaluar el nivel de servicio ofrecido a los clientes	-entrevista con el administrador
		Distribución-Fuerza de Ventas	Según Stanton, <b>“La estructura del canal usadas para transferir los productos o los servicios de una organización a otra.”</b> (1985, 747)	-identificar Puntos Débiles y Fuertes -realizar una evaluación de los distribuidores -analizar las ventas por zonas	-entrevista con agente de ventas -entrevista con el administrador -entrevista con gerente de compañía distribuidora
		Actitudes del consumidor	Dice Stanton, <b>“Evaluación permanente del comportamiento, sentimiento o acción de una persona hacia algún objeto, idea o persona.”</b> (1985, 740)	-establecer si las actitudes del consumidor hacia la empresa o productos son favorables o no	-entrevista con el administrador
		Comunicación al consumidor	Larousse, <b>“Acción de comunicar.”</b> (1972, 244)	-evaluación de las actividades de publicidad, promoción, etc.	

## **CAPITULO II**

### **TEORÍA**

## A. Principios Generales

### 1. ¿Qué es “Marketing”?

“Durante mucho tiempo, el término MARKETING ha sido asociado, y muchas veces confundido principalmente y casi exclusivamente con las actividades de publicidad y promoción. Para otros, además de éstas, incluye Diseño de productos, Técnicas de ventas.

Marketing es eso... y mucho más.

El marketing, en una de sus acepciones tradicionales, se veía como un conjunto de técnicas que tenían como objeto de estudio y aplicación todas las actividades relacionadas con el proceso de poner el producto, desde su punto primero de origen, en las manos del consumidor, mientras mantenía informada a la empresa sobre todas las variantes de este consumidor como conjunto o como mercado.

Sin embargo, la fuerte dinámica empresarial ha llevado al Marketing a ser una disciplina general responsable del uso creativo de los recursos de una empresa para alcanzar metas específicas de rentabilidad.

Durante mucho tiempo, el Marketing se vio como una técnica para satisfacer las necesidades de ventas de las empresas.

Hoy, por el contrario, el Marketing se concibe como una técnica cuyo propósito esencial es el de satisfacer las necesidades del consumidor al mismo tiempo que genera rentabilidad para la empresa.

Por eso, sobre todas las cosas, las decisiones y actividades del Marketing deben estar dirigidas hacia el cliente que compra el producto o servicio.

En consecuencia, el Marketing debe dirigirse a:

- Lo **que** quiere el cliente final
- **Cuándo** lo quiere

- **Dónde** lo quiere
- **Cómo** quiere comprarlo
- **Quién** realmente quiere comprarlo
- **Cuánto** quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él
- **Por qué** quiere comprarlo

Estas interrogantes, que corresponden a las **CARACTERÍSTICAS BASICAS** de un mercado, constituyen una adaptación y ampliación de las conocidas interrogantes (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué) desarrolladas por las técnicas de redacción periodísticas.

Resumiendo, el Marketing puede ser definido como: generación de beneficios mediante la administración de recursos y actividades, las cuales analizarán, determinarán y satisfacerán los deseos y necesidades de las personas que compran productos y servicios.

## **2. El Marketing exitoso**

Tres ingredientes básicos son esenciales para alcanzar el éxito en cualquier actividad significativa de Marketing:

- a. Un producto o servicio orientado hacia las necesidades del consumidor.
- b. Una organización de Marketing con suficiente capacidad y eficiencia para poner el producto o servicio en contacto con el cliente, al mismo tiempo que lo convence de las cualidades y beneficios de éste.
- c. Un **PLAN DE MARKETING** que identifique Estrategias y Responsabilidades para la implementación de **PROGRAMAS DE ACCION** dirigidos al logro de los **OBJETIVOS** deseados.

Los tres ingredientes son igualmente importantes. Ser débil en uno de ellos significará el fracaso de la actividad.

- El mejor producto, por ejemplo, tiene pocas oportunidades de sobrevivir con una organización débil o un planeamiento inadecuado.



- Una organización fuerte puede mantener en vida un producto ineficiente...pero no por mucho tiempo.

- El PROGRAMA más creativo no puede compensar un producto mediocre.

Sin embargo, un PLAN DE MARKETING elaborado por una persona diestra y creativa puede compensar las debilidades de un producto y/o de la organización.

### 3. ¿Productos o servicios?

Durante mucho tiempo se pensó que las actividades de Marketing eran sólo aplicables a productos físicos, tangibles. Hoy en día esta situación ha cambiado radicalmente y el Marketing se está aplicando exitosamente a todo tipo de servicios: Seguros, Banca, Transporte, Comunicación, etc. Inclusive ya se aplica el Marketing Político.

Esta situación se deriva de la convicción de que **participar exitosamente en un mercado** con un producto o con un servicio es lo mismo, ya que **los consumidores o usuarios** responden con patrones similares a las ofertas de unos y de otros.

Recuerde que el Marketing está **dirigido hacia el cliente final**, no hacia lo que usted ofrece.

Esta situación es tal que aún dentro de las esferas de actividad de servicios, se está imponiendo la práctica de denominar cada uno de los tipos de servicios ofrecidos dentro de la gama total de una empresa como PRODUCTOS. Así, dentro de una compañía de seguros, un determinado PLAN DE SEGUROS, con sus características propias, se considera, analiza y mercadea como un PRODUCTO.

### 4. El plan de marketing

Hasta ahora nos hemos estado refiriendo al PLAN DE MARKETING, pero aún no hemos dado respuesta a la pregunta: ¿Qué es un PLAN DE MARKETING?

En primer lugar, es necesario señalar que el PLAN DE MARKETING es un documento de trabajo.

No confunda el PLAN DE MARKETING con “Planificación de Marketing”. La “Planificación de Marketing” es cualquier proceso de previsión organizada de acciones futuras dentro del amplio espectro de posibles variables del Marketing.

Por el contrario, el PLAN DE MARKETING:

- Es un **documento escrito**
- Que detalla **acciones específicas de Marketing**
- Dirigidas a **Objetivos específicos**
- Dentro del marco de trabajo de un determinado **ambiente mercadológico**

Un PLAN DE MARKETING:

- Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa.
- Señala cómo penetrar, capturar y mantener exitosamente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Define los Objetivos, Políticas, Estrategias y Procedimientos, que determinan el futuro de la empresa.
- Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la **Mezcla de Mercadeo** (“Marketing Mix”).

El PLAN DE MARKETING es la base sobre la cual se desarrollan todos los planes operativos de la empresa.

La función que mejor establece y define la característica general de una empresa, es la **función de Marketing**. “Nada sucede hasta que no se vende”. La función de Marketing es la que traza la pauta general del comportamiento futuro de la empresa. Marketing es el canal a través del cual la empresa entra en contacto con su activo más importante: **el mercado**. Una empresa si mercado, **no existe**.

De ahí la importancia y la gran responsabilidad que recae sobre los encargados de la confección de Planes de Marketing en cualquier organización. Este es un punto que debe recordar siempre.

Ahora bien, dadas estas características de documento global de acción de la empresa, el PLAN DE MARKETING adicionalmente tiene una serie de funciones colaterales (aparte de servir de guía diaria a la acción de Marketing), tales como:

- Establecer una base para planificar cualquier otra actividad de la empresa.
- Estimula el pensamiento creativo para hacer mejor uso de los recursos de la empresa.
- Asigna responsabilidades específicas y programa y coordina el trabajo de las distintas áreas.
- Coordina y unifica los esfuerzos.
- Facilita el control y evaluación de resultados y actividades en función de Objetivos claramente definidos.
- Crea conciencia de los obstáculos a ser superados.
- Provee una fuerte auténtica de información mercadológica para referencia actual y futura.
- Facilitar el avance progresivo hacia las metas generales de la empresa.
- Mantiene el énfasis en la rentabilidad.
- Evalúa Estrategias alternas.
- Facilita revisiones prácticas y efectivas.
- Analiza la situación real de la competencia.

Como un simple ejemplo de la importancia que tiene una adecuada y justa elaboración del PLAN DE MARKETING, nótese que el Presupuesto Administrativo de una empresa, documento éste que regula, dirige y controla la gestión global de la empresa, se origina esencialmente en el Presupuesto de Ingresos, que viene dado esencialmente por las PROYECCIONES DE VENTAS, las cuales forman parte integral del PLAN DE MARKETING. Claro está, como veremos más adelante, estas Proyecciones de Ventas se originan en un Objetivo de PARTICIPACIÓN DE MERCADO. Y es que, lo repetimos: una empresa sin mercado no existe.

## 5. ¿Qué cubre el Plan de Marketing?

Un PLAN DE MARKETING se puede preparar para:

- Una línea completa de productos o servicios.
- Un producto específico dirigido a un mercado específico.
- Un producto o línea de productos nuevos.
- Un mercado clave identificado.
- Un territorio geográfico específico.
- La empresa completa.
- Etc.

Usualmente el PLAN DE MARKETING se prepara para cubrir un período de un año, sea éste calendario, sea para que coincida con el año fiscal de la empresa.

Sin embargo, un PLAN puede tener menor o mayor cobertura, para hacerlo coincidir con el período que cubre la introducción de un producto, el desarrollo de éste, el ciclo de vida, hábitos de compra estacionales de los consumidores o usuarios u otras consideraciones que puedan ser significativas y propias de cada empresa o mercado particular.

## 6. Características prácticas

A fin que sea manejable, práctico y eficiente, un PLAN DE MARKETING debe ser:

**Sencillo:** Fácil de entender

**Claro:** Preciso y detallado para evitar confusión.

**Práctico:** Realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.

**Flexible:** Adaptarse a los cambios.

**Completo:** Que cubra todos los factores de marketing importantes.

## 7. Pasos en la confección del PLAN

El proceso de confección de un PLAN DE MARKETING implica el seguimiento de una serie de pasos lógicos, progresivos y encadenados los unos a los otros. **Es importante**, al momento de usted confeccionar su PLAN, que siga la secuencia de pasos en el mismo orden en que la presentamos más adelante.

Los grandes **nueve** pasos en la elaboración de sus PLAN serán los siguientes:

- Defina la misión y propósitos de la empresa.
- Prepare los DATOS BÁSICOS, que corresponderán a un análisis de su situación de mercado.
- Enumere y analice los PROBLEMAS y las OPORTUNIDADES.
- Establezca OBJETIVOS específicos.
- Formule sus PROGRAMAS DE ACCION.
- Desarrolle las ESTRATEGIAS.
- Prepare su o sus PRESUPUESTOS.
- Proyecte las VENTAS y BENEFICIOS.
- Establezca sus mecanismos de CONTROL.

Como señalamos, esta es una secuencia lógica y progresiva, en la cual los pasos posteriores dependen y estarán en función de los anteriores. Por eso, al usted elaborar su PLAN ¡No se adelante!, siga la secuencia exactamente como está indicada.

## 8. El concepto básico del PLAN

Finalmente, será interesante analizar como el concepto básico del PLAN DE MARKETING ha evolucionado, hasta hacerlo más amplio y completo y, en consecuencia, más eficiente en su aplicación.

El concepto tradicional, y en base al cual se siguen confeccionando muchos Planes de Marketing hoy en día, englobaba únicamente tres aspectos:

- a. ¿Cuál es nuestra situación actual?

- b. ¿Hacia dónde queremos ir?
- c. ¿Cómo llegaremos ahí?

En la actualidad, otros cinco factores se han sumado a los anteriores, para completar el listado de la siguiente manera:

- d. ¿Quién hará qué?
- e. ¿Cuánto durará?
- f. ¿Cuánto costará?
- g. ¿Cuánto dinero podremos ganar?
- h. ¿Cómo controlamos la eficiencia?

Si nos referimos a los pasos indicados en el apartado anterior de esta Sección (Nº 7), veremos como los mismo coinciden con el concepto básico ampliado que hemos mostrado.

- “La situación actual” (a) está cubierta en los DATOS BÁSICOS y en la lista de PROBLEMAS y OPORTUNIDADES.

- “Hacia dónde queremos ir” (b) está señalado en OBJETIVOS específicos.

- “Cómo llegaremos ahí” (c) corresponde a los PROGRAMAS DE ACCION y las ESTRATEGIAS.

- “Quién hará qué” (d) y “Cuánto durará” (e), quedarán establecido en la asignación de responsabilidades y fechas de ejecución.

- “Cuánto costará” (f) está representado en el Presupuesto.

- “Cuánto dinero podremos ganar” (g) será dado por las proyecciones de Ventas y Beneficios.

- “Cómo controlamos la eficiencia” (h) corresponde al establecimiento de los mecanismos de control.” (Marketing Publishing Center Inc, 1985:19)

## **9. Las objeciones a la planificación formal**

“A pesar de las ventajas que presentan los mecanismos de planificación, surgen a menudo bastantes objeciones propuestas por los directivos que no ven la utilidad de la misma, o que son francamente contrarios a una gestión de planificación. Las objeciones con las que

nos encontramos habitualmente son de tres tipos: la falta de información, la futilidad de la previsión y la rigidez generada por el plan.

### **La falta de información**

En teoría, el analista de mercado debería poder disponer de toda la información pertinente sobre la industria, las tendencias del mercado, las intenciones de los competidores, las cuotas de mercado, las innovaciones tecnológicas emergentes, etc. Es evidente que la realidad es a menudo muy distinta, aunque se hayan realizado importantes progresos en el campo de la información económica. Un examen detenido de situaciones concretas desvela, a menudo, que el exceso de información es un problema, al igual que la falta de un análisis detenido de la información disponible.

Sorprende, por ejemplo, ver la indignación de algunas empresas respecto a la súbita ascensión de la ecología, cuando se trata de un debate que se remota, por lo menos, a diez o veinte años. Esta fuerte tendencia no ha sido tomada en serio por numerosas empresas. Sin embargo, la información estaba disponible.

La existencia de sistemas de información de marketing, de vigilancia de la competencia y del entorno tecnológico son hoy en día necesidades vitales para una empresa competente y que espere seguir siéndolo. Esto es una operación necesaria y costosa, independientemente de la existencia de un sistema de planificación formal.

### **La futilidad de la previsión**

En un mundo en turbulencia, ¿por qué realizar previsiones y planes que posteriormente serán contradichas por los hechos? Esta actitud denota en realidad una deficiente comprensión del papel de la previsión que se asimila a un ejercicio del tipo “bola de cristal”. La previsión no es un fin en si mismo, sino un escenario, un medio destinado a hacernos reflexionar sobre lo que podría suceder en el entorno, así como sobre las consecuencias para nuestra vigilancia, y desde ese momento nuestra capacidad de reacción. Este objetivo es alcanzado incluso si el plan no es realizado porque algunas hipótesis básicas del escenario pueden no haberse manifestado.

## **La rigidez del plan**

Un plan engendraría una actitud burocrática, poniendo a la empresa dentro de un corsé, cuando precisamente, el entorno requiere estar “dispuesto a todo”. Esta objeción es la más seria, pero pone más bien en tela de juicio una concepción autoritaria y formal de un plan, que el principio mismo de la planificación. Un plan se concibe para incrementar la flexibilidad de las reacciones gracias a una interpretación rápida del alcance de las modificaciones observadas; debe ser, por tanto, revisable a lo largo del período. Sólo el hecho de haber analizado sistemáticamente el entorno y de haber identificado los posibles conflictos constituye ya en sí mismo un factor que favorece la rapidez de adaptación.

En la práctica, la planificación estratégica está muy extendida entre las empresas líderes, como lo ponen de manifiesto las diversas encuestas realizadas tanto en Europa como en Estados Unidos (Haspeslagh, 1983; Hamermesh, 1986; Caeldris y van Dierdonck, 1988). Respecto del análisis de las principales dificultades halladas en la puesta en marcha de un sistema de planificación de marketing, véase McDonald (1991).” (Lambin, 1995:572)



## **B. Investigación de mercados**

“En el pasado muchas firmas han realizado extensos estudios de investigación, solo para descubrir al finalizar el trabajo que la información no tenía sentido, que era imposible de proyectar o era improductiva. Por lo tanto, el objetivo de todo proyecto de investigación de mercados debe estar directamente relacionado con los objetivos de mercadeo o corporativos. Como en todos los demás segmentos del plan de mercadeo, las actividades investigativas solo se justifican en la medida en que contribuyan a que la corporación cumpla sus objetivos globales. Cuando se considera la investigación de mercados desde este punto de vista, toda investigación mal orientada quedará eliminada.

La investigación de mercados es un ingrediente crucial del plan de mercadeo. Toda empresa debería conocer las respuestas a estas cinco preguntas:

¿Cuál es el grupo objetivo?

¿Qué desean los clientes?

¿Qué les ofrece la competencia?

¿Qué puedo ofrecerlos yo?

¿Qué creen ellos que les estoy ofreciendo?

Cuando visito una empresa con el propósito de efectuar un trabajo de asesoría y le pregunto al personal de mercadeo en el primer día de mi estadía si conocen las respuestas a las anteriores preguntas, invariablemente contestan afirmativamente. Sin embargo, luego de un examen un poco más detenido, se dan cuenta de que en realidad no las conocen. El personal de mercadeo de un departamento de una de las más grandes empresas (ventas por 3 mil millones de dólares) me contó recientemente que su grupo objetivo abarcaba cinco diferentes industrias. Después de repetidas inquisiciones, llegaron a la conclusión de que su objetivo debería consistir de tres solamente. En seguida les pregunté a qué personas de esas tres industrias debían llegar. Me pudieron enumerar las diferentes clasificaciones de empleos, pero al preguntarles sobre la forma en que cada persona debía ser catalogada o ponderada, acabaron por admitir que no lo sabían.

Cuando concluí mi trabajo de consulta de dos días con esta empresa, el personal de mercadeo llegó a la conclusión de que, en verdad, desconocía las respuestas a cualquiera de

las cinco preguntas. Tenía un concepto bastante acertado sobre algunas de las preguntas, pero era incapaz de respaldar sus respuestas con datos precisos.

### **1. Las necesidades del cliente**

Al determinar las respuestas a la pregunta “¿Qué desean los clientes?”, usted está buscando los beneficios y no los distintivos. Vale la pena destacar una vez más que estos beneficios deben ser catalogados por orden de importancia. Podría verse enfrentado a una situación en la que un segmento del mercado considere que un determinado beneficio debe ir encabezando la lista, mientras que otro segmento tenga una prioridad totalmente diferente. La industria de crema dental, tal como se mencionó en el capítulo 5, es un ejemplo de lo que se acaba de decir. En el mercado industrial puede haber en una misma empresa de 5 a 15 personas involucradas en la decisión de comprar o no su producto o servicio. En este momento debe estar seguro de que cada una de ellas está buscando el mismo beneficio. Puede suceder que el presidente esté más que todo interesado en el costo comparativo, el gerente de adquisiciones en la durabilidad, y el usuario propiamente dicho en la facilidad de aplicación.

### **2. La competencia**

Después de determinar lo que el cliente desea, debe averiguar lo que la competencia ofrece. Como se mencionó en el capítulo 5, una de las mejores maneras de determinar cómo colocar su propio producto o servicio consiste en examinar primero lo que está haciendo la competencia. Por lo general no es aconsejable atacar la competencia de frente, especialmente cuando esas empresas tienen una participación más o menos grande en el mercado. Este es el error que cometió General Electric cuando se embarcó en el negocio de los computadores. GE insistía en convertir a la IBM en su blanco directo y, como resultado, eventualmente tuvo que liquidar su unidad comercial de computadores.

Antes de que Procter & Gamble entrara en el negocio de los enjuagues bucales, averiguó por medio de la investigación lo que le interesaba a los clientes y cómo catalogaban éstos a cada uno de los beneficiarios. Listerine, el líder del mercado, tenía la clasificación más alta respecto de cada uno de los principales beneficios buscados, excepto uno: el sabor. En este aspecto ocupaba el posicionamiento a Scope con mucho éxito como el enjuague bucal que debía usarse si no se deseaba tener un aliento con sabor a medicina.

### 3. Lo que usted ofrece

La siguiente pregunta es “¿Qué puede usted ofrecerle al cliente?” Si su mercado se encuentra segmentado, como en el caso de la industria de crema dental, tendrá que decidir a qué segmento desea llegar. En realidad, esta decisión debe tomarse antes de diseñar o desarrollar el producto, para poder producir el beneficio buscado por ese segmento específico del mercado. Como se mencionó anteriormente, Aqua fresh acertó al apelar a dos segmentos diferentes, y es la primera marca que ha podido intercalarse profundamente en la participación de Crest en el mercado. Aqua frec. Ofrece tanto fluoruro para la prevención de caries como dientes relucientes para las personas socialmente inclinadas.

Si usted tiene un producto industrial y está en una industria en la cual los diferentes miembros de los grupos compradores de cada compañía están en busca de diferentes beneficios, tendrá que considerar la posibilidad de realizar campañas separadas para cada segmento. Si la mayor preocupación de los presidentes es el precio, en las revistas leídas por la dirección podría presentarse una campaña con énfasis en el precio. Si, por otro lado, los usuarios están interesados en la facilidad de aplicación, las publicaciones gremiales leídas por estas personas podrían requerir de una campaña aparte, en la cual se daría mayor importancia a ese beneficio.

Podría descubrir que su producto o servicio no proporciona ninguno de los beneficios clave descritos por el grupo objetivo. Si este fuera el caso, debe considerar la necesidad de modificar el producto o inclusive desarrollar un producto totalmente nuevo. El procedimiento corriente seguido por Procter & Gamble y otras grandes compañías de productos envasados consiste en averiguar primero lo que el cliente desea y luego desarrollar un producto que supla esa necesidad. P&G sostiene que nunca ha introducido y jamás introducirá un producto que no sea superior al de la competencia en cuanto a su capacidad de suplir las necesidades básicas del grupo objetivo. Después de adquirir los Carmín Paper Mills, le tomó a P&G siete años perfeccionar el producto. Solo entonces inició una vigorosa publicidad.

También es posible hacerles creer a los clientes que solo su producto o servicio puede proporcionar un determinado beneficio, pese a que su marca es idéntica a la de la competencia. Los clientes creen que solo usted tiene ese producto, porque fue el primero en anunciarlo. Dentro de muchas categorías de productos, existe poca o ninguna diferencia entre las marcas competidoras. Es dudable que sea mucha la gente que pueda distinguir con los ojos

vendados entre Coca-Cola y Pepsi, Budweiser y Miller, Campbell y Heinz, Maxwell House y Folgers; la lista podría continuarse indefinidamente. Recuerde, después de haber tomado una sola bebida alcohólica, es muy poca la gente que puede distinguir entre Coca-Cola, 7-up y GingerAle de Canada Dry. Otro tanto puede decirse de las personas que fuman. Si no lo cree, compruébelo una vez en una fiesta. Le sorprenderán los resultados. Si puede convencer al público de que usted y nadie más está ofreciendo un beneficio clave, así como lo hicieron Budweiser y Maxwell House, es difícil ser desalojado por la competencia, aunque esta pueda proporcionar el mismo beneficio.

#### **4. Las expectativas de la audiencia**

La quinta pregunta “¿Qué cree el grupo objetivo que les estoy ofreciendo?” es pasada por alto con mucha frecuencia, aun por las compañías de mercadeo más experimentadas. Hace varios años, los cigarrillos Kool posicionaron su marca como un cigarrillo “fresco y placentero”. El comercial mostraba el momento en que se estaba rompiendo una cadena para ilustrar gráficamente cómo romper con el hábito del “cigarrillo caliente” y cambiarse a Kool. Investigaciones realizadas posteriormente revelaron, sin embargo, que el público tenía un modo totalmente diferente de entender el comercial. El romper la cadena significaba para ellos cómo renunciar al hábito de fumar un cigarrillo tras otro.

También debe ser muy cuidadoso cuando intente cambiar la imagen de su marca o alterar la forma en que el grupo objetivo está actualmente percibiendo su producto o servicio. Si Sears hubiese efectuado una serie de investigaciones sobre el segmento de mayores ingresos antes de lanzar campañas publicitarias de modas, como se señaló en el capítulo 5, lo más probable es que se hubiera dado cuenta de que la campaña no iba a resultar. El representante de una empresa que fabrica un reloj conocido por su fortaleza y bajo precio me informó recientemente que la dirección de su compañía deseaba reposicionar la marca como un líder en tecnología. ¿Pero lo creería el público, aun si fuese cierto? Le aconsejé que efectuara cuidadosas investigaciones y obtuviera orientación sobre si un cambio de esta índole era posible.

Si no era capaz de contestar estas cinco preguntas con seguridad, debe recurrir a la investigación de mercados para encontrar las respuestas. Es muy difícil, si no imposible, dirigir y ubicar sus estrategias sin esta información. No querrá cometer el mismo error que Sears.

Desde luego, la investigación de mercados implica mucho más que encontrar las respuestas a las cinco preguntas anteriores. Es necesario hacer uso de esa investigación para determinar la posición actual de su marca frente a la de la competencia, en cuanto se refiere a la participación en el mercado, la distribución, la fijación de precios, la penetración de la línea de productos, la publicidad y la actividad en el campo de la promoción de ventas, la integración vertical, el tamaño del equipo de ventas, el desarrollo de nuevos productos, y todos los demás factores involucrados en la función de mercadeo. En capítulos anteriores ya se había destacado la necesidad y aplicabilidad de esta información, de modo que nos abstendremos de repetirla aquí. La investigación publicitaria será tratada como un tema aparte en el siguiente capítulo..

## **5. La recolección de los datos**

Ahora bien, si hay acuerdo en cuanto a la necesidad de la investigación de mercados y si ya se han definido los objetivos tendientes a obtener dicha información, la siguiente pregunta es cómo recolectar los datos. El primer paso consiste en llevar a cabo una extensa investigación con el ánimo de determinar qué información está actualmente disponible. Tal como se anotó anteriormente, el gobierno federal es sobradamente la mejor fuente de información. Podría enfrentar algunas dificultades para averiguar qué botón se debe oprimir para obtener la información que se desea, pero vale la pena ser persistente. Inicie su búsqueda en la oficina más cercana del Departamento de Comercio. Es posible que el contrato que le proporcionen no sea el correcto; sin embargo, ese contacto puede, a su vez, referirlo a otra persona. Si usted es perseverante en su búsqueda, podría descubrir un filón de estadísticas de mercadeo sobre su industria.

De hecho, a la luz de la legislación relacionada con la libertad de información, debe tener mucho cuidado con la información de mercadeo que le facilite al gobierno. Podría muy fácilmente caer en manos de sus competidores. Se han presentado casos en que hasta una información tan confidencial como lo es el desarrollo de un nuevo producto por parte de una compañía farmacéutica, le fuera entregada a la competencia solo porque el competidor fue lo suficientemente listo como para solicitarle a la agencia federal una copia del informe que contenía los datos. Otro ejemplo que puede citarse es el de la Agencia Federal de Aviación, la cual, a instancias de una solicitud, entregó a un competidor todos los detalles de ingeniería de un nuevo diseño de balsas salvavidas. El competidor usó luego esa información para construir

su propio prototipo, y ganó las respectivas licitaciones que fueron puestas a consideración del primer cliente que se presentó.

Una excelente fuente adicional de datos de mercadeo, especialmente para anunciantes industriales, la constituyen las asociaciones gremiales. Hoy en día, prácticamente toda industria tiene un grupo gremial, y una de sus principales funciones es la de recolectar y difundir información. Los libros y revistas gremiales son otras de las fuentes que usted debe aprender a consultar.

También debe investigar los archivos de su propia compañía. Puede sorprenderse al descubrir que gran parte de los datos que está buscando se encuentran directamente frente a usted. Ya que hemos ingresado en la era de los computadores, son incontables las tabulaciones cruzadas que pueden hacerse o los datos nuevos que pueden almacenarse. Y no se olvide del personal de ventas. Sale al mercado día tras día, y debe estar familiarizado no solo con lo que está sucediendo, sino también con lo que el mercado desea o necesita. Algunos vendedores tienden a sesgar la información, acomodándola a sus propias necesidades, de modo que tenga cuidado con esas prácticas.

Solo después de haber examinado toda la información disponible en las diferentes fuentes debe tomar la decisión sobre la necesidad de preparar un estudio especial de investigación. Un estudio de tal naturaleza es costoso, de modo que pondere todas las alternativas.

## **6. Firmas especializadas en investigación de mercados**

Audits & Surveys, Inc., tiene su sede social en 1 Park Avenue, Nueva York, N.Y. 10016. También tiene oficinas en Washington, D.C., y San Francisco. La firma opera a través de compañías subsidiarias en muchos países extranjeros. En los Estados Unidos, Audits & Surveys emplea alrededor de 300 personas de tiempo completo, incluyendo un personal profesional de estadígrafos, psicólogos, sociólogos y economistas, además de un equipo de más de 2500 auditores y entrevistadores adiestrados a lo largo y ancho del país.

La división de investigación de encuestas de la compañía constituye un servicio dedicado a resolver problemas y fue establecido con el ánimo de desarrollar y aplicar los programas de este tipo de investigación. En el curso de un año el personal trabaja, en promedio, en 100 diferentes estudios. Estos estudios van desde sesiones de entrevista con

pequeños grupos hasta una continua encuesta longitudinal que abarca más de 6000 entrevistas por año.

Otra de las divisiones de Audits & Surveys conduce una Auditoria Nacional del Mercado Total, la cual le proporciona a los comerciantes en productos de consumo una medida rápida y precisa de las ventas minoristas de los productos, de los inventarios minoristas, de los compradores minoristas y de los niveles de disponibilidad de diversos productos. La auditoria se lleva a cabo en aproximadamente 4000 canales de distribución, que incluyen almacenes de electrodomésticos, almacenes de departamentos, de víveres, de artículos deportivos y joyerías. La compañía también hace auditorias especiales en mercados experimentales, incluyendo, si usted lo desea, el manejo de la distribución. Inclusive están dispuestos a reabastecer anaqueles, góndolas y gabinetes de exhibición con surtido de reserva.

A.C. Nielsen tiene su sede internacional en Nielsen Plaza, Northbrook, Illinois 60062. La compañía tiene oficinas a través de los Estados Unidos y del hemisferio occidental, y emplea más de 15000 personas. Ofrece un gran número de servicios de mercadeo, pero los tres de mayor renombre son las auditorias de almacenes de víveres y droguerías, las encuestas de audiencias de televisión y las bolsas de compensación para el reembolso de cupones.

The Nielsen Retail Index Services mide la reacción de los consumidores en el punto de venta para fabricantes nacionales o regionales de productos alimenticios y drogas, productos para la salud y la belleza, así como bebidas alcohólicas. Las auditorias dan a conocer las ventas a los consumidores, los inventarios minoristas, la distribución de marcas, las condiciones de productos agotados, los precios y el apoyo comercial – tanto para las marcas de la competencia como para las suyas. Nielsen también se encarga de todos los detalles, el almacenamiento, la distribución, y el abastecimiento de paneles en los almacenes para efectuar pruebas de mercado.

The Nielsen Television Index (NTI) es una red de servicios que proporciona estimativos sobre las audiencias nacionales de televisión. La muestra abarca aproximadamente 1200 familias con televisores, cada uno equipado con un audímetro instantáneo de almacenamiento. Este aparato registra automáticamente minuto por minuto información de sintonía (encendido – apagado y selección de canales) para cada televisor en las casas de las familias que componen la muestra. La Composición Nacional de Audiencias (National Audience Composition – NAC) complementa los registros de sintonía obtenidos de la muestra del NTI de familias equipadas con audímetros, con registros de sintonía obtenidos de familias que llevan diarios sobre los programas que sintonizan. La compañía también

ofrece un servicio similar al del NTI/NAC nacional en tres mercados locales – Nueva York, Los Angeles y Chicago. The Nielsen Station Index proporciona una evaluación de las audiencias locales de televisión en aproximadamente 220 mercados. Para cada ciclo de medición del mercado total durante cuatro semanas, el computador de Nielsen saca una muestra de aproximadamente 220 familias con teléfono. Operadores de teléfonos se comunican con estas familias y les solicitan llevar un registro de su sintonía de televisión. Las familias dispuestas a colaborar llevan un diario para cada aparato de televisión instalado en sus casas. Nielsen recopila estos registros, mercado por mercado, y publica informes detallados, los cuales son empleados por los anunciantes y las agencias de publicidad en la adquisición de tiempo, y por las estaciones y sus representantes para fines de venta de tiempo y evaluación de programas.

The Nielsen Clearing House (NCH) maneja el trabajo asociado con el procesamiento y el reembolso de cupones: a los fabricantes, les proporciona los servicios de procesamiento y reembolso de cupones que fueron redimidos en el mercado; esto incluye validación de envíos de cupones, reembolso a los minoristas, e informes detallados que analizan e interpretan los resultados de promociones individuales mediante cupones. A los minoristas, NCH les maneja la clasificación, el cómputo y la facturación de los cupones que presentan; luego envía la factura correspondiente al fabricante que expidió los cupones y éste los reembolsa.

Opinion Research Corporation (ORC), de propiedad de Arthur D. Little, Inc., está situada en North Harrison Street, Princeton, New Jersey 08540. La ORC está comprometida en varios tipos de estudios de investigación, pero quizás es conocida más que todo por su Executive Caravan Survey (Encuesta de Caravana Ejecutiva). La Caravana Ejecutiva se realiza trimestralmente; 500 ejecutivos de nivel alto y medio son entrevistados en sus oficinas (cada vez se trata de una muestra distinta), con el fin de recopilar datos para diversos clientes. Cada cliente se asocia para obtener respuestas a preguntas específicas tratadas en la encuesta y paga sobre esta base. El cliente solo los datos que ordenó, y nadie más ve esa información. El costo de cada pregunta es de menos de 1500 dólares. La encuesta le permite al cliente obtener, a un costo relativamente bajo, una información sobre la opinión de los más altos directivos del país con relación a un problema o una oportunidad particular de mercadeo. Como un anexo a la Caravana Ejecutiva, ORC pregunta a los entrevistados qué revista de una lista de 36 publicaciones leen regularmente. Estos patrones de lectura de los máximos directivos son puestos a disposición de los clientes participantes.



The Simmons Market Research Bureau (SMRB), Inc., hace para la industria de las revistas lo que Nielsen hace para la televisión. SMRB está situada en 219 East 42nd Street, Nueva York, N.Y. 10017. Además de la lectura de revistas, el estudio preparado por el Bureau en 1979 informó acerca de la lectoría de periódicos y suplementos, la sintonía de radio y televisión, y la exposición al aire libre; también informó sobre las audiencias de los medios en promedio y acumuladas. El informe incluyó las tasas de consumo por familia y/o personales y el uso de marcas de más de 500 categorías de productos envasados, productos durables y servicios. Las características demográficas básicas se tabularon tanto individualmente como por combinaciones seleccionadas. Estos datos fueron empleados para describir las audiencias de los diversos medios y los consumidores de los productos. Se adjudicaron “imperlativos” de medios, un concepto introducido por SMRB en 1975. (Cada individuo tiene un “imperlativo”, es decir, el medio que él o ella considera ser el más importante.) Los imperlativos de medios evalúan la importancia demográfica y de mercadeo de grupos de consumidores segmentados por su actividad de medio. (El tipo de encuestas de medios efectuado por Simmons y Nielsen provee la información necesaria para calcular cifras de alcance, como se discutió en el capítulo 6.)

Hay muchas otras firmas dedicadas a la investigación de mercados que se especializan en áreas específicas, pero, debido a la limitación de espacio, no se incluyen en la lista que se acaba de dar. Lo importante es que usted determine el objetivo de su investigación y luego se ponga en contacto con dos o tres compañías de investigación de mercados en su área para preguntarles si estarían dispuestas a discutir sus necesidades. No existe una forma mágica de seleccionar una compañía de investigación de mercados, así como tampoco existen métodos universales para seleccionar una agencia de publicidad u otros tipos de proveedores. Sin embargo, al igual que en la selección de una agencia de publicidad, la calidad del personal de la firma y su capacidad de ayudar a otras empresas es de gran importancia. Expresé su deseo de conocer a las personas que dirigirán el trabajo de su cuenta y examine los trabajos que han ejecutado en el pasado.

## **7. Estudios de referencia**

El primer tipo de actividad que debe considerar luego de haber seleccionado una firma de investigación es un estudio de referencia. En otras palabras, ¿Qué posición ocupa actualmente versus la competencia en las mentes de su grupo objetivo?

Básicamente, esto significa encontrar las respuestas a las cinco preguntas planteadas al comienzo de este capítulo. El estudio de referencia debe ser conducido entre centenares o inclusive miles de clientes y posibles compradores cuidadosamente seleccionados. El tamaño de la muestra probabilística dependerá de tres factores:

- El porcentaje de respuestas favorables.
- El margen de error aceptable.
- La probabilidad aceptable de que el intervalo de error sea confiable.

Por ejemplo, suponga que no tiene idea alguna del porcentaje de respuestas favorables. En ese caso usted debe suponer que es de un 50 por ciento. Esto puede requerir una muestra más amplia, pero le garantiza una base adecuada. (En realidad, en la mayoría de los estudios de investigación, incluyendo las encuestas de referencia, usted hará más de una pregunta, de modo que en general es prudente suponer que la respuesta a por lo menos una pregunta se aproximará al 50/50.) En seguida suponga que un margen de error de +/- 5 por ciento es aceptable. Finalmente digamos que usted se conformaría con una probabilidad del 95 por ciento. Basándose en estas suposiciones, el tamaño correcto de la muestra sería de aproximadamente 400. Si la respuesta a una pregunta fue favorable (o desfavorable) en un 30 por ciento, tendría una probabilidad del 95 por ciento de que la respuesta estaba entre el 25 por ciento y el 35 por ciento. Si desea disminuir el margen de error, debe recordar que para reducirlo a la mitad se necesita tener una muestra cuatro veces más grande. Para disminuir el margen de error de +/- 5 por ciento a +/- 2.5 por ciento, la muestra tendría que aumentarse a aproximadamente 1600. Usted puede determinar el tamaño correcto de muestra para cualquier combinación de las tres variables antes señaladas con la ayuda de cuadros gráficos sacados de un libro de estadística o de cualquier firma de investigación de mercados.

Es posible que en su estudio de referencia usted desee obtener respuestas a otras preguntas, además de las cinco especificadas anteriormente. Por ejemplo, podría obtener un registro respecto de qué porcentaje del grupo objetivo menciona su nombre de marca cuando se le pide nombrar marcas en su industria (conocimiento de marca); qué porcentaje adquiriría su marca la próxima vez que se encuentre en el mercado (deseo de comprar); hasta qué punto recuerdan su mensaje publicitario (recuerdo publicitario). La investigación publicitaria será tratada en mayor detalle en el siguiente capítulo.

Su estudio de referencia también puede dedicarse a temas como la participación competitiva en el mercado, la distribución, la fijación de precios, la penetración de la línea de productos, la publicidad y los gastos de promoción de ventas, aunque por lo general resulta menos costoso suscribirse a los estudios especiales que se concentran en estas áreas. La información proporcionada por dichos estudios es probablemente más exacta, pues su base de muestreo es amplia. Algunas de las fuentes para esta clase de información ya fueron dadas a conocer en este capítulo. Su firma de investigación de mercados puede facilitarle una lista más completa.

## **8. Métodos de encuesta**

Existen fundamentalmente tres métodos para efectuar una encuesta: entrevistas personales, entrevistas telefónicas y cuestionarios por correo. Cada uno tiene sus ventajas y sus desventajas. La entrevista personal le ofrece la oportunidad de hacer el máximo número de preguntas; el entrevistador puede indagar o hacer preguntas de seguimiento; se da la posibilidad de mostrar el producto o de usar visuales; el entrevistador puede registrar las observaciones que él o ella hacen; y es más alta la tasa de cumplimiento de las preguntas y entrevistas. Las desventajas son el costo, el tiempo y la parcialidad del entrevistador.

Las ventajas de las encuestas telefónicas son el reducido tiempo de terminación, su menor costo en comparación con las entrevistas personales, y la posibilidad de volver a llamar cuando el entrevistado esté ocupado. Las desventajas consisten en que pueden hacerse unas pocas preguntas; la persona con quien desea hablar quizás no pase al teléfono; y no es posible usar gráficos.

La ventaja de los cuestionarios por correo está en su carácter anónimo; los entrevistados pueden contestar las preguntas con tranquilidad; y de los tres métodos es el menos costoso. Las desventajas consisten en una baja devolución de cuestionarios diligenciados; aquellos que llenan los cuestionarios quizás no sean representativos del universo; no hay posibilidad de eliminar confusiones; y los cuestionarios diligenciados se demoran en llegar.” (Luther, 1985:123)

## **C. Como preparar un plan de mercadeo**

“Ninguna organización medrará simplemente a través de su reacción a cada nuevo suceso que se presente, pues el tomar iniciativas ad hoc únicamente dará por resultado acciones inconsistentes y desembolsos incontrolados, dejando a la organización vulnerable a competidores que planean con la vista hacia adelante. Cada organización debe emprender una entrada planeada al lugar de mercado.” (Kotler, 1985: 297)

Con frecuencia el éxito en mercadotecnia es el resultado de actividades mercadológicas que se fundan en un plan preparado de modo meticuloso y disciplinado.

### **1. Planeación disciplinada de mercadotecnia**

“El secreto para escribir un plan eficaz de mercadotecnia es la planeación disciplinada. Sin embargo, antes de definir este concepto, hay que describir en que consiste un plan de mercadotecnia. Y lo haremos definiendo cada palabra en forma individual. En este libro definimos la mercadotecnia como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. El plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

La planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones. Cada uno de los pasos principales, debería llevarse a cabo antes de pasar al siguiente. Más aún, todos ellos se subdividen en otros pasos individuales y ordenados, con lo cual se obtiene un mapa que permite diseñar un buen plan de mercadotecnia.

El método disciplinado, aunque en un principio sea más lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, porque el plan de mercadotecnia así preparado es simplemente eso: algo totalmente planeado. Se funda en una base de datos y es muy exhaustivo, pero realizable.

## 2. Cómo funciona el proceso de planeación

El plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes. El primero, la información básica de mercadotecnia, comprende la evaluación del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente año.” (Hiebing; Cooper, 1999: 1)

Para desarrollar un plan de mercadeo, es necesario conocer bien el producto de la empresa y el de los competidores. El producto total es la suma de tres partes:

- i) *Función básica*, para que sirve el producto.
- ii) *Producto real*, lo que lo caracteriza, por ejemplo, su diseño, color, olor, etc.
- iii) *Producto aumentado*, lo que lo hace más atractivo, como por ejemplo, tiempos de entrega, mantenimiento, servicios, garantías, capacitación, diferenciación, entregas a domicilio, etc. (Kotler, 1985)

## 3. Pasos de un plan de mercadeo

- Definir la misión y propósito de la empresa.
- Preparar los datos básicos que corresponderán a un análisis de su situación de mercado.
- Enumerar y analizar los problemas y oportunidades.
- Establecer objetivos específicos.

- Desarrollar las estrategias.
- Preparar los presupuestos
- Proyectar las ventas
- Establecer mecanismos de control

#### **4. Datos básicos para el plan**

El plan depende de la correcta recopilación, análisis y evaluación de los datos básicos. Se deben recolectar información acerca de:

##### **a. Ventas:**

- Establecer historiales de las ventas en unidades y dinero para los últimos 3 o 5 años, incluyendo las variaciones de un historial a otro, tanto en valor absoluto como porcentual.
- Presentar un estudio mensual de las ventas hasta la fecha (un año).
- Fijar un pronóstico de ventas estimado calculando aproximadamente como terminará el período en valor y unidades.

##### **b. Mercados:**

- Establecer el mercado total para el producto seleccionado en dinero y unidades.
- Establecer los índices de crecimiento actuales de dichos mercados.
- Identificar su participación en el mercado.
- Identificar los mercados, segmentos o territorios que no se están alcanzando, exponiendo las razones de ello.

##### **c. Tendencias:**

- Identificar situaciones o factores que estén ocurriendo en el entorno del mercado, así como situaciones que podrían convertirse en tendencias que afectaran de una u otra forma su esfuerzo de mercadeo. Estos factores pueden estar relacionados con: productos, materias

primas, nuevos usos, innovaciones, enfoque de la competencia, disposiciones legales, cambios en la distribución, actitudes del consumidor, modas, regulaciones oficiales sobre la economía, etc.

**d. Inventario:**

- ¿Se mantiene un inventario adecuado de producto para satisfacer la demanda?
- ¿Cuan rápido se despachan y procesan las órdenes?
- ¿Están satisfechos los clientes con el tiempo de entrega?
- ¿Qué mecanismos de seguimiento existen para asegurar un servicio eficaz a los clientes actuales?
- ¿En que sentido se podría mejorar el servicio?

**e. Distribución y fuerza de ventas:**

- Identifique los puntos fuertes y débiles de la distribución de los productos de la empresa y su capacidad de penetración física del mercado
- Evalúe sus distribuidores, representantes o agencias en: número o cobertura del mercado y capacidad de penetración.
- Compare la presencia de sus productos en los puntos de venta en comparación con los de la competencia.
- Analice ventas por territorios, zonas, etc.

**f. Actitudes del consumidor:**

- ¿Qué parece gustarle más a sus consumidores de su producto?
- ¿Qué no les gusta?
- ¿Sienten los consumidores que reciben el valor justo por el precio que pagan?
- ¿Comprarán los productos otra vez?

### **g. Comunicación:**

- Publicidad.
- Promociones.
- Mercadeo directo.

### **h. Puntos fuertes y débiles**

“En esta sección del plan, el gerente hace una lista de los principales puntos débiles y fuertes internos de la unidad comercial. La lista de puntos fuertes tiene implicaciones de formulación de estrategias, aun cuando la lista de flaquezas tiene implicaciones de inversión para corregirlas. La gerencia superior puede formular importantes preguntas respecto a las unidades comerciales, basándose en la lista hecha por los gerentes, de puntos débiles y fuertes.” (Kotler, 1985: 306)

### **i. Fuerzas competitivas**

Michael Porter menciona cinco fuerzas que están presentes en el mercado y el efecto que tienen en la empresa. Estas fuerzas son:

- *Sector en el que se compete actualmente.* Se debe de analizar todo lo posible a empresas similares, competencia actual, identificar al líder y al retador, etc.
- *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* Identificar posibles amenazas, analizar las barreras de entrada (tanto las facilidades como los obstáculos) como: tecnología, capital, economías de escala, curva de aprendizaje, establecer si la amenaza es real o no.
- *Amenaza de entrada de productos sustitutos.*
- *Poder de negociación de los proveedores.* Establecer quien tiene más poder de negociación.
- *Poder de negociación de los clientes.* Identificar el nivel de poder, revisar si se tiene ofertas atractivas, etc.



## **5. Problemas y oportunidades**

“Es muy difícil trazar un plan de mercadotecnia sin consolidar y resumir antes el material desarrollado en la evaluación del negocio. La evaluación es un punto de referencia que debe utilizarse a lo largo del año. Pretende ser exhaustivo en los datos que presenta y analiza. Sin embargo, para preparar un plan de mercadotecnia, el experto necesita afrontar los retos particulares de una compañía determinada o bien de una categoría de producto. Las principales conclusiones que se deducen de la evaluación han de traducirse en problemas que es preciso resolver y en oportunidades susceptibles de aprovecharse.

Cuando se escribe el plan de mercadotecnia, los objetivos y estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. En teoría, cada problema y oportunidad deberían abordarse en él. Por consiguiente, es necesario asegurarse de identificar problemas y oportunidades adecuados para cada sección de la evaluación del negocio.

### **a. Problemas**

Los problemas se centran en las debilidades de la empresa. La relación de problemas también ha de tener en cuenta las condiciones del mercado capaces de crear una desventaja para la compañía o la industria en general. El denominador común es que los problemas son de naturaleza defensiva. Estos harán que tome medidas para superar la situación de debilidad y corrija los aspectos negativos.

### **b. Oportunidades**

Las oportunidades son expresiones que señalan las fuerzas de la organización. También identifican áreas donde la compañía puede aprovechar una debilidad de la competencia. Se centran en condiciones del mercado que pueden darle una ventaja a la organización si se toman medidas positivas. Las oportunidades son siempre de índole ofensiva. Darán origen a una acción que se base en las fuerzas.” (Hiebing; Cooper, 1999: 63)

## 6. Supuestos de mercado

“Aparentemente, los OBJETIVOS de un PLAN DE MARKETING constituyen un desprendimiento directo y natural de las listas de PROBLEMAS y OPORTUNIDADES que usted haya identificado y evaluado. Es cierto que los OBJETIVOS representan:

- la solución deseada a un PROBLEMA; o
- la explotación de una OPORTUNIDAD.

Los OBJETIVOS, en esencia, constituyen el **punto central** de su PLAN DE MARKETING, ya que:

- todo lo que les precede, conduce al establecimiento de ellos, y
- todo lo que les sigue, conduce al logro de ellos.

Sin lugar a dudas, los OBJETIVOS serán el corazón de su PLAN DE MARKETING, pero antes de **pensar en ellos** y definirlos, será necesario que usted establezca claramente sus SUPUESTOS DE MERCADO ya que los mismo constituirán una base importante y definitiva para la fijación clara, objetiva y efectiva de los OBJETIVOS.

Ahora bien, ¿qué entendemos por SUPUESTOS DEL MERCADO?

Los SUPUESTOS constituyen una serie de estimaciones que usted deberá realizar sobre futuros comportamientos de variables que, muchas veces ajenas a su control directo, afectarán de manera favorable o desfavorable el medio ambiente, externo e interno, en que se desarrollarán sus actividades de Marketing.

En este sentido, los SUPUESTOS constituyen:

- estimados de futuras condiciones operativas
- guías para anticipar eventos que tendrán una influencia importante en la implementación de sus PLAN DE MARKETING.
- estimaciones de eventos importantes tanto a nivel global de la economía como en su giro de negocios.
- predicciones sobre el comportamiento de los mercados.

Como usted podrá notar, los SUPUESTOS representan una definición actual de lo que constituirá la plataforma futura global sobre la cual habrán de implementarse las actividades que usted contemplará en su PLAN. Al mismo tiempo, representarán los **parámetros** de comportamiento dentro de los cuales usted prevé se desarrollará su PLAN DE MARKETING.

De ahí que, y lo repetimos, ningún conjunto de OBJETIVOS en el PLAN DE MARKETING podrá ser establecido, sin antes definir y plantear con exactitud los SUPUESTOS sobre los cuales se establecen y de los cuales en gran parte dependen. Es importante que usted recuerde siempre: PRIMERO LOS SUPUESTOS, LUEGO LOS OBJETIVOS.

#### **a. Principales áreas de SUPUESTOS**

Aunque no pretendemos suministrarle una lista exhaustiva de posibles áreas para establecer sus SUPUESTOS, las que aparecen más adelante son las usuales y a las que con mayor frecuencia se recurre. Sin embargo, esta lista de variables podrá ser ampliada por usted (y recuerde esto de manera permanente) en función de **sus** productos o servicios, **su** empresa y **sus** mercados.

Las variables más recurrentes son:

- Comportamiento esperado en el Producto Nacional Bruto (PNB) y los parámetros económicos que de él se derivan.
- Índices previstos de inflación.
- Niveles anticipados de inventarios en el giro de negocios, los cuales podrían provocar una depresión o un incremento de los precios.
- Situación actual y previsiones sobre las condiciones de los principales competidores (limitaciones, ampliaciones, expansiones, etc.)
- Previsiones sobre costos y disponibilidad de materias primas, insumos, etc.
- Sobre-capacidad o sub-capacidad del ramo industrial y su previsiones futuras.
- Esperando bienestar económico de un área de negocios la cual es cliente de su empresa.
- Predicciones sobre el comportamiento general de las economías de las áreas en que operamos.

- Innovaciones tecnológicas importantes que se esperan (o que no se esperan) en su giro de negocios.
- PUNTOS DEBILES y FUERTES de la empresa y comportamiento previsto de ellos.
- Patrones anticipados de crecimiento de los mercados.
- Cambios esperados en las tendencias, hábitos, actitudes, necesidades y deseos de los consumidores.
- Regulaciones gubernamentales anunciadas o en curso de aprobación.
- Re-estructuraciones físicas u organizativas en su empresa que le colocarán en mejor capacidad ante el mercado.

Establecer SUPUESTOS es trabajar con el futuro; y, como es lógico, este futuro nunca podrá ser estimado con exactitud. Sin embargo, una cosa sí es cierta: en ese futuro ocurrirán una serie de variaciones y cambios que afectarán, de forma favorable o desfavorable, el desempeño de su PLAN DE MARKETING y, en consecuencia, usted debe prever, con el mayor acercamiento posible, estos comportamientos. O, por lo menos, definirlos con la mayor exactitud posible a fin de tener conciencia de la posible existencia de ellos y poder detectar a tiempo el inicio de esos cambios.

Para el desarrollo de estas predicciones, varios elementos son indispensables:

- Conocimiento cabal de la situación pasada y actual de su empresa y su giro de negocios, y muy especialmente el mercado en que se desenvuelven.
- Visión sagaz suficiente para detectar los primeros indicios del surgimiento de una posible nueva tendencia en la economía, el mercado, el giro de negocios, etc.
- Mentalidad integradora, es decir capaz de establecer la interacción de eventos que a simple vista no presenten relación entre sí.
- Mantenerse permanentemente informado sobre todo cuanto se relacione con su giro de negocios, tanto de manera formal como informal.
- Informarse, conocer y evaluar lo que ha sucedido en otros países con economías y comportamientos similares al suyo.

- Mantenerse informado sobre las grandes tendencias que se presentan a nivel mundial, sea directamente en el giro de negocios de su empresa, sea en cualquier otra área que pueda tener incidencia en su esfera de actividades.

El desarrollo de estas condiciones, es un planteamiento de actitud mental y esencialmente de **mucha lectura**: periódicos, revistas nacionales e internacionales, informes, reportes de ferias, congresos, etc. La clave para ello es **MANTENERSE ACTUALIZADO**.

Ahora bien, una fuente **importantísima** de información para usted establecer **SUPUESTOS** con la mayor precisión posible está representada por los propios **DATOS BÁSICOS DE SU PLAN**.

Utilícelos. Recorra a ellos de manera sistemática. Escudriñe las posibles tendencias que normalmente son detectables mediante el análisis de sus datos históricos. Trabaje amplia y profusamente, con sus **DATOS BÁSICOS**. Si éstos están bien definidos, recopilados, analizados y evaluados, de seguro que le darán claras y precisas para usted establecer muchos **SUPUESTOS DE MERCADO**.

No es necesario que usted establezca **SUPUESTOS** para la amplia variedad de factores que conforman la economía de su país o de su ambiente competitivo. Hacerlo así, conllevaría una recopilación innecesaria de estimaciones y predicciones, la mayoría de las cuales no tendrían relevancia práctica.

Al usted definir y plantear sus **SUSPUESTOS**, **limítese** únicamente a aquellos que real y efectivamente puedan tener una influencia definitiva, favorable o desfavorable, en el logro de sus **OBJETIVOS**.

Claro está, antes de usted decidir cuales son los parámetros importantes o no, usted deberá hacer un profundo trabajo de evaluación y ponderación de los mismos. Esta labor de evaluación le permitirá, además, posiblemente ponderar otros factores o variables que usted no había contemplado inicialmente y que podrían llevarle al establecimiento de otros **SUPUESTOS** de real importancia. Por otra parte, al usted definir y redactar sus **SUSPUESTOS**, **SEA ESPECIFICO**.

## **b. Importancia de los SUPUESTOS**

El valor y la importancia esencial de una cuidadosa y bien ponderada lista de SUPUESTOS radica en que:

- Al establecer sus OBJETIVOS, le permiten incorporar a la evaluación de los mismos aquellos factores impredecibles e incontrolables desde el punto de vista interno de la empresa y los cuales podrían afectar, tanto positiva como negativamente, el logro de esos mismos OBJETIVOS.
- Crea el marco general de condiciones y parámetros dentro de los cuales usted habrá de trabajar.
- En el control de la implementación del PLAN en relación al logro de sus OBJETIVOS, se convertirán en otro punto de evaluación que le permitirá ponderar la veracidad o no de sus SUPUESTOS iniciales y, en consecuencia, introducir modificaciones en sus OBJETIVOS o lo inducirán a tomar acciones alternas.

De todas maneras, recuerde que: los supuestos constituyen un ingrediente imprescindible para la fijación de objetivos.” (Marketing Publishing Center Inc, 1985:77)

## **7. Objetivos**

“El análisis de la situación hace ver la posición en que se encuentra la empresa y adónde podría ir. La siguiente tarea ahora es hacer una declaración respecto de dónde debería ir el negocio.” (Kotler, 1985: 306)

Los objetivos no se refieren solamente a volúmenes de ventas, son resultados finales que se tratan de alcanzar, cuya realización conducirá o producirá las ventas y los beneficios.

“Un objetivo de mercadotecnia es un enunciado o proposición de lo que debe llevarse a cabo. Los objetivos de mercadotecnia son fines que han de realizarse. No siempre es fácil distinguir entre objetivos y estrategias de mercadotecnia, por lo que a veces surge confusión aun entre los expertos que llevan años en el negocio. Para mostrar la diferencia entre ambos

conceptos, hemos señalado de manera detallada las propiedades que, a nuestro juicio, constituyen un objetivo de mercadotecnia. Un objetivo de mercadotecnia debe:

- *Ser específico.* El objetivo tiene que centrarse en una sola meta.
- *Ser mensurable.* Es necesario que los resultados sean susceptibles de cuantificarse.
- *Relacionarse con un período determinado.* El período puede ser de uno o más años, los próximos seis meses e incluso algunos meses del año.
- *Centrarse en modificar el comportamiento del mercado meta* (estimular la compra, la prueba de un producto, repetir la compra, realizar compras más frecuentes, en mayores cantidades, etc.). A menudo se establecen objetivos para algunos segmentos individuales del mercado meta.” (Hiebing; Cooper, 1999: 89)

## **8. Estrategias**

“Una estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia. Describe asimismo el método para alcanzarlo. A diferencia de los objetivos de mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mensurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican cómo se cumplirá con los objetivos cuantificables.

### **Cómo desarrollar las estrategias de mercadotecnia**

Los objetivos de mercadotecnia tienen un alcance muy reducido, pues se relacionan exclusivamente con el comportamiento del comprador. Por el contrario, las estrategias de mercadotecnia son más amplias y ofrecen orientación a todas las áreas del plan de mercadotecnia. Son una especie de guía sobre cómo posicionar el producto. También sirven de puntos de referencia a la realización de determinados programas de la mezcla de mercadotecnia en el plan de mercadotecnia (producto, precio, distribución, venta personal / operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios de publicidad, comercialización y publicidad no pagada). Lo que no hacen es dar información acerca de aspectos específicos como la televisión, que cae dentro del segmento de los medios del plan. Debe estudiar cada

una de las siguientes categorías y determinar si necesita concentrarse en alguna de ellas, desarrollando para ello una o más estrategias.” (Hiebing; Cooper, 1999: 94)

## **9. Presupuestos**

Las metas, estrategias y acciones planeadas permiten al gerente formular un estado de presupuestos en apoyo de la operación. Este estado de presupuestos es esencialmente un proyecto de estado de pérdidas y ganancias. En el lado de los ingresos, se muestra el número que se pronostica de unidades que se venderán y el precio neto realizado en promedio. En el lado de gastos, se muestran los costos de producción, distribución física y mercadotecnia, desglosada en categorías más concretas. Así se muestra la diferencia o utilidad que se proyecta. En algunas compañías los gerentes preparan presupuestos alternativos para niveles altos y bajos de ventas realizadas. Posteriormente la gerencia revisa el presupuesto y lo aprueba, o bien, lo regresa para que se le hagan modificaciones. Una vez aprobado, este presupuesto se convierte en la base para la adquisición de materiales, programas de producción, planeación de mano de obra y operaciones de mercadotecnia.” (Kotler, 1985: 309)

“Según nuestra experiencia personal, nunca parece haber suficiente dinero para la mercadotecnia sin importar qué técnica de presupuesto se aplique. Por tal razón, el director de mercadotecnia o la empresa necesitan establecer las prioridades del plan, junto con los correspondientes costos conexos, se proyectan las actividades con que se alcanzará el nivel presupuestario previamente determinado, alcanzando así un equilibrio entre lo que debe conseguirse y lo que realísticamente es posible lograr.” (Hiebing; Cooper, 1999: 209)

## **10. Objetivos de ventas**

### **a. “Definición e importancia de los objetivos de ventas**

Los objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán. El establecimiento de objetivos de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de mercadotecnia. Todo lo que después se incluye en él tiene por objeto realizar los objetivos: calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de



publicidad y de promoción, la contratación del personal de mercadotecnia y de ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizarán y, lo que es más importante, la cantidad del producto elaborado o que se conservará en inventario.

#### **b. Los objetivos de ventas deben presentar un reto y ser alcanzables**

Como los objetivos de ventas tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables. De lo contrario, podrían tener un efecto desastroso en las ganancias básicas a corto plazo, lo mismo que en el éxito de la compañía a largo plazo. Si los objetivos se amplían de manera extraordinaria, el costo de realizar negocios aumentará muchísimo para alcanzar el incremento proyectado de ventas. Por consiguiente, si se fija objetivos demasiado altos e irrealizables, la razón entre los gastos resultantes y las ventas será muy alta, haciendo que las utilidades sean menores a las esperadas. O si subestima demasiado los objetivos de ventas y no tiene una adecuada capacidad de producción ni un inventario suficiente, no podrá satisfacer la demanda, lo cual significa que pierde la oportunidad ante la competencia. A la larga, ello puede ocasionar la pérdida de buenos distribuidores, de clientes leales y de los clientes que adquieren el producto por primera vez.

#### **c. Los objetivos de ventas deben cumplirse en un plazo específico**

Es necesario establecer objetivos para conseguirse en un plazo determinado, con el fin de que el programa de mercadotecnia tenga una fecha de inicio y otra de terminación. También es importante fijar objetivos a corto y largo plazo. Los primeros generalmente son de un año o menos tiempo, en tanto que los segundos suelen incluir objetivos de ventas para un mínimo de tres años. Se requieren objetivos a largo plazo para planear la dirección de la compañía o producto en el futuro en áreas como equipo, bienes raíces, personal y capital. Más aun, lo que incluya en el plan de mercadotecnia de un año influirá en los objetivos que se establezcan para periodos de dos y tres años. Los programas de pruebas de productos nuevos y de servicios en el año uno podría ser un imperativo a fin de cumplir con los objetivos en el año tres.

#### **d. Los objetivos de ventas deben ser mensurables**

Fijar objetivos mensurables proporciona los medios para determinar qué debe incluirse en el plan de mercadotecnia y para evaluar su éxito. Así pues, los objetivos de ventas se cuantifican en cantidades monetarias y en unidades para las firmas manufactureras, en términos monetarios y transacciones tratándose de empresas detallistas y en términos monetarios y personas atendidas en el caso de las empresas de servicios.

Hay que establecer los objetivos de ventas tanto para las cantidades monetarias como para las unidades/transacciones/personas atendidas. El monto de las ventas abarca los gastos y ofrece una ganancia, reflejando además el impacto que cualquier aumento o disminución del precio tendrá en el producto. Las unidades/transacciones/personas atendidas indican la salud fundamental de la organización. Si constantemente se está proyectando aumentar el monto y reducir las ventas unitarias, con el tiempo seguramente habrá una disminución de dicho monto porque los incrementos de precios ya no compensarán la pérdida de ventas unitarias.” (Hiebing; Cooper, 1999: 69)

### **11. Control**

“El proceso de evaluación es esencialmente una tarea de tres etapas. En el proceso de evaluación, el trabajo de la gerencia es como sigue:

- *Descubrir qué pasó;* obtener los hechos, comparar los resultados reales con las metas presupuestarias para determinar en dónde difieren.
- *Descubrir por qué pasó;* cuáles factores específicos del programa de mercadotecnia fueron responsables de los resultados.
- *Decidir qué se debe hacer al respecto;* planificar el programa del próximo período así como las actividades de manera que se mejore un rendimiento poco satisfactorio, y capitalizar las cosas que se han hecho bien.

Un modo eficaz de evaluar el programa total de mercadotecnia es medir los resultados del rendimiento. Para hacer esto, se dispone de dos herramientas útiles; el análisis del volumen de ventas y el análisis del costo de mercadotecnia.” (Stanton, 1984: 659)

En el libro “El Plan de Marketing” hace referencia a los controles de una forma más amplia y menciona:

“Después de la aprobación de su PLAN DE MARKETING por parte de la Alta Gerencia de la empresa, éste se convierte en su “Carta de Navegación”, su guía diaria de trabajo, para las actividades de Marketing del año siguiente o por el tiempo que cubra su PLAN.

Ahora bien, administrar es ejercer el control. En consecuencia, su PLAN DE MARKETING requerirá revisiones constantes para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos y asegurar el logro de los Objetivos establecidos en el mismo.

En esencia, su PLAN es el instrumento de control mediante el cual usted se asegurará que las actividades de Marketing puestas en ejecución están manteniendo dentro de las previsiones establecidas y que usted se encuentra “corriendo sobre los rieles” que habrían de llevarlo a la conclusión de sus Objetivos de mercado.

Esta revisión permanente le permitirá detectar las desviaciones positivas o negativas que se presenten y adoptar las medidas correctivas de lugar.

Por ejemplo:

Si los gastos se están manteniendo por encima de lo presupuestado y, en consecuencia fuera de sincronización con las ventas y los beneficios, determinar:

- ¿Por qué?
- ¿Cambiaron los SUPUESTOS del mercado?
- ¿Deberían ser cambiados los Objetivos?
- ¿Se ha seleccionado realmente la Estrategia correcta?
- ¿Qué Estrategia alterna podría ser mejor?
- ¿Deberíamos considerar cortes en el Presupuesto?
- Si es así, ¿dónde?
- ¿Se han presentado algunas situaciones externas no previstas que están causando las desviaciones?
- ¿Qué debería yo hacer respecto a estas desviaciones, si es que debo hacer algo?

O si, por el contrario, los gastos se están comportando por debajo de lo presupuestado:

- ¿Por qué?
- La Estrategia ¿está siendo ejecutada tal y como había sido planificada?
- ¿Estamos alcanzando nuestras metas sin realizar todos los gastos presupuestados?
- Las desviaciones negativas, ¿están indicando nuevas o más amplias oportunidades, las cuales no se habían visto o considerado previamente?
- Si la Estrategia es más efectiva que lo esperado, ¿deberé incrementar mis niveles de gastos a fin de lograr una mayor aceleración de los beneficios?

Nótese, que las interrogantes por una desviación positiva o negativa podrían ser interminables y que, simplemente, hemos presentado ejemplos relacionados con la ejecución del Presupuesto. Los mismos parámetros será necesario revisar y controlar para cada una de las funciones de Marketing: Ventas, Publicidad, Promoción, etc.

#### **a. Implementación de controles**

Todo proceso de revisión conlleva implícito una acción de control. En consecuencia, es importante señalar que el propósito de todo CONTROL es: CERSIORARSE DEL LOGRO EFECTIVO DE LOS OBJETIVOS.

La implementación de un sistema de control efectivo permite:

- La visualización rápida y adecuada de la situación
- En el momento oportuno
- Con la menor inversión de tiempo y esfuerzo

Ahora bien, en todo mecanismo de control intervienen tres elementos básicos: OBJETIVOS, NORMAS e INSTRUMENTOS.

Los Objetivos serán los que usted se haya fijado previamente en su PLAN. Las NORMAS deberán responder a la pregunta: ¿Qué podría marchar mal?

Finalmente, los INSTRUMENTOS responden a las interrogantes: ¿Cómo y cuándo lo sabré?

Muchas veces se tiende a considerar que todo el proceso de control se limita a los INSTRUMENTOS (Cuadros, gráficas, comparaciones, etc.). Pero estos Instrumentos no tendrían ningún valor si los mismos no están referidos a unas NORMAS, las cuales, a su vez, son resultado de los OBJETIVOS.

Sólo la conjugación permanente de estos tres elementos permitirá realizar un DIAGNOSTICO veraz y completo de la situación.

Finalmente, todo proceso de control concluye con la toma de la MEDIDAS CORRECTIVAS que sean de lugar, cuando existen desviaciones de importancia, o con el seguimiento del PLAN, si el mismo se está ejecutando totalmente de acuerdo con lo planificado y los Objetivos se van logrando de acuerdo con lo previsto.

Philip Kotler (1) ha esquematizado muy bien el proceso de control en dos cuadros incluimos en el APÉNDICE de esta Sección.

#### **b. Evaluación de los mecanismos de control**

Antes de usted poner en vigencia los mecanismos de control que le permitirán medir el comportamiento de su PLAN, es importante que someta los mismos a un proceso de evaluación. Para ello, usted deberá autocuestionarse, sobre cada mecanismo, en el siguiente sentido:

- ¿Qué variaciones específicas identificará esta medida de control?
- ¿Qué variaciones significativas tal vez no sean eficazmente identificadas?
- ¿Cuánto tiempo de anticipación se precisa para tomar medidas correctivas, si es necesario?
- Esta medida de control, ¿provee el tiempo necesario?
- ¿Cuánto tiempo y esfuerzo se precisan para aplicar esta medida?
- ¿Justifica su validez el costo?
- ¿Hay otro método disponible que sea menos costoso?
- ¿Induce al peligro de un exceso de control?

### c. Recomendaciones

Cuando ocurren variaciones, sean positivas o negativas en el comportamiento de su PLAN, es siempre recomendable volver a los SUPUESTOS de mercado que usted estableció. Si algunos de esos SUPUESTOS no mantiene su vigencia, esto le permitirá puntualizar con mayor exactitud la causa de la desviación, lo que le pondrá en mejor capacidad para adoptar las medidas correctivas más adecuadas.

Por otra parte, recuerde que su PLAN DE MARKETING deberá ser lo suficientemente flexible y adaptable para poder ajustarse rápidamente a los cambios que puedan surgir en las operaciones de la empresa o en las condiciones del mercado, como podrían ser, por ejemplo:

- Niveles de beneficios
- Flujo de efectivo de la empresa
- Cambios en las tendencias económicas del país
- Desviaciones en ventas
- Nuevas o ampliadas oportunidades de mercado
- Factores estacionales
- Cambios en la situación competitiva
- Etc.

### d. Revisión sistemática

Hágase el hábito de revisar de manera permanente y sistemática su PLAN, a fin de:

- Saber como marchan las cosas en todo momento.
- Estar al tanto de lo que **ha sucedido** y lo que **no ha sucedido**.
- Estar en posición adecuada para responder efectivamente a los cambios internos y externos que se presenten.

Es **extremadamente importante** que usted programe una revisión profunda y completa de su PLAN una vez al mes.” (Marketing Publishing Center Inc, 1985:179)

## **D. Información general para la preparación del plan de marketing**

“En esta última Sección de este MANUAL PRACTICO pretendemos darle algunas indicaciones sobre el proceso de elaboración y presentación física del PLAN DE MARKETING.

Reiteramos una vez más que sólo pretendemos suministrarle guías y ejemplos de cómo podrían hacerse las cosas. El formato y contenido de su PLAN estarán dados por las condiciones y características propias de su empresa y el medio ambiente mercadológico que la rodea.

### **1. Proceso de confección del PLAN**

Al elaborar este MANUAL hemos seguido de manera estricta los pasos progresivos que lo llevarán a disponer, al final de todos los pasos, de un PLAN DE MARKETING ágil, lógico y eficiente.

Como usted habrá podido notar, la confección de su PLAN ha de seguir un proceso progresivo razonado, en el cual cada una de las partes sucesivas se eslabonan claramente con las precedentes. De manera resumida (y en parte repitiendo), este proceso es el siguiente:

- Recopilación y organización de los DATOS BÁSICOS DEL MERCADO.
- Del análisis de estos DATOS, establecer los PROBLEMAS y OPORTUNIDADES.
- Como consecuencia de lo anterior, definir sus SUPUESTOS DE MERCADO.
- Estos SUPUESTOS le darán base lógica para fijar sus OBJETIVOS DE MERCADO.
- Con la mira puesta en esos OBJETIVOS, establezca sus PROGRAMAS y ESTRATEGIAS, a través de sus Presupuestos.
- Proyecte sus VENTAS y BENEFICIOS, en función del logro de los OBJETIVOS y su PRESUPUESTO general de gastos e inversiones.
- Establezca los parámetros que le permitirán medir el comportamiento de su PLAN.

Después de esto, ¡a trabajar!

Chase y Barasch (1) han definido un bien detallado CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ligado a la confección de un PLAN DE MARKETING, el cual, también como guía de trabajo, anexamos en el APÉNDICE de esta Sección.

## **2. Organización del PLAN**

Al confeccionar su PLAN siga las siguientes recomendaciones:

- Prepare su PLAN en hojas sueltas para ser colocadas en carpetas de portadas rígidas o “binders”.
- Todas las páginas deberán estar numeradas, fechadas e iniciadas para identificar claramente al autor.
- Hágalo mecanografiar a doble espacio con márgenes adecuados para agregar notas. (Véase formato de este Manual).
- Cada vez que agregue una nota, póngale la fecha y las iniciales.
- Use divisores con “orejas” para separar las partes principales de su PLAN.
- Use títulos y sub-títulos abundantemente a través de todo el PLAN.
- La página titular o portada interna deberá identificar:
  - Nombre de la empresa
  - Área de responsabilidad que cubre el PLAN: División, Sucursal, país, región, etc.
  - Período de tiempo que cubre
  - Autor.
  - Fecha de confección.
  - Distribución de las copias.

## **3. Recomendaciones sobre el contenido**

Su PLAN DE MARKETING deberá ser comprensible; completo, pero no complicado. Deberá ser preparado y redactado de tal manera que personas que no hayan participado en su confección puedan seguir rápida y fácilmente la secuencia lógica de su planificación. Deberá



redactarse, así mismo, de tal manera que todas las personas que estarán envueltas en su aplicación puedan entender completamente sus respectivas responsabilidades.

Sobre cada una de las grandes partes de su PLAN le hacemos las siguientes recomendaciones para su confección:

#### **a. Datos básicos del mercado**

No elimine nada en esta Sección. Sea amplio, pero organice su información mediante títulos y subtítulos para hacer más rápida y fácil su lectura. Inclusive, los títulos y subtítulos podrían ser muy personales, para satisfacer los propósitos de su PLAN. El punto importante es ofrecer una amplia información sobre todas las condiciones, externas e internas de la empresa, que conforman la realidad de su situación de mercado. Suplemente sus DATOS BÁSICOS con los reportes, estudios, gráficos, etc., que sean pertinentes, pero sin abusar ni cansar.

#### **b. Problemas y oportunidades**

Especifique cada uno de estos elementos por separado. Recuerde que un problema es algo que requiere corrección, mientras que una oportunidad es una ocasión que se le presenta para alcanzar algo favorable.

#### **c. Objetivos**

Antes que nada, asegúrese de establecer sus SUPUESTOS DEL MERCADO. Luego, establezca sus OBJETIVOS los más cuantitativamente posible, con metas y fechas de ejecución específicas.

#### **d. Estrategias**

Primero, considere todos los elementos de su Mezcla de Marketing. Haga esto en detalle y profundidad. Analice y evalúe sus Estrategias antes de plasmarlas en su PLAN.

Considere varias alternativas a fin de estar seguro de seleccionar la mejor. Defina sus Estrategias a fin de que muestren una amplia posibilidad de producir los resultados que usted busca, pero que, al mismo tiempo, sean lo suficientemente flexibles como para cambiarlas o modificarlas, si es necesario.

#### **e. Presupuesto**

Sea amplio. Cerciórese y planifique sus costos lo más cuidadosamente posible. Establezca una partida para "Imprevistos". Esté preparado para cortar o incrementar sus Presupuestos, a fin de adecuarse a las nuevas situaciones internas o externas que puedan presentarse.

#### **f. Proyecciones**

Provea a la Alta Gerencia con una detallada, pero resumida, Proyección que les suministre información confiable sobre los niveles de Ventas y Beneficios que Marketing prevé producir.

#### **g. Controles**

Finalmente, establezca los mecanismos de control que le permitirán medir acertadamente el comportamiento de su PLAN.

### **4. Distribución de copias**

Dado que en su PLAN DE MARKETING aparecerán en forma explícita y clara sus OBJETIVOS, PROGRAMAS DE ACCION y ESTRATEGIAS de mercado, este documento deberá considerarse como de ALTA CONFIDENCIALIDAD en la empresa y la distribución de copias del mismo deberá ser altamente limitada.

Sin embargo, existirán Departamentos en su empresa a los cuales usted deberá remitir copia de su PLAN. Estos departamentos, y las razones para remitirle copia del PLAN, son los siguientes:

<b><u>Departamento</u></b>	<b><u>Razones</u></b>
MARKETING	Área responsable de la ejecución de los planes de ventas, publicidad, promoción, distribución, etc.
CONTRALORÍA	Control del Presupuesto de gastos, inversiones de capital, etc.
CONTABILIDAD	Control del flujo de efectivo.
DESARROLLO	Expectativas y guías para nuevos productos.
PRODUCCIÓN	Control y programación de la producción.
COMPRAS	Control y adquisición de inventarios
ALTA GERENCIA	Control de la ejecución del PLAN global.

### **5. Recomendaciones finales**

Trabaje a diario con su PLAN. Antes que nada, use su PLAN DE MARKETING como su libro de trabajo personal. Refiérase a él constantemente en la medida en que usted desarrolle sus responsabilidades operativas y de administración a través del año.

Añada notas, datos, reportes, comentarios, etc., los cuales no sólo le serán de gran utilidad en la aplicación del PLAN que está ejecutando, sino también, mirando hacia delante, para la preparación del PLAN del próximo período.

Por su importancia, le repetimos una última recomendación:

**REVISE SU PLAN EN DETALLE Y A PROFUNDIDAD POR LO MENOS UNA VEZ AL MES.”** (Marketing Publishing Center Inc, 1985:191)

**CAPITULO III**

**METODOLOGÍA**

## **A. Tipos de investigación**

El estudio se desarrolló mediante la utilización de los siguientes tipos de investigación:

- Investigación exploratoria.
- Investigación descriptiva.
- Investigación aplicada.

### **1. Investigación Exploratoria**

Según Kinnear y Taylor, la investigación exploratoria es adecuada:

“cuando los objetivos de la investigación incluyen la identificación de problemas u oportunidades, el desarrollo de una formulación más precisa de un problema, la obtención de una perspectiva con relación a la extensión de las variables que operan en una situación, el establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas, el logro de una perspectiva de la gerencia y del investigador, con respecto al tipo de situación-problema, la identificación y formulación de cursos alternativos de acción y la recolección de información...”. (Kinnear; Taylor, 1993: 127)

De acuerdo con el tema de este trabajo, la investigación exploratoria ayudó a obtener información acerca de la empresa y su entorno.

Además , Kinnear y Taylor determinan las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entre otros, como las principales vías de recolección de datos en la aplicación de la investigación exploratoria.

Desde este punto de vista, con la investigación exploratoria, se obtuvo toda aquella información relevante para el desarrollo del estudio.

### **2. Investigación Descriptiva**

Los autores Kinnear y Taylor mencionan con respecto a la investigación descriptiva diciendo que:

“...es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen: una descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercados y determinación de la frecuencia con que se presentan, una determinación del grado de asociación de las variables de mercados y una

formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercados”. (Kinneer; Taylor, 1993: 129)

A través de la investigación descriptiva se logró desarrollar un análisis de la situación de los diversos productos y del mercado.

Kinneer y Taylor se refieren a la investigación descriptiva con lo siguiente:

“Una efectiva investigación descriptiva se caracteriza por la enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detalladas. Puesto que el propósito es proveer información referente a preguntas o hipótesis específicas, la investigación se debe diseñar para asegurar la exactitud de los hallazgos. Por exactitud queremos decir un diseño que minimice el error sistemático y maximice la confiabilidad de la evidencia recolectada”. (Kinneer; Taylor, 1993: 130)

### **3. Investigación Aplicada**

Según Ezequiel Ander Egg, esta investigación se caracteriza por:

“Su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Busca de el conocer para hacer, actuar (modificar, mantener o cambiar radicalmente algún aspecto de la realidad social). Le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. Es el tipo de investigación que realiza de ordinario el investigador, en general, comprende todo lo concerniente al ámbito de las tecnologías sociales que tienen como finalidad producir cambios inducidos y/o planificados con el objeto de resolver problemas”. (Ander, 1989: 327)

La investigación aplicada será un instrumento de ayuda para la elaboración de las estrategias del plan.

## **B. Origen de los Datos**

### **1. Sujetos**

Los datos obtenidos provienen de diversas fuentes y diversos universos. Se obtuvo un conjunto que no ha sido determinado como población universo, ni tampoco como muestra, con el fin de analizar diversos elementos, el cual está constituido por el administrador de la tienda, gerentes de compañías mayoristas dedicadas a la distribución de otras marcas de *“panty”*

medias, agente de ventas, encargada de compras de Tienda La Gloria, por medio de entrevistas.

## **2. Fuentes de información**

La medición de las variables de este trabajo se hizo utilizando instrumentos tales como entrevistas, las cuales se realizaron al administrador de la tienda La Casa de las Pantys, gerentes de dos compañías importantes distribuidoras de “*panty*” medias, agente de ventas de una compañía mayorista dedica exclusivamente a la venta de “*panty*” medias, encargada de compras de tienda de departamentos muy importante en San José. Se hizo uso de la observación, en las principales tiendas y supermercados de La Gran Área Metropolitana de San José.

También se hizo uso de fuentes secundarias como libros, boletines, periódicos, Internet y reportes contables de la empresa.

### **C. Descripción de los instrumentos**

Los instrumentos de recolección de datos que se usaron fueron la entrevista y la observación. Estos instrumentos abarcaron todos los puntos de interés de las variables.

La entrevista que se le realizó al señor Errol Cruz, gerente y dueño de una compañía mayorista dedicada a la venta de “*panty*” medias, consistió de cinco preguntas y abarcó información relacionada con las siguientes variables: mercado, producto y competencia.

La entrevista que se le realizó a Ronald Rivera, administrador de la tienda La Casa de las Pantys, está constituida por siete preguntas. Trató información de las siguientes variables: productos, comunicación al consumidor, competencia, distribución-fuerza de ventas, entregas-inventario y actitudes del consumidor.

Al señor Alberto Jiménez se le realizó una entrevista, que consistió en dos preguntas y evaluó las siguientes variables: distribución-fuerza de ventas, producto y competencia.

Adriana Campos, encargada de compras de Tiendas La Gloria se le hizo una pregunta y evaluó la variable producto, tendencias y competencia.

Al señor Francisco Awad, gerente general de Distribuidora Daniela S.A., empresa fabricante de la “*panty*” media Oscar de la Renta, se le hicieron dos preguntas. La variable a tratar fue: producto.

Mediante la observación, tanto en la tienda La Casa de las Pantys como en otras tiendas y supermercados, se logró recolectar mucha información como: muestras de los productos, precios de venta, colores disponibles, presencia de mostrarios, espacio destinado para la venta de estos productos y su ubicación dentro del negocio, atención brindada por los vendedores, etc. Se evaluaron las variables: función básica, producto real y producto aumentado.

Además de la información que se obtuvo mediante las fuentes primarias, también se obtuvo información de fuentes secundarias como:

La Gaceta, se recolectó información relacionada con la variable tendencias.

Boletín semanal de la Cámara de Comercio de Costa Rica, se obtuvo información de la variable mercado.

Finalmente, del Banco Central de Costa Rica, a través de Internet, se obtuvo información de la variable tendencias.

Dada la importancia de juzgar los resultados en forma objetiva y racional, los instrumentos utilizados en este trabajo fueron sometidos a revisión, con el fin de obtener la validez necesaria para cumplir con el objetivo.

“La observación es una técnica ampliamente utilizada en las Ciencias Sociales para recolectar información. Consiste en la aproximación directa mediante los sentidos y la presencia física del investigados a los hechos y/o fenómenos que se desean estudiar.

En la vida diaria la observación se emplea en forma espontánea, pero cuando se utiliza con el objeto de investigar, su característica fundamental es: la Selectividad. Es decir, se trata de seleccionar los hechos o datos relevantes que sirvan para explicar el fenómeno a investigar.” (Blanc, 1979: 45)

“La entrevista es una situación de interrelación entre dos personas, en la cual el entrevistador obrando de acuerdo con objetivos preestablecidos, demanda al entrevistado que le proporcione información.” (Blanc, 1979: 46)

## **D. Alcances y limitaciones**

### **1. Alcances**

Los beneficios que va a obtener la empresa con el diagnóstico y desarrollo del plan de mercadeo consisten en:



- Contar con un documento de trabajo
- Documento que detalla acciones específicas de mercadeo dirigidas a objetivos específicos y que están enmarcados en un determinado ambiente
- El plan le va a identificar oportunidades de negocios y señala como penetrar, capturar y mantener posiciones deseadas en mercados específicos
- Además define los objetivos, programas, estrategias y procedimientos, que determinan el futuro de la empresa
- También es un instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos del “*marketing mix*”.
- Resumiendo, como resultado se da la introducción de la “*panty*” media Oscar de la Renta en el mercado nacional, cumpliendo con una serie de requisitos como: rentabilidad, flujo de caja adecuado, etc.

## **2. Limitaciones**

En la realización de este estudio se presentaron ciertas limitaciones en lo que respecta a la recolección de información.

El problema principal que se encontró en la investigación fue la dificultad para conocer los descuentos que pueden obtener los clientes claves por sus elevados volúmenes de compra.

También se tuvo acceso a un informe muy interesante relacionado con el mercado de las “*panty*” medias, pero no se pudo compartir la información en este estudio por motivos de confidencialidad.

## **CAPITULO IV**

## **RESULTADOS**

El producto es un elemento importantísimo en la mezcla de mercadotecnia de una empresa. Debe entenderse por producto la suma de tres aspectos: la función básica de este que nos indica para que sirve, el producto real que es lo que lo caracteriza, como por ejemplo su diseño y el producto aumentado que es lo que lo puede hacer más atractivo, por ejemplo, los tiempos de entrega, garantías, etc. (Kotler, 1985).

## A. “*Panty*” medias en el mercado nacional

### 1. Fabricadas a partir de NYLON (por marca)

#### a. Oscar de la Renta

La “*panty*” media sirve para mejorar la apariencia de las piernas. Esta “*panty*” pertenece a las fabricadas a partir de nylon.

Su empaque se puede describir de la siguiente forma: viene empacado en un cartón impreso y este a su vez envuelto en una bolsa de plástico. En realidad no hay concordancia entre la prestigiosa marca que el producto representa y su buena calidad, y el empaque que tiene. Las impresiones del cartón son muy sencillas y la información que tiene es la siguiente:

- Marca
- Tamaño
- Color
- País de fabricación
- Materia prima con que se fabricó el producto
- Código de barras

La “*panty*” media se vende en los siguientes cuatro tamaños: S, M, L y XL. Es importante mencionar que los tamaños del “*panty*” son adecuados para el mercado nacional.

La lista de colores es la siguiente: blanco, verano, polka, polkarina, candy, miel, canela, tan, caramelo, invierno, cocoa, moka, humo, perla, azul, ala de mosca, negro. Son 17 colores en total, muy amplia variedad para todos los gustos que se presenten.

En la tienda La Casa de las Pantys, la marca Oscar de la Renta cuenta con una excelente ubicación; es de las primeras “*pantys*” que se le presentan al cliente, también cuentan con el mayor esfuerzo de venta de parte de los vendedores, gracias a la comisión de ¢10 que reciben por cada unidad vendida. Generalmente no hay faltantes ni de colores, ni tallas, ni mostrarios en el punto de venta. El mostrario actual no incluye los colores perla y azul que se introdujeron después. No hay de momento, un gran esfuerzo en material publicitario de apoyo en el punto de venta.

El producto cuenta con garantía, cuando se presentan fallos debido al proceso de fabricación y no por el mal uso que el cliente le pueda dar. En este momento no tiene la cualidad de ser antialérgico, así como ninguna de las marcas que a continuación se van a describir, pero en caso de ocupar esta cualidad el fabricante puede desarrollarla (ver anexo 10).

## **b. Producto de la competencia**

La calidad del producto de los competidores es buena. Hay diferencias en los tamaños ofrecidos y en la variedad de colores. Todas las medias vienen con un refuerzo en la punta del pie, sin embargo no todas lo indican. Algunas también traen un refuerzo en el calzón conocido con el nombre de “puente de nylon”, que no lo tiene la Oscar de la Renta. El empaque de todas las marcas es mucho mejor que el de Oscar de la Renta, la gran mayoría trae indicaciones en dos idiomas de diversos aspectos del producto, además de imágenes de mujeres jóvenes y hermosas. Se va a iniciar el análisis con el actual líder del mercado.

### **1) Corazón**

La “*panty*” media está hecha 100% a partir de nylon. Es un producto de buena calidad. Viene en un empaque de cartón más grande que el de Oscar de la Renta, con una abertura para poder apreciar el color del producto. Cuenta con consejos para prolongar la vida del producto e instrucciones para el lavado, ambos en español e inglés. Se indica el país de origen, en este caso Guatemala, así como la compañía que lo fabrica. Trae una tabla de ayuda para seleccionar el tamaño según la estatura y peso de la usuaria. Viene impreso en el frente la imagen de una mujer joven y atractiva, así como la descripción del tamaño y color del producto. Asimismo cuenta con una etiqueta con el código de barras. El “*panty*” trae un

punteo de nylon, que es un refuerzo en el calzón, sin embargo no se le indica al consumidor en el empaque.

Los tamaños en que se encuentra disponible son S, M, L y XL. Estos tamaños son bastante adecuados para el mercado nacional, igual que los de la Oscar de la Renta.

La lista de colores es la siguiente: blanco, primavera, verano, invierno, atardecer, piel canela y negro. Se aprecia que la variedad de colores es inferior al de la media Oscar de la Renta.

Este producto no indica el material con que es hecho y trae en el frente una leyenda que dice “Panty Hose Elásticas”, pudiendo confundir al consumidor de que se trata de una “*panty*” media hecha a partir de combinaciones de nylon y “*lycra*”.

## 2) Nancy

Es una “*panty*” media fabricada 100% a partir de nylon. En estos momentos puede estar ocupando un segundo lugar en el mercado, muy distante de la marca líder, según comentó el señor Errol Cruz (ver anexo 1), gerente general y dueño de la compañía que distribuye el producto.

Este producto viene empacado primero en cartón impreso y luego es envuelto en plástico transparente. Trae una abertura para apreciar el color del producto, como sucede en el caso de las marcas Oscar de la Renta y Corazón. Cuenta con un código de barras, descripción del tamaño y color, material con que es hecho y destaca con una leyenda muy llamativa la buena calidad del producto, lo cual es cierto, según nos comentó el señor Ronald Rivera (ver anexo 2), administrador de la tienda La Casa de las Pantys. Aparece también la foto de una mujer joven con un vestido muy llamativo.

En su parte posterior viene la siguiente información: tabla de tamaños, consejos para la utilización del producto, información del fabricante y una lista de las cualidades del producto: “elegante, ajuste perfecto, transparencia absoluta, fresca y esterilizada”.

La “*panty*” se vende en las tallas S, M, L y XL. Los tamaños son equivalentes con los de la Oscar de la Renta.

La lista de colores es muy amplia, ocupando el tercer lugar en variedad después de la marca Oscar de la Renta. Los colores son: blanco, verano, polka, polkarina, candy, miel, canela, tan, caramelo, invierno, cocoa, moka, humo, ala de mosca y negro.

### 3) Dorian Grey

La “*panty*” media Dorian esta clasificada dentro de las de nylon, sin embargo, cuenta con un 2% de “*lycra*”. El efecto de la “*lycra*” es mejorar el ajuste del “*panty*” en la rodilla y tobillos. Según comentó el señor Ronald Rivera (ver anexo 2), estas “*panty*” medias que tienen un 2% de “*lycra*”, no muestran características distintas a las hechas 100% con nylon.

Tiene un empaque muy similar a la Nancy, con una abertura para poder apreciar el color. Además, en el frente del empaque trae impreso el código de barras, el tamaño, el color, menciona que viene con la punta reforzada en el pie y también viene con un puente de nylon. Aparece la imagen de una mujer joven y muy linda. En la parte posterior del empaque vienen descripciones en español e inglés en donde se indica las instrucciones para el manejo del producto, la composición de los materiales con que se hizo, el nombre del fabricante, el país de origen, y un dibujo en el que se muestran el puente de nylon y el refuerzo en el pie.

El “*panty*” se vende en los siguientes tamaños: S, M, L y XL. Estos tamaños no son adecuados para el mercado nacional, le quedan muy pequeños a la mujer costarricense, y la razón es que el país de origen es México que tiene unas mujeres con características físicas muy distintas a la nuestra, según comentó Ronald (ver anexo 2). Así las consumidoras deben de comprar uno o dos tamaños más grandes del que usan, y el problema se presenta en las mujeres de tallas grandes que usan la talla L y la talla XL, que no encuentra un tamaño que les ajuste bien. Las tallas pequeñas tienen el problema contrario, no tienen mercado porque no les queda a las consumidoras.

La lista de colores es la siguiente: natural, negro, juvenil, daling, suntan, beige, blanco, vera y seling.

### 4) Crystal

Esta “*panty*” media es 100% nylon, sin embargo no se indica en el empaque. Tiene un empaque bonito, al igual que las otras, se usa cartón impreso y plástico luego. Al frente se destaca una foto en la que se muestran las piernas de dos mujeres. Se menciona el buen ajuste del producto y la calidad garantizada. En la parte posterior viene impreso el nombre del fabricante, el código de barras, el número del color y la referencia de que este producto tiene talla única. La talla única presenta problema para las mujeres que usan tallas muy grandes o

muy pequeñas. Este producto es fabricado por la misma empresa que fabrica el Dorian Grey, una de las compañías más grandes en el ámbito mundial, y se encuentra ubicada en México.

La variedad de colores es muy buena, hay 19 y no tienen nombre, sino que se usa números para describirlos, del 1 al 19.

La compañía que distribuye este producto, muestra durante gran parte del año, escasez de inventario, quedándose los puntos de venta sin todo el surtido de colores que le ofrecen al consumidor. Esta experiencia la vive la tienda La Casa de las Pantys, según manifestó el señor Ronald Rivera (ver anexo 2).

## 5) Hanes

Es fabricado en México. Está hecho 98% de nylon y 2% de “*lycra*”, con el beneficio que brinda esta combinación de materiales.

El empaque es de cartón con una abertura para poder observar el color del producto. Es muy sencillo, pero llamativo y bonito. En el frente tiene la siguiente información: código de barras, color, nombre del distribuidor en Costa Rica. Al dorso: instrucciones en español e inglés para el manejo del producto. Además de una tabla de tamaños y la composición de los materiales con los que está hecho el producto.

Viene en las tallas S, M, L y XL. El surtido de colores es muy escaso, cuenta con solamente tres: juvenil, negro y natural. Según comentó el señor Ronald Rivera (ver anexo 2), la variedad de colores es un punto débil del producto.

El precio con que se vende al público es muy bueno, es de los más bajos del mercado, sin embargo, al igual que los demás distribuidores, le da al detallista únicamente un 30% de margen de utilidad sobre el costo.

## **2. Fabricadas a partir de LYCRA (productos sustitutos por empresa)**

En el mercado hay una gran cantidad de opciones en cuanto a productos sustitutos se refiere. Estos productos están formados por las “*panty*” medias fabricadas a partir de nylon y “*lycra*”. La competencia en el mercado de estos productos es muy intensa y en el participan varias compañías con productos fabricados en países como Italia, México y Colombia principalmente.

La marca líder del mercado es Tall, que cuenta con una cobertura geográfica muy buena.

La calidad de las distintas marcas es muy buena. Los proveedores no tienen problemas de inventario ni de mostrarios, excepto en la marca Crystal distribuida por la compañía O.K. Servicios S.A.

El nivel de servicio es bueno en general, con fluctuaciones principalmente en los tiempos de entrega entre 24 horas y 96 horas desde la elaboración del pedido.

Las distintas empresas ofrecen una variedad de incentivos a las vendedoras de los negocios, que consisten en el pago de comisiones por las ventas realizadas o en el regalo de producto a las vendedoras con mayores niveles de ventas.

En estos momentos ninguno de los participantes se encuentra realizando ningún tipo de campaña publicitaria en televisión. En el pasado lo estuvo haciendo la compañía Corporación J & E S.A., antiguos distribuidores de la marca Tall. En prensa, si se hace, pero es importante mencionar que la inversión no es alta.

Ninguna de las compañías tiene inconveniente alguno para brindarle a sus clientes los exhibidores necesarios para la colocación del producto en el punto de venta.

Los márgenes de utilidad sugeridos para la venta del producto en los negocios oscila entre el 30% y el 40% sobre el costo de venta. Los plazos de venta también resultan similares, ubicándose la gran mayoría en los 30 días.

### **a. Grupo Constela S.A.**

El Grupo Constela S.A. es una empresa muy grande que se dedica a distribuir una gran variedad de productos en el mercado. En estos momentos distribuyen la “*panty*” media la



marca Tall, líder en el mercado entre las “*panty*” medias de “*lycra*”. Es fabricada en Colombia por la empresa Textiles Swantex S.A. y viene en tres presentaciones.

- *Super Brillante* (empaquete amarillo), es una “*panty*” media gruesa brillante, se ofrece en cuatro tamaños y cinco colores. El precio sugerido al público es de ¢1,455.
- *Ultra Sheer* (empaquete gris), es una “*panty*” media gruesa sin brillo, se vende en cuatro tamaños y siete colores. El precio sugerido al público es de ¢1,370.
- *Super Velada* (empaquete vino), es una “*panty*” media extrafina, tiene un precio sugerido al público de ¢1,280 y viene en siete colores.

El tiempo de entrega de esta compañía es de 48 horas usualmente. Para motivar a los empleados de las tiendas y elevar su nivel de ventas obsequian una “*panty*” media por semana a la mejor vendedora.

#### **b. Corporación J & E S.A.**

Antiguos distribuidores de la marca Tall. En estos momentos se encuentran participando en el mercado con un producto importado de Italia de muy buena calidad y precio. Es una de las empresas que realiza investigaciones de mercado con frecuencia para la toma de decisiones. En estos momentos distribuyen la marca Golden Lady y Nancy que vienen en las siguientes presentaciones:

- *Golden Lady Ciao 20* (empaquete rojo), es una “*panty*” media delgada sin brillo, viene en tres tamaños y trece colores. Su precio es de ¢980.
- *Golden Lady Repose 40* (empaquete azul), es una “*panty*” media con un grueso intermedio, no tiene brillo, viene en seis colores y tres tallas, y el precio sugerido es de ¢1495.
- *Golden Lady Repose 70* (empaquete café), es una “*panty*” media gruesa sin brillo, viene en dos colores únicamente, se ofrece en cuatro tamaños y el precio sugerido es de ¢1495.
- *Nancy* (empaquete verde y blanco) es un “*panty*” medicado, grueso y sin brillo, viene en ocho colores y tres tallas. El precio sugerido al público es de ¢1,790.

La empresa entrega sus pedidos en 48 horas y cuenta con un incentivo que consiste en la regalía de una “*panty*” media a la mejor vendedora de cada semana.

### c. Importadores y distribuidores de medias Colombianas S.A.

La empresa distribuye dos marcas distintas, ambas importadas de Colombia y fabricadas por la misma compañía, la empresa Indolano.

- *Diamant*, es una “*panty*” media gruesa que se ofrece con brillo y sin brillo. Ambas tienen un precio sugerido de ¢1,375, vienen en doce colores y tres tallas.
- *Condesa*, es una “*panty*” media gruesa sin brillo, viene en 10 colores y únicamente en talla xxxl. El precio sugerido es de ¢1,600.

El tiempo de entrega de la compañía es de 72 horas. Ofrecen a las vendedoras dos incentivos. El primero consiste en la regalía de producto a la mejor vendedora y el segunda en un libro en el que se va pegando postales, y una vez lleno (50 postales) se cambia por ¢2,500.

### d. Importadora El Mundo de C.R. S.A.

Empresa distribuidora de las marcas Dorian Grey y Foreva, ambas fabricadas en México por una de las compañías más grandes a nivel mundial, Cannon Mills.

- *Dorian Grey Lycra*, es una “*panty*” media delgada que viene en once colores y cuatro tallas. Se vende al público en ¢855.
- *Dorian Grey Ultra’s Lycra*, es una “*panty*” media para mujeres gruesas, por lo que se vende solamente en talla xxl. Viene en cuatro colores y su precio al público es de ¢1,075.
- *Dorian Grey Maternal*, especial para mujeres embarazadas, esta disponible en cuatro colores y tres tallas, su precio al público es de ¢1,150.
- *Foreva*, es una “*panty*” media gruesa sin brillo, viene en tres tallas y 6 colores. Su precio al público es de ¢1,195.

El tiempo de entrega de todas estos productos es de 48 horas. La empresa tiene la política de obsequiar una “*panty*” media a la mejor vendedora de la semana.

**e. Donatex S.A.**

La compañía distribuye dos marcas fabricadas en México por la empresa Giovanni de México S.A. Es una empresa con muy buen servicio y uno de los mejores tiempos de entrega, 24 horas.

- *Fugaz*. La “*panty*” media tiene un grueso intermedio, está diseñada especialmente para mujeres gruesas, viene en seis colores y una talla. El precio al público es de ¢1,295.

- *Feel Good* es una “*panty*” media velada o extrafina, está disponible en tres tamaños y cuatro colores. Su precio sugerido al público es de ¢1,595.

**f. Distribuidora Mariana S.A.**

La empresa distribuye un excelente producto, su tiempo de entrega es de 48 horas y para motivar a las vendedoras les paga ¢1,500 por cada libro de 50 postales.

- *Mariana* es una “*panty*” media velada, viene en una talla única y una gran variedad de colores, dieciocho en total. El precio sugerido al público es de ¢1,275.

**g. O.K. Servicios S.A.**

Distribuidora de la marca Crystal. Importa sus productos de México de la empresa Cannon Mills. Este producto viene en las siguientes presentaciones:

- *Crystal, Panty Hose Support* (empaquete azul) es una “*panty*” media gruesa que viene en seis colores y cuatro tallas. Su precio es de ¢1,325.

- *Crystal, Panty Hose Velada* (empaquete gris) es una “*panty*” media con un grosor intermedio, viene en seis colores y cuatro tamaños. El precio sugerido al público es de ¢1,125.

El tiempo de entrega es uno de los peores, 96 horas, aparte de que con frecuencia tienen problemas de inventarios y mostrarios. El incentivo que tienen consiste en la regalía de una “*panty*” media por semana a la mejor vendedora.

#### **h. Representaciones Prisa Internacional S.A.**

Distribuyen el producto de la empresa colombiana Textiles Velanex.

- *Samsara, seda fría mate* (empaquete azul) es una “*panty*” media velada disponible en cuatro tamaños y quince colores. El precio recomendado es de ¢1,325.
- *Samsara, dinotte* (empaquete rojo) es una “*panty*” media delgada, disponible también en cuatro tamaños y quince colores. Su precio es de ¢1,250.

Para motivar a los empleados usan un libro de postales y una vez lleno (50 postales) le pagan al vendedor ¢2,000. El tiempo de entrega es de 72 horas.

#### **i. Multirep S.A.**

Empresa distribuidora de la marca Ritchi, elaborada por Ritchi S.A. de Colombia. La *panty* media viene en las siguientes seis presentaciones:

- *Ritchi silueta perfecta, levanta cola* (empaquete crema) es una “*panty*” delgada que tiene por objetivo levantar los glúteos, reducir las medidas de la cintura y el vientre. Viene en tres tallas y 5 colores. Su precio es de ¢2,715.
- *Ritchi silueta perfecta, top control* (empaquete crema) es una “*panty*” media que reduce las medidas de la cintura, cadera y muslos. Viene en tres tamaños y cinco colores. El precio sugerido al público es de ¢2,715.
- *Ritchi verano* (empaquete celeste) es un “*panty*” delgado ideal para climas cálidos y con una puntera invisible especial para usar con calzado de verano. Viene en cuatro tallas y 18 colores. El precio sugerido es de ¢1,490.
- *Ritchi sheer support* (empaquete rosado) es una “*panty*” media velada, disponible en diez colores y tres tallas. El precio sugerido al público es ¢1,325.
- *Ritchi la magia de tus piernas, descanso* (empaquete gris) es un *panty* grueso ideal para el descanso de las piernas, está disponible en cuatro tallas y 12 colores. El precio sugerido es de ¢1,290.

- *Ritchi la magia de tus piernas, super velada* (empaque azul) es un “*panty*” extrafino, viene en 10 colores y cuatro tallas. El precio al público es de ¢1,050.

Esta empresa cuenta con un excelente tiempo de entrega, solamente un día. Tienen como incentivo el pago de ¢40 por unidad vendida, además de regalías de producto en forma ocasional para todas las vendedoras por parte de los dueños.

#### **j. Yamuni-Llobet-Globo**

Las tres empresas distribuyen la marca Corazón fabricada en Guatemala. La “*panty*” media viene en las siguientes presentaciones:

- *Corazón Lycra 20* es una “*panty*” media delgada, viene en cuatro tamaños y ocho colores. Su precio de venta es de ¢1,077.
- *Corazón Lycra 40* es una “*panty*” media gruesa, y también se está disponible en cuatro tamaños y ocho colores. El precio sugerido al público es de ¢1,105.

Los tiempos de entrega varían mucho dependiendo de quién es el vendedor. Yamuni dura 96 horas, Llobet 72 horas y el Globo 24 horas.

A continuación se presenta un cuadro con el resumen de las principales características de las “*panty*” medias de “*lycra*” presentes en el mercado, que cuentan con mayor participación.

Cuadro N°6

**Información general de la “*panty*” medias de “*lycra*” presentes en el mercado**

	<b>Tamaños disponibles</b>	<b>Colores disponibles</b>	<b>Precio sugerido al público i.v.i.</b>	<b>Precio de venta al detallista</b>	<b>Margen de utilidad</b>
Condesa	1	10	¢1,600	¢1,089	30%
Corazón Lycra 20	4	8	¢1,077	¢733	30%
Corazón Lycra 40	4	8	¢1,105	¢752	30%
Crystal Support	4	6	¢1,325	837	40%
Crystal Velada	4	6	¢1,125	712	40%
Diamant	3	12	¢1,375	¢936	30%
Dorain Grey Ultra's Lycra	1	4	¢1,075	¢732	30%
Dorian Grey Lycra	4	11	¢855	¢582	30%
Dorian Grey Maternal	3	4	¢1,150	¢783	30%
Feel Good	3	4	¢1,595	¢1,086	30%
Foreva	3	6	¢1,195	¢813	30%
Fugaz	1	6	¢1,295	¢882	30%
Golden Lady Ciao 20	3	13	¢980	¢667	30%
Golden Lady Repose 40	3	6	¢1,495	¢1,018	30%
Golden Lady Repose 70	4	2	¢1,495	¢1,018	30%
Mariana	1	18	¢1,275	¢868	30%
Nancy medicada	3	8	¢1,790	¢1,219	30%
Ritchi La Magia, descanso	4	12	¢1,290	¢878	30%
Ritchi La Magia, supervelada	4	10	¢1,050	¢715	30%
Ritchi levanta cola	3	5	¢2,715	¢1,848	30%
Ritchi Sheer Support	3	10	¢1,325	¢902	30%
Ritchi top control	3	5	¢2,715	¢1,848	30%
Ritchi Verano	4	18	¢1,490	¢1,014	30%
Samsara Dinotte	4	15	¢1,250	790	40%
Samsara Seda Fría	4	15	¢1,325	840	40%
Tall Super Brillante	4	5	¢1,455	¢990	30%
Tall Super Velada	4	7	¢1,280	¢871	30%
Tall Ultra Sheer	4	7	¢1,370	¢933	30%

## B. Datos básicos

Para la obtención de los datos necesarios para desarrollar esta investigación fue necesario acudir tanto a fuentes primarias como a fuentes secundarias.

### 1. Ventas

#### a. Ventas en unidades de la “panty” media Oscar de la Renta

A continuación se especifica el número de unidades vendidas al detalle en la tienda La Casa de las Pantys, de la “panty” media marca Oscar de la Renta:

Cuadro N°7  
Ventas al detalle en unidades (O.R.)

Año	tas	Ven		Crecimiento	
		Unidades	Unidades	Ab	Porc
			soluto	entual	
8	199	40	11,4		
9	199	68	13,8	2,4	21.22
	200	72	18,9	5,1	36.80
0			04	%	

**Nota:** para obtener el total de unidades del año 2000 se hizo un estimado para las unidades vendidas en el segundo semestre. Este estimado se calculó con la ayuda del señor Ronald Rivera, administrador de la tienda, y basándose en los historiales de venta del negocio.

#### b. Ventas en colones de la “panty” media Oscar de la Renta

Las ventas brutas en colones de la “panty” media marca Oscar de la Renta correspondientes para los últimos tres años son las siguientes:

Cuadro N°8  
Ventas al detalle en colones (O.R.)

	Año	Ventas		Crecimiento	
		Colones	Col soluto	Ab	Porc entual
8	199	5,03			
	199	3,600			
9	199	6,58	1,5	30.86	
	200	7,300	53,700	%	
0	200	9,39	2,8	42.56	
	200	1,140	03,840	%	

**Nota:** las ventas en colones se calcularon con los siguientes precios al público:

1998 ¢440 i.v.i., 1999 ¢475 i.v.i., 2000 ¢495 i.v.i.

**c. Ventas desglosadas por trimestre para el año 2000**

Las ventas al detalle en unidades para el año 2000 por trimestre serían las siguientes:

Cuadro N°9  
Ventas por trimestre en unidades, año 2000 (O.R.)

Trimestre	Unidades	Estimaciones
Trim I	4	3,98
Trim II	4	3,79
Trim III	3	4,93
Trim IV	1	6,26

---> madas



	<b>Tot</b>	<u>18,9</u>
<b>al</b>		<u><u>72</u></u>

**d. Pronostico de ventas para el año 2001 de la “panty” media Oscar de la Renta, tanto al detalle como al por mayor**

Este primer estimado corresponde para las ventas realizadas *al detalle* en la tienda. Para estimar el monto de unidades vendidas se asume 5.41% de crecimiento en las unidades vendidas en La Casa de las Pantys, dando como resultado 20,000 unidades. El cálculo se hace con la ayuda del señor Ronald Rivera, se trata de un estimado que contrasta fuertemente con los grandes incrementos que se venían dando. Ronald piensa que ya no se le va a poder seguir quitando mercado en la tienda al producto de la competencia. Este pronóstico no se va a tomar en cuenta para el trabajo, ya que este trata del desarrollo del negocio al por mayor, y ese pronóstico es el que se detalla a continuación.

Para el cálculo de las ventas *al por mayor* se contó con la asistencia del señor Alberto Jiménez. Alberto fue administrador de la tienda de 1985 hasta 1990 y en la actualidad se desempeña como agente de ventas de la compañía O.K. Servicios S.A., distribuidor de la marca Crystal.

Basados en su experiencia del mercado, en un margen de utilidad mayor al 30% que es el que se le está dando a los detallistas actualmente, en una modificación del empaque actual para hacerlo más atractivo y motivando a los vendedores de cada negocio cuando lo permitan, se estima una venta para el año 2001 de 61,320 unidades. Siempre que se realice un pronóstico de ventas se debe tener una idea de las estrategias y metas de mercadotecnia (Stanton, 1985).

Para alcanzar la cifra de 61,320 unidades de venta al por mayor en La Casa de las Pantys se va a necesitar desarrollar: la fuerza de ventas, un sistema de distribución, la mezcla de mercadotecnia, políticas de compras y ventas, etc.

Se espera vender como mínimo en 20 negocios el producto durante el primer año y se estima que cada uno venda al mes 250 unidades, lo que no se considera significativo asumiendo un promedio de 10 unidades al día por negocio. En el primer trimestre se observa

en el cuadro una cantidad mayor que corresponde al pedido inicial (17 colores x 4 tallas x 12 unidades x 20 negocios = 16,320 unidades).

Para los siguientes tres trimestres se asume, para hacer *más crítico* las unidades vendidas, que solamente esos 20 negocios nos van a seguir comprando 250 unidades por mes, entonces 20 negocios x 250 unidades x 3 meses = 15,000 unidades.

Cuadro N°10

**Pronóstico de ventas para el año 2001**

<b>Trimestre</b>	<b>Unidades</b>	<b>Pre</b>	<b>Total</b>
I Trim	16,320 0	¢31	¢5,059,200
II Trim	15,000 0	¢31	¢4,650,000
III Trim	15,000 0	¢31	¢4,650,000
IV Trim	15,000 0	¢31	¢4,650,000
<b>Total</b>	<b>61,320</b>		<b>¢19,009,200</b>

En el cuadro, se observa que el precio de venta se mantiene constante durante todo el año 2001. Uno de los puntos fuertes es el precio de venta bajo del producto y la idea es en el primer año mantenerlo para hacer el producto más atractivo aún. Esto es financieramente realizable debido a la disminución en el impuesto selectivo de consumo, a pesar de la inflación que se pueda dar; siempre y cuando no sea superior al 15% anual. Si se tuviera una inflación mayor habría que hacerle modificaciones al precio.

En el anexo 3, se muestra una lista de posibles distribuidores para el producto a desarrollar en la Gran Área Metropolitana de San José.

## 2. Mercado

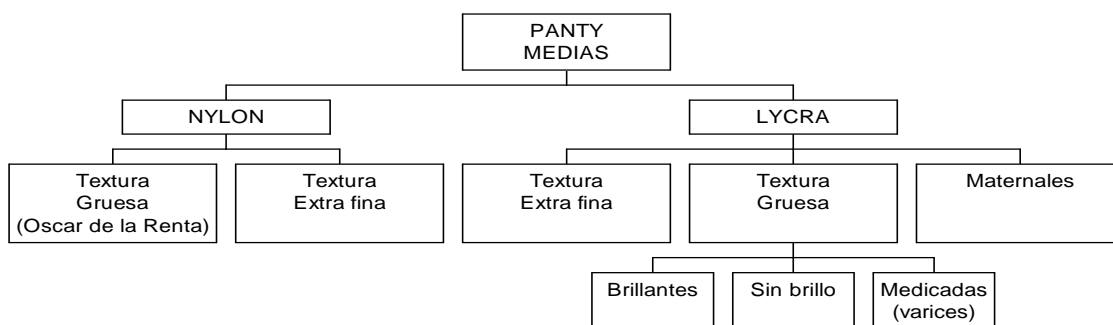
Se mencionó que las “*panty*” medias se pueden dividir según el material con que se hicieron, y se indicó dos grandes categorías, las hechas a partir de nylon y las fabricadas mediante combinaciones de nylon y “*lycra*”.

También se puede desglosar aún más, y dividir las de acuerdo a su textura en gruesas y extrafinas. Por su brillo, se pueden clasificar en brillantes y no brillantes (mate).

Asimismo, existen dos categorías más, que son las maternas y las medicadas, que se usan para el control de las varices. Para mayor comprensión ver el siguiente cuadro:

Cuadro N°11

Clasificación de las “*pantys*”, según material y textura



Sería importante indicar el porcentaje en que cada uno de estas medias participa en el mercado, una forma de obtener esta información o por lo menos números aproximados es estudiando las ventas en la tienda. Para esto se obtuvo las ventas de La Casa de las Pantys de los meses de Abril, Mayo y Junio del año 1999 y se compararon con los mismos meses del año 2000, y el resultado fue el siguiente:

Cuadro N°12

## Porcentajes vendidos, según materia prima y textura

<b>Por materia prima y textura</b>	<b>1999</b>	<b>0</b>	<b>200</b>
Panty Nylon Corriente o gruesa	40.3	%	40.3
Panty Nylon Extra fino	16.0	%	16.6
Panty Lycra Gruesa Brillante	17.2	%	5.2
Panty Lycra Gruesa sin Brillo	11.0	%	19.4
Panty Lycra Gruesa Varices	1.1%	%	1.5
Panty Lycra Extra fino	13.9	%	16.7
Panty Lycra Maternal	0.4%	%	0.4
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>0%</b>	<b>100.</b>

Del cuadro se pueden sacar las siguientes conclusiones: el porcentaje de medias fabricadas a partir de nylon versus las fabricadas a partir de combinaciones de nylon y “*lycra*” se mantiene muy similar (56% aproximadamente).

Las “*panty*” medias de nylon han mantenido en el último año una participación estable, tanto las corrientes o gruesas, como las extrafinas. Es importante mencionar que la “*panty*” media Oscar de la Renta pertenece a esta categoría, que son las fabricadas a partir de nylon y su textura es gruesa. El porcentaje de participación es del 40.3% en cada uno de los dos años analizados.

Por el contrario, las “*panty*” medias fabricadas a partir de combinaciones de nylon y “*lycra*”, muestran cambios importantes según su textura y brillo. Se han dado cambios en los consumidores, abandonando las medias brillantes y consumiendo en mayor cantidad las medias no brillantes y las extrafinas.

#### a. Tamaño del mercado

Se realizó una entrevista al señor Errol Cruz (ver anexo 1), gerente general de la empresa Corporación J & E S.A. y se obtuvo información muy valiosa. Corporación J & E S.A. es una compañía dedicada a la venta de “*panty*” medias, distribuidora de las marcas Golden Lady y Nancy.

La información que brindó el señor Errol está basada en una investigación de mercado que su empresa contrató con la compañía Interamericana de Desarrollo S.A. En esta investigación se obtuvo el volumen total de “*panty*” medias que se consumen por año en el país, tanto de las fabricadas a partir de nylon como de hechas mediante combinaciones de nylon y “*lycra*”. La cifra fue de 6,300,000 unidades anuales para 1999. Si se calcula el 40.3% a esta cifra, el número de “*panty*” medias de nylon gruesas es de 2,538,900 unidades. En este estudio el porcentaje en que participan las “*panty*” medias de nylon gruesas fue de un 41%, dato que coincide con el calculado según las ventas de un trimestre en la tienda.

También se habló del crecimiento anual del mercado que en los últimos cinco años estuvo entre un tres y cinco por ciento, y en lo que va del año 2000 se ha mantenido estancado. Este porcentaje trata del número de unidades vendidas y no del monto en colones.

#### **b. Mercado meta**

Según la entrevista que se le realizó al señor Errol Cruz (ver anexo 1), el mercado está segregado por varios factores. Primero por aspectos económicos, el producto (“*panty*” de nylon gruesa) es consumido en más cantidad por las personas de bajos ingresos. Luego se puede segmentar también por edad, en donde se aprecia que la mayoría de las mujeres que lo utilizan son mayores de 35 años. Finalmente por zona, las zonas calientes son las que menos consumen el producto. La zona de mayor consumo es la Gran Área Metropolitana de San José.

A nivel de distribuidores detallistas que es un punto que interesa mucho por ser los clientes potenciales del nuevo negocio a desarrollar, los principales clientes estarían constituidos por cadenas de supermercados y las principales tiendas de la Gran Área Metropolitana de San José, según la entrevista que se le realizó al señor Alberto Jiménez (ver anexo 5).

#### **c. Marca líder del mercado**

La marca líder del mercado es Corazón, representada por tres distribuidores importantes que cubren todo el territorio nacional. Estos distribuidores son : Bejos M Yamuni e Hijos S.A., Fco. Llobet e Hijos S.A. y Almacén El Globo S.A.

#### **d. Supuestos del mercado**

Se espera a mediano plazo un aumento similar al que ha venido dándose en los últimos cinco años. Asimismo, se tiene la expectativa de que la participación de mercado de los “*pantys*” de nylon se mantenga estable en el futuro. Se ha mantenido uniformidad a través del tiempo en los hábitos de compra del consumidor y se espera que continúe así.

Constantemente han estado entrando y saliendo marcas al mercado y no ha habido una reacción por parte de los participantes actuales y no se espera que ocurra nada cuando se introduzca la “*panty*” media Oscar de la Renta.

### **3. Precios**

#### **a. Precios de venta al detallista**

A continuación se puede observar cuánto le cuesta al detallista las distintas marcas que se encuentran en el mercado, este precio no incluye el impuesto sobre la venta:

Cuadro N°13

#### Precios de venta al detallista

<b>Marca</b>	<b>Costo</b>
Corazón	¢388
Nancy	¢320
Crystal	¢347
Hanes	¢286
Dorian Grey	¢385

### b. Precios de venta al público

El día 15 de Julio de 2000 se realizó un sondeo en San José con el fin de determinar que marcas de “*panty*” medias de nylon gruesas se venden y a que precios. El resultado de esa encuesta se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°14

#### “*Pantys*” de nylon, precios de venta al público

#### “*Pantys*” de nylon corrientes

Tiendas en San José	Corazón	Nancy	Crystal	Hanes	Dorian Grey	Fugaz
La Gloria	¢605	¢495		¢455		
Oca Loca						
Palacio de Modas						
El Amigo Invisible						
Almacén Silleda	¢570					
Tienda Simón	¢640					
Tienda Regis Plus	¢590					
Auto Mercado			¢519			
Helen & Totin						
Tienda El Globo	¢570		¢515			
Pague Menos	¢695					
Periféricos	¢615	¢520	¢520	¢420		
Tienda Regis Central			¢519	¢405		
Hiper Más	¢569	¢469	¢504	¢389	¢464	¢350
Yaohan			¢550			
Super Fast		¢650				
Más x Menos Paseo Colón	¢645	¢464	¢539			
La Casa de los Panty's	¢570	¢445	¢510	¢175	¢570	

**Nota:** en esta investigación se obtuvieron las distintas marcas y precios a los que algunos negocios venden los panty's de nylon corrientes. Las tiendas que no tienen información, es porque sólo venden panty's elásticas.

Algunas observaciones hechas cuando se estaba recaudando la información fue la ausencia o mal estado de los mostrarios en los negocios visitados. Los mostrarios están hechos con una pequeña parte de la “*panty*” media y en él vienen agrupados todos los colores que se ofrecen a la venta, son como una carta de colores, con la ventaja de que al tener

muestras del producto las consumidoras pueden darse una idea del acabado y textura que estos tienen.

Un mostrario es de gran importancia a la hora de vender este producto; así las mujeres puedan apreciar exactamente cual es el color y textura de la “*panty*” media que se le ofrece.

#### 4. Datos históricos de la “*panty*” media Oscar de la Renta

En el cuadro que se muestra a continuación se observan los datos históricos de la “*panty*” media Oscar de la Renta, resultado de la venta al detalle en la tienda. No se muestran datos de la venta al por mayor porque es el negocio en que se desea incursionar.

Cuadro N°15  
Datos históricos de la “*panty*” O.R.

Datos	1998	1999	2000
1. Mercado total en unidades	2,441,25	2,538,90	2,538,90
2. Participación de mercado	0.46%	0.54%	0.74%
3. Precio por unidad bruto i.v.i.	¢440.00	¢475.00	¢495.00
4. Precio por unidad neto	¢389.38	¢420.35	¢438.05
5. Costo de venta por unidad	¢189.98	¢212.02	¢228.13
6. Beneficio bruto por unidad	¢199.40	¢208.33	¢209.92
7. Ventas en unidades	11,440	13,868	18,972
8. Ventas en colones	¢4,454,5	¢5,829,4	¢8,310,6
9. Contribución bruta	07.20	13.80	84.60
	¢2,281,1	¢2,889,1	¢3,982,6
	36.00	20.44	02.24

Para el cálculo del tamaño del mercado en unidades para el año 1998 se tomó como base el año 1999 y se le disminuyó un 4%. Para el año 2000 se asumió la misma cifra, dado el estancamiento para ese año, según comentó el Sr. Errol Cruz (ver anexo 1). Este



estancamiento también se menciona en el comentario del boletín semanal de la Cámara de Comercio correspondiente al día 10 de Julio de 2000 (ver anexo 7).

Los costos se estimaron con el tipo de cambio del último día del mes de Junio de cada año. La fuente que se utilizó fue el Banco Central de Costa Rica (ver anexo 8).

## **5. Tendencias**

Es importante mencionar que las marcas con mayor participación en el mercado son producidas en Centroamérica y México, países que gozan de un trato especial en materia de impuestos. Se ha comentado últimamente la reducción del impuesto selectivo de consumo para una serie de artículos, dentro de los cuales se encuentran las “*panty*” medias. Tanto las “*panty*” medias fabricadas en Centroamérica y México, como las fabricadas en otros países van a gozar de la reducción del 15% al 0% en el impuesto selectivo de consumo. Así, el 18 de Julio el presidente firma la ley en donde se elimina este impuesto y se publica por primera vez en La Gaceta el 21 de julio de 2000 (ver anexo 4).

## 6. Análisis F.O.D.A.

### a. Fortalezas

1. Precio
2. Marca muy reconocida internacionalmente
3. Producto de buena calidad
4. Producto con muy buen surtido de colores
5. Personal con amplia experiencia en la venta de “*panty*” medias

### b. Oportunidades

1. Posibilidad de aumentar el número de distribuidores
2. Buenas relaciones con algunos propietarios de negocios en San José
3. La posibilidad de contratar al señor Alberto Jiménez y a Mayid Nassar, agentes de venta con mucha experiencia y buenas relaciones con negocios importantes
4. Interés del fabricante en aumentar el nivel de ventas a través de terceros distribuidores y por lo tanto su apoyo en el proyecto.

### c. Debilidades

1. Empaque poco atractivo
2. Dependencia de un solo fabricante
3. La marca no está posicionada a escala nacional
4. Un solo punto de venta
5. Logística de distribución

### d. Amenazas

1. Posibles reacciones de la competencia
2. Entrada de nuevos competidores al sector

## 7. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

La primera de las fuerzas, *el sector en el que se compete actualmente*, se puede describir de la siguiente manera: todas las marcas más importantes sugieren un margen del 30% sobre el costo para el cálculo del precio de venta al público y venden sus productos a 30 días plazo. La gran mayoría de ellos no tienen problemas en suplir los pedidos, gracias a un buen manejo de los inventarios, excepto la marca Crystal que en ocasiones dura de 1 a 3 meses para despachar ciertos colores por problemas de inventario. Los distribuidores de estas marcas, las más importantes, importan sus productos de Centroamérica y México por lo que gozan del pago de muy pocos impuestos, con relación a los que podrían importar productos similares de terceros países. La marca Corazón es la marca líder en el mercado y está representada por tres distribuidores muy importantes que son: Bejos M. Yamuni e hijos S.A., Almacén El Globo S.A. y Fco. Llobet e hijos S.A.. Las tres compañías tienen una cobertura geográfica muy buena, cuentan con el capital suficiente para el desarrollo del negocio y varían eso sí en los tiempos de entrega del producto. Yamuni dura 4 días desde el día en que se hace el pedido, Llobet 3 días y El Globo únicamente 1 día. Este “*panty*” es fabricado en Guatemala por la fabrica Nylontex S.A. y goza de los beneficios fiscales correspondientes a los productos importados de Centroamérica.

La “*panty*” media Nancy representada por Corporación J. & E. S.A., cuenta con una buena cobertura a escala nacional y no tiene problemas de inventario. Esta es una empresa con mucha experiencia en la distribución de “*panty*” medias. Su producto es fabricado en El Salvador por la misma compañía que hace la “*panty*” media Oscar de la Renta. Hace algún tiempo Corporación J & E S.A. era el distribuidor de la marca Tall, líder en ventas de las panty medias fabricados a partir de combinaciones de nylon y “*lycra*”. Esta marca se la vendieron a la empresa Grupo Constenla S.A. y luego ingresan al mercado con las marcas Nancy y Golden Lady.

Dorian Grey otra de las marcas participantes en el mercado, es distribuida por Importaciones El Mundo de Costa Rica S.A., es un “*panty*” fabricado en México, de buena calidad. Ocasionalmente importan otras marcas que consiguen con buen precio, pero solo en forma ocasional, sin darle seguimiento alguno.

La “*panty*” media Crystal es distribuido por la empresa O.K. Servicios S.A. Es una empresa con experiencia, pero con un capital muy limitado, tanto es así, que descuentan todas sus facturas con una compañía que se llama Facturas y Descuentos S.A. y en ocasiones pasan

varias semanas sin producto. Este “*panty*” es fabricado en México por la misma casa que hace el Dorian Grey, pero tiene el inconveniente que es unitalla, no siendo muy apropiado para las mujeres muy delgadas o muy obesas.

Hay que ponerle atención a la segunda fuerza de la que nos habla Porter, que es *la entrada de nuevos competidores*, sobre todo cuando estamos en una economía que cada día se está integrando más y más, y las barreras arancelarias son menores, con el agravante de la posible llegada de grandes compañías que gozan de mucha experiencia y capital. En estos momentos hay un “*panty*” marca Vision que está comenzando a penetrar el mercado nacional y hasta el momento no ha tenido gran aceptación ni presencia en los puntos de venta.

De momento no se observa la amenaza de *entrada de productos sustitutos* al mercado, sino más bien cambios en los gustos de los consumidores en aspectos como el brillo, en el caso de las “*panty*” medias de “*lycra*”. El porcentaje de participación de las “*panty*” medias de nylon se mantiene estable en el mercado y se espera que siga así en el futuro cercano. Sería un problema si el precio de los productos sustitutos, las “*panty*” medias de “*lycra*”, disminuyera y compitiera directamente con las fabricadas a partir de nylon; sin embargo no se considera una amenaza a corto plazo.

El *poder de negociación de los proveedores* es importante, ya que se depende para este negocio del por mayor de uno solo. En este sentido la competencia se encuentra en la misma situación que la nuestra. De momento se cuenta con una relación de 10 años con el proveedor en los que hasta el día de hoy, no ha existido ningún problema. Para el año 2001 el proveedor ofreció el mismo precio por docena, pero mandando docenas de trece unidades. Esta reducción en el precio, más la disminución en el impuesto selectivo de consumo va a ser de mucha ayuda, en caso de desarrollar el plan.

El *poder de negociación de los clientes* existe, ya que en el mercado se encuentran varias marcas compitiendo, pero se espera que este poder no sea perjudicial para este proyecto, debido a las condiciones de venta y producto que se les va a ofrecer.

## 8. Inventario

Los niveles de inventario que ha mantenido la tienda hasta el momento han sido adecuados, gracias a la experiencia e inventarios semanales que se practican en la empresa. Sí es importante mencionar que en caso de iniciar el negocio al por mayor hay que revisar las políticas de compras para evitar faltantes de mercadería en el futuro.

Los pedidos que se hacen al exterior tardan aproximadamente 15 días en estar puestos en las bodegas de la tienda, debido al tiempo de transporte y desalmacenaje.

Si se incursionara en este negocio se debería de hacer las entregas en 24 horas como lo hacen la mayoría de la competencia. Un tiempo mayor a ese no sería recomendable.

## 9. Distribución y fuerza de ventas

Hasta la fecha la distribución ha estado limitada a un único negocio en el centro de San José y esto se ha realizado de una forma que se considera exitosa, cuando se analiza la participación que ha tenido la “*panty*” media Oscar de la Renta. Esta “*panty*” media representa el 39% de las ventas de “*pantys*” de nylon de textura gruesa, superando al líder del mercado, la marca Corazón (en la tienda). Pero precisamente aquí se encuentra la oportunidad de aumentar los puntos de venta, mediante terceros distribuidores y lograr una mayor penetración en el mercado. En caso de realizar esta penetración se estaría inicialmente limitado por algunos factores como por ejemplo, la falta de vehículos para el transporte del producto.

La capacidad de penetración podría ser bastante interesante, debido a que un porcentaje importante de las tiendas y supermercados en San José venden este producto.

La competencia, sobre todo Corazón, está cubriendo casi la totalidad del territorio nacional, gracias a la buena distribución de sus tres representantes.

Un gran porcentaje de los negocios detallistas está distribuyendo en estos momentos la marca líder primordialmente, pudiendo incorporarse así la marca Oscar de la Renta teniendo que enfrentarse con ninguno o pocos competidores en el punto de venta en la mayoría de los casos.

El empaque de las otras marcas es mucho más atractivo que el de la nuestra, lo cual es un factor que está limitando el crecimiento. Sería interesante la posibilidad de poder cambiarlo y hacerlo más atractivo al cliente.

En los distintos negocios no existe ningún tipo de motivación para los empleados para promocionar las marcas que se encuentran disponibles, mecanismo que si se ha utilizado en La Casa de las Pantys con muy buenos resultados.

Cuando se analiza las ventas por provincia o zona, las zonas calientes muestran muy poca participación en la compra de este producto, según comentó el señor Errol Cruz (ver anexo 1). La principal zona de ventas es la Gran Área Metropolitana de San José.

También según la entrevista que se le realizó al señor Alberto Jiménez (ver anexo 5), los principales negocios en la Gran Área Metropolitana están constituidos por cadenas de supermercados y tiendas importantes como La Gloria, Tienda Simón, Helen & Totin, Pagues Menos, La Casa de los Pantys, etc. Existe un negocio del que se ha recibido abundante información de problemas en el pago de sus facturas, es el caso de Periféricos, y de antemano se podría dar por un hecho excluirlo de la lista de los clientes potenciales.

## **10. Actitudes del consumidor**

Para hacer una buena descripción de los diferentes puntos que abarca este subtítulo, se hizo uso de todos los aportes que brindó el señor Ronald Rivera (ver anexo 2), administrador del negocio. Ronald gracias al puesto que ocupa y a sus muchos años de servicio, ha logrado percibir las opiniones de muchos clientes, información muy valiosa para el estudio. La información que brindó Ronald se verificó con las vendedoras del negocio, personas que tienen mucho contacto con los clientes.

Los consumidores encuentran en la marca Oscar de la Renta un producto de alta calidad, gran variedad de colores y tallas adecuadas. Hasta la fecha se han oído comentarios negativos con relación al empaque del producto, que es poco atractivo y no dice mucho de este.

Los clientes encuentran que cuando compran el producto reciben el valor justo por el dinero que pagan. Esto se ha logrado comprobar en La Casa de las Pantys cuando se ven entrar con frecuencia los mismos clientes y seleccionar el “*panty*” entre los de la competencia.

## 11. Comunicación

No se ha hecho una campaña publicitaria dedicada exclusivamente a este “*panty*”. Si se ha hecho a través de los años campañas publicitarias en diversos medios de comunicación como los son la radio, la televisión y la prensa. Estas campañas se han hecho sobre los productos en liquidación de la tienda, donde han sido usados como “ganchos” para vender los de línea regular. Dentro de estas campañas se han incluido generalmente las “*panty*” medias Oscar de la Renta a pesar de que es un producto que no ha estado en liquidación, pero que sí ha tenido muy buen precio de venta.

Durante finales de los años ochenta y principio de los noventa se tenía muy buenas relaciones con el Canal 6, en donde se lograban hacer muy buenas negociaciones, pero después de que este se vendió a Repretel se terminaron estos negocios y durante algún tiempo se utilizó el Canal 4; y luego también este medio se vendió y se perdió la oportunidad de anunciarse a muy bajos precios. Actualmente se realizan inversiones en periódico para épocas especiales como Navidad. En este mes se anuncia normalmente marcas que en esos momentos se encuentran en oferta y se aprovecha para incluir la marca Oscar de la Renta. El resultado siempre ha sido bueno, y representa un aumento en los niveles de venta. El esfuerzo que hacen los vendedores persuadiendo a los clientes para que compren la marca Oscar de la Renta es muy importante, sobretodo cuando es la primera vez que se les ofrece esa marca y no la conocen. Después ellos mismos la llegan pidiendo gracias al buen precio y calidad que tiene. El líder del mercado, la marca Corazón, es la que realiza más actividades promocionales, como por ejemplo, regalar una calceta de nylon marca Corazón por la compra del “*panty*”.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## A. Conclusiones

### 1. Producto

#### a. Función básica

Las “*panty*” medias producidas a partir de nylon y de textura gruesa, categoría dentro de la cual se encuentra Oscar de la Renta, mostraron cumplir con la misma función básica y no se determinó ninguna diferencia. Ni siquiera dentro de las marcas Dorian Grey y Hanes que utilizan un 2% de “*lycra*”, que están en esta categoría, según comentó el señor Ronald Rivera.

#### b. Producto real

En lo que ha tamaño se refiere, Oscar de la Renta posee un muy adecuado tamaño para el mercado nacional.. Otras marcas, fabricadas en México tienen el problema de que vienen muy pequeñas, debido a que fueron hechas para una población con características físicas muy distintas a la nuestra. La marca Crystal, que es unitalla, presenta problemas para las mujeres muy gruesas o muy delgadas, según comentó el Ronald Rivera.

Observando las “*panty*” medias con Ronald, todos los productos vienen con un empaque muy adecuado y bien presentado, excepto, Oscar de la Renta que es muy sencillo y le falta información que podría ser muy útil para el cliente.

Asimismo, los colores que cada marca ofrece a los clientes es muy variado, desde tres hasta diecinueve. Oscar de la Renta ocupa el segundo lugar con diecisiete, lo que se considera muy bueno.

#### c. Producto aumentado

La principal diferencia que se logró encontrar entre las marcas estudiadas fue el tiempo de entrega, que oscila entre 24 y 96 horas, como lo comentó el señor Ronald Rivera.

Se menciona en este punto solamente los tiempos de las otras marcas de “*panty*” medias, debido a que Oscar de la Renta no se está distribuyendo al por mayor en estos momentos.

## 2. Datos básicos

### a. Ventas

En estos momentos sólo se está vendiendo en la tienda la “*panty*” media Oscar de la Renta, y los resultados de los reportes de venta muestran un aumento en unidades vendidas y en colones, para los últimos tres años que se evaluaron.

Se fijó el pronóstico de ventas al por mayor para el año 2001 con la ayuda del señor Alberto Jiménez.

### b. Mercados

Se clasificó el mercado de acuerdo a la materia prima con que se elaboraron las “*panty*” medias, así como por su textura y se llegó a la siguiente conclusión: por materia prima se puede dividir en las fabricadas con nylon y las fabricadas con combinaciones de nylon y “*lycra*”. Por textura en gruesas y extrafinas.

Las “*panty*” medias de nylon representan el 56% de las unidades vendidas en el mercado, contra un 44% de las de “*lycra*”.

Del 56% del mercado de las “*panty*” medias de nylon, un 71% pertenece a las “*panty*” medias de textura gruesa, categoría en la que se encuentre Oscar de la Renta, y el restante a las extrafinas. Estos porcentajes muestran estabilidad en el tiempo y no se espera cambios importantes.

Para el año 1999 se estimó un consumo de 2,538,900 de unidades. Estas unidades corresponden a las “*panty*” medias fabricadas con nylon y de textura gruesa.

El mercado ha venido creciendo a un ritmo entre un 3% y un 5% en los últimos 5 años. En lo que va del año 2000 se ha mantenido estancado.

El mercado está segregado por varios factores. El producto es consumido en más cantidad por las mujeres de bajos ingresos, mayores de 35 años y de zonas con temperaturas frescas. La zona de mayor consumo es la Gran Área Metropolitana de San José. A nivel de distribuidores detallistas, los más importantes están formados por las cadenas de supermercados y las principales tiendas.

La marca líder del mercado es Corazón. Está representada en el país por tres distribuidores muy poderosos que son: Bejos M Yamuni e Hijos S.A., Fco. Llobet e Hijos S.A: y Almacén El Globo S.A.

En relación a los supuesto del mercado, se espera que se mantengan aumentos similares en las unidades vendidas. No se espera cambios en los porcentajes de participación de mercado entre las “*panty*” medias de nylon y las de “*lycra*”. Tampoco se espera cambios en los hábitos de compra del consumidor.

Constantemente han estado entrando y saliendo marcas y no ha habido reacción entre los actuales participantes del mercado, por lo que no se espera que ocurra nada cuando se introduzca la “*panty*” media Oscar de la Renta.

### **c. Tendencias**

En estos momentos las marcas con mayor participación de mercado son fabricadas en Centroamérica y México, países que gozan de un trato especial en materia de impuestos. Poco tiempo atrás se eliminó a estos artículos el impuesto selectivo de consumo y se espera que se mantenga así.

No se espera cambios importantes en los costos de las materias primas que puedan convertir a un producto sustituto, como las “*panty*” medias de “*lycra*”, en competencia directa debido a una reducción en el precio de la “*lycra*” o un aumento en el del nylon.

Tampoco se esperan cambios en los gustos y preferencias del consumidor que puedan inclinar la balanza hacia la venta de “*panty*” medias de “*lycra*”, más bien se estimaría que se prolongue la estabilidad que se ha venido dando en este sentido en los últimos años.

### **d. Productos**

Queda por mencionar en este punto los precios. Oscar de la Renta cuenta con muy buen precio de venta al público, superado solamente por la marca Hanes que se encuentra como ya se mencionó muy limitada de colores. Posiblemente este ha sido uno de los principales factores que han contribuido al aumento en las ventas en los últimos años.

Los distribuidores al por mayor le sugieren a los detallistas marcar sus productos con un 30% sobre el costo, política que siguen en su gran mayoría los detallistas.

### **e. Competencia**

En el mercado se encuentran cinco marcas con una influencia importante. Estas marcas son: Corazón, Nancy, Dorian Grey, Crystal y Hanes. Estas marcas se encuentran enfocadas hacia las principales tiendas y supermercados del país. Corazón, la marca líder, cuenta con tres distribuidores, que tienen una cobertura geográfica muy buena y financieramente están muy bien. El nivel de servicio varía y su producto es de buena calidad.

Nancy está siendo distribuida por la empresa Corporación J & E S.A., antiguos distribuidores de la “*panty*” media de “*lycra*” marca Tall, líder en su categoría. Su personal directivo es muy capaz y se apoya mucho en investigaciones de mercado para la toma de decisiones. Cuentan con una logística de distribución muy buena, así como de un excelente servicio.

Dorian Grey se distribuye en todo el país, su tamaño no es adecuado, pero cuenta con buen servicio y calidad.

Crystal, producto que viene en una única talla y fabricado en México, tiene el problema de no contar con un tamaño adecuado.

Hanes cuenta con un buen servicio, el producto es bueno, sin embargo, los colores disponibles son solamente tres.

### **f. Entrega-Inventario**

El manejo que ha realizado la tienda en sus inventarios ha sido bueno. No se han presentado faltantes de productos gracias al control que se ha realizado. Es importante mencionar que este buen manejo corresponde al que se ha dado en la tienda, lugar en donde hasta la fecha se han llevado a cabo todas las ventas.

La competencia, en general ha manejado bien sus inventarios, solamente la empresa O.K. Servicios, distribuidora de la marca Crystal ha tenido problemas, incurriendo en largos períodos en los que ha mostrado faltantes de producto, ocasionando malestar entre sus detallistas. El tiempo de entrega de los pedidos entre la competencia oscila entre 24 y 96 horas.

### **g. Distribución-Fuerza de ventas**

La distribución de la tienda se ha limitado hasta la fecha a un solo punto de venta, San José. Es un punto muy bueno y representa una de las tiendas más importantes dedicadas a la venta de “*panty*” medias. A los vendedores se les ha estado motivando con una comisión de ¢10 por cada unidad vendida y ha dado excelentes resultados.

La competencia se encuentra presente en todo el país. Cuenta con muchos puntos de venta, constituidos por las principales tiendas y supermercados del país.

La principal zona de ventas de este producto es la Gran Área Metropolitana de San José.

### **h. Actitudes del consumidor**

Los consumidores encuentran en Oscar de la Renta un producto de alta calidad, gran variedad de colores y tallas adecuadas. Se han hecho comentarios negativos por parte de los clientes en relación a su empaque, que es poco atractivo. También encuentran que cuando compran el producto reciben el valor justo por el dinero que pagan.

### **i. Comunicación al consumidor**

La inversión hecha por la tienda en publicidad es muy poca. Se limita a la prensa en la época navideña.

La competencia tampoco ha realizado en el último año campañas masivas, más bien ha aparecido en forma ocasional.

Las actividades promocionales han sido muy pocas. Los más sobresalientes han sido los distribuidores de Corazón que se han limitado al regalo de una calceta por la compra de una panty media

## **B. Recomendaciones**

### **1. Producto**

#### **a. Función básica**

No se tienen recomendaciones.

#### **b. Producto real**

Realizar modificaciones al empaque para hacerlo más atractivo y que se encuentre más acorde con la marca.

#### **c. Producto aumentado**

El tiempo de entrega del producto debería ser de 24 horas, a partir del momento en que se confecciona el pedido, para poder competir en servicio con las marcas que en estos momentos lo están haciendo de la mejor manera.

Se podría estudiar la posibilidad de darle a la “*panty*” media Oscar de la Renta la característica de ser antialérgica y convertirse en el **único** producto hecho a partir de nylon con esta cualidad. Esta es una idea que se podría desarrollar a mediano plazo, estudiando muy bien las necesidades del consumidor y evaluando el impacto que podría tener en el precio del producto. Y es que hay que recordar, que dentro de esta categoría el precio es un factor clave.

### **2. Datos básicos**

#### **a. Ventas**

Hacer uso del pronóstico de ventas confeccionado con la ayuda de Alberto Jiménez para el año 2001, información sumamente valiosa para elaborar un plan de mercadeo.

#### **b. Mercados**

Dirigir los esfuerzos a los detallistas más importantes, constituidos por las principales tiendas y supermercados de la Gran Área Metropolitana de San José.

### **c. Tendencias**

Estar alerta de cambios en los gustos y preferencias del consumidor, así como de cambios en los precios de las materias primas, que puedan afectar el crecimiento de la marca Oscar de la Renta.

### **d. Productos**

Sugerir un margen de utilidad superior al 30% para los distribuidores detallistas, sin que el precio final sufra aumentos importantes. Se trata de aumentar el interés por parte de los distribuidores detallistas hacia el producto de la empresa.

### **e. Competencia**

Tratar de superar el nivel de servicio ofrecido por la competencia. Ser más ágiles para solucionar problemas, despachar pedidos, etc.

### **f. Entrega-Inventario**

Establecer hasta donde sea posible un tiempo de entrega para los pedidos de 24 horas.

Revisar las políticas de compras y de inventario para adaptarse a las nuevas necesidades que va a requerir el negocio al por mayor. Esto con el fin de no quedar sin producto, molestando a nuestro clientes potenciales y afectando la rentabilidad del negocio.

### **g. Distribución-Fuerza de ventas**

Contratar un representante de ventas con experiencia, que se enfoque en la principal zona de ventas, la Gran Área Metropolitana de San José.

Pagar un incentivo por la venta de cada “*panty*” media, sistema que ha funcionado muy bien en La Casa de las Pantys.

Solucionar la necesidad de transporte del producto por distribuir.

**h. Actitudes del consumidor**

Estar alerta a las sugerencias hechas por los consumidores del producto, comenzando por modificar el empaque, que es una de esas.

**i. Comunicación al consumidor**

Mejorar la presencia del producto en el punto de venta.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

## A. Oportunidad, Objetivo y Estrategias

“Los objetivos y estrategias de mercadotecnia constituyen el fundamento del plan de mercadotecnia. Los objetivos de mercadotecnia describen lo que debe analizarse a fin de cumplir con las metas de ventas, y las estrategias describen cómo conseguir los objetivos.

Los objetivos y estrategias de mercadotecnia se desarrollan al analizar las metas de ventas, los mercado meta, y los problemas y oportunidades. Con base en este estudio, se aprende a determinar los objetivos de mercadotecnia y, estratégicamente, la mejor manera de realizarlos” (Hiebing; Cooper, 1999: 89).

### 1. Oportunidad

Del análisis de la información se puede concluir que el mercado de las “*panty*” medias de nylon es un mercado muy amplio, que a través de los últimos años ha representado el 40% del total del mercado de “*panty*” medias. El mercado ha venido creciendo en los últimos cinco años a un ritmo entre el 3% y 5% anual, excepto en el primer semestre del año 2000, que en general, la actividad económica se mostró deprimida.

En estos momentos hay una marca líder en el mercado con una cobertura geográfica muy amplia, pero los negocios detallistas se encuentran limitados con un margen de utilidad sobre costo del 30%, porcentaje que se considera bajo. La tendencia de negocios como La Gloria es a incorporar marcas que dejen mayores márgenes de utilidad a la empresa, según nos manifestó Adriana Campos (ver anexo 6), encargada de compras de tiendas La Gloria.

La fidelidad a la marca parece ser baja, debido a que con un incentivo pequeño al vendedor, este logra cambiar la marca solicitada por el cliente en la mayoría de las ocasiones. También al no haber en el punto de venta muchas marcas contra las que hay que competir se hace más fácil la entrada.

En cuanto a recurso humano, se cuenta con el potencial de contratar a un vendedor con experiencia, como representante de ventas para iniciar el negocio.

Existe una carencia o mal estado de los mostrarios por parte de algunos competidores, descuidando así la venta. La Casa de las Pantys cuenta con el apoyo del fabricante en este sentido y en muchos otros, como por ejemplo la inversión necesaria para el cambio de empaque, exhibidores que se necesitan para los puntos de venta, material publicitario en el punto de venta, etc.

## 2. Objetivo

Iniciar el negocio al por mayor en San José, vendiendo de Enero a Diciembre del año 2001, 61,320 unidades de la “*panty*” media marca Oscar de la Renta.

Una vez establecido el objetivo por alcanzar se debe señalar la forma de hacerlo o bien, dicho con otras palabras las estrategias a emplear. Existen cuatro componentes que se deben tener en cuenta a la hora de formular una estrategia: la oportunidad de mercado, la competencia empresarial y recursos, los valores y aspiraciones personales y las obligaciones admitidas para con los segmentos de la sociedad distintos a los que puedan existir con los accionistas. De todos los componentes de la opción estratégica, la combinación de recursos y capacidad es la primordial para el éxito (Christensen; Andrews; Bower; Hamermush; Porter, 1987).

Todos estos componentes se tomaron en cuenta para formular cada una de las estrategias que se muestran a continuación.

### 3. Estrategias

#### a. Producto

**Estrategia:** realizar modificaciones al empaque del producto para hacerlo más atractivo al cliente.

#### CUANDO - 2000

QUE HACER	QUIEN	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	CUANTO
Solicitar el cambio al fabricante, aprovechando el nuevo empaque disponible en el mercado	Administración											X		

#### b. Plaza / distribución

**Estrategia:** agregar 20 distribuidores del producto en la Gran Área Metropolitana para el año 2001 y mantener motivados a sus empleados.

#### CUANDO - 2001

QUE HACER	QUIEN	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	CUANTO
Hacer una lista de los principales negocios	Administración y Repres. de ventas	X												
Seleccionar los más indicados	Administración y Repres. de ventas	X												
Visitarlos	Repres. de ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Comprar un pick up	Administración	X												¢1,500,000
Establecer una comisión para los vendedores	Administración y Repres. de ventas	X												¢10 x unid vendida





## **B. Costos y Controles**

### **1. Plan financiero**

A continuación se presenta el plan financiero el cual incluye un estado de pérdidas y ganancias, y un flujo de efectivo, ambos proyectados para el año 2001.

Hay una serie de gastos que no se muestran en este plan debido a que ya se dieron o son asumidos por la operación normal de la tienda. Por ejemplo, toda la papelería necesaria para el negocio de distribución al por mayor fue confeccionada hace mucho tiempo. Asimismo, la oficina de contabilidad tiene la capacidad de asumir el trabajo adicional que representaría desarrollar esta idea, tanto en hardware y software, como en recursos humanos. El apoyo del fabricante va a ser de gran ayuda, y le va a evitar a la tienda incurrir en gastos como: exhibidores, desarrollo del nuevo empaque, etc.

El costo del producto para el año 2001 será menor que el histórico mostrado para los años 1997, 1998 y 1999. La razón de la disminución en el costo se debe a dos factores: el primero es la eliminación del impuesto selectivo de consumo y la segunda a una nueva política de venta que dio el fabricante, que consiste en enviar docenas de trece unidades. Así, proyectando un aumento en el tipo de cambio para el año 2001 del 9.8% con relación al año anterior, el costo estimado sería de ¢201.52 por unidad. Para estimar este tipo de cambio se utilizó la información del Banco Central de Costa Rica (ver anexo 8) y se sacó un promedio simple de los últimos 3 años.

Asimismo se puede observar en el anexo 11, dos escenarios que se utilizaron para sensibilizar el proyecto. Se asumió primeramente una disminución del 25% en las ventas y luego un aumento del 25% en las mismas, se mostraron para cada caso los estados de resultados y flujos de caja proyectados. El resultado fue muy positivo, a pesar de la reducción en las ventas siempre se dio utilidad y no hubo faltantes en el flujo de caja. En el caso opuesto, cuando se aumentaron las ventas en un 25%, la utilidad aumentó y el flujo se mantuvo positivo.

## Cuadro N°16

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>			
<b>Proyectado para el año 2001 (Ene-Dic)</b>		<b>Detalle</b>	
Ventas Netas	¢19,009,200		61,320 x ¢310
Costo de Ventas	<u>-¢12,357,206</u>	65%	61,320 x ¢201.52
Utilidad Bruta	¢6,651,994	35%	
Gastos	-¢5,049,120	27%	
Salario Alberto Jiménez	¢2,945,920		
Tiquetes	¢613,200		61,320 x ¢10
Material P.O.P.	¢300,000		
Depreciación Vehículo	¢300,000		¢1,500,000 / 5
Seguro	¢90,000		¢1,500,000 x 6%
Combustible	¢600,000		
Otros	<u>¢200,000</u>		
Utilidad Neta antes imp.	<u>¢1,602,874</u>	8%	

Para la elaboración del flujo de efectivo se asumieron los siguientes supuestos:

- Las unidades vendidas por trimestre se dividieron en tercios para el cálculo de las comisiones mensuales al representante de ventas (comisiones que se pagan en su totalidad al cobro de la factura), así como para el cálculo mensual del impuesto sobre las ventas
- Para el cálculo de las cuentas por pagar al fabricante se uso un costo estimado para el último día del mes de junio del año 2001. Fue el mismo mecanismo que se utilizó para calcular los costos históricos en los años anteriores



- También se tomó en cuenta para el cálculo de las cuentas por pagar al proveedor y el impuesto sobre las ventas, un aumento del 20% sobre las unidades vendidas que sirva de colchón para el inventario y evitar quedarse sin producto

## Cuadro N°17

## Flujo de caja proyectado para el año 2001 (Ene-Dic)

	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Unidades vendidas	16,320	15,000	15,000	15,000
Ventas netas (¢310 c/u)	¢5,059,200	¢4,650,000	¢4,650,000	¢4,650,000
<b>Ingresos</b>				
Cobro de ventas (1 mes)	¢3,372,800	¢4,786,400	¢4,650,000	¢4,650,000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>¢3,372,800</b>	<b>¢4,786,400</b>	<b>¢4,650,000</b>	<b>¢4,650,000</b>
<b>Egresos</b>				
C x Pagar al Fabricante	¢3,946,568	¢3,627,360	¢3,627,360	¢3,627,360
Impuesto sobre las ventas	(¢74,590)	¢150,675	¢132,943	¢132,943
Salarios	¢300,000	¢300,000	¢300,000	¢300,000
Comisión (pago al cobro)	¢337,280	¢478,640	¢465,000	¢465,000
Tiquetes (¢10 x unidad)	¢163,200	¢150,000	¢150,000	¢150,000
Material P.O.P.	¢300,000			
Vehículo	¢1,500,000			
Seguro (6% anual)	¢22,500	¢22,500	¢22,500	¢22,500
Combustible	¢150,000	¢150,000	¢150,000	¢150,000
Otros	¢50,000	¢50,000	¢50,000	¢50,000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>¢6,694,958</b>	<b>¢4,929,175</b>	<b>¢4,897,803</b>	<b>¢4,897,803</b>
<b>Flujo Neto Inicial</b>	<b>(¢3,322,158)</b>	<b>(¢142,775)</b>	<b>(¢247,803)</b>	<b>(¢247,803)</b>
+ Aporte Inicial	¢4,000,000			
+ Saldo Final		¢677,842	¢535,067	¢287,264
<b>Flujo Neto Final</b>	<b>¢677,842</b>	<b>¢535,067</b>	<b>¢287,264</b>	<b>¢39,461</b>

## 2. Controles

Los planes de mercadeo están formados por una serie de pasos y el control debe estar siempre presente en ellos. Una vez formulado el plan, este se ejecuta, se miden los resultados obtenidos, estos se diagnostican y se adoptan las acciones correctivas necesarias para no alejarse de los objetivos establecidos. Estas acciones se deben realizar a lo largo de la ejecución del plan y no solamente al final del mismo (Hiebing; Cooper, 1999).

Los controles a efectuar en la ejecución del plan de mercadeo consisten en:

- Asegurarse de la implantación de todas las estrategias propuestas y determinar si es necesario, hacer acciones correctivas en el camino
- Analizar semanalmente los avances del representante de ventas en la incorporación de los nuevos distribuidores
- Monitorear semanalmente los estimados de venta y compararlos contra las ventas reales, estableciendo explicaciones y acciones correctivas para las diferencias
- Retroalimentarse con los vendedores en los nuevos puntos de venta y determinar la aceptación que ha tenido el producto por parte del cliente. Este control se debería llevar a cabo todas las semanas
- Darle seguimiento semanalmente a los niveles de inventario para tomar las acciones correctivas del caso, sea que estos inventarios estén sub o sobre estimados. Es muy importante efectuar este control debido al tiempo que toma reponer el inventario en caso de que se agote
- Revisar mensualmente los estados de cuenta de los nuevos distribuidores y verificar su antigüedad y limite de crédito
- Revisar semanalmente el flujo de caja y corregir las diferencias, incorporando nuevas estrategias o modificando las existentes
- Medir las necesidades de recurso humano que pueda tener la tienda para llevar adelante este nuevo negocio, esta labor debería de llevarse a cabo, al menos quincenalmente

### C. Resumen

Se le recomienda a la tienda ingresar en el negocio de distribución del producto al por mayor, basado en la recopilación de gran cantidad de información de diferentes fuentes y en las proyecciones financieras hechas.

La Casa de las Pantys es una tienda que tiene muchos años de estar en el mercado, conoce muy bien a sus proveedores y los productos que distribuyen, así como también el producto que se pretende comercializar. Este producto se ha venido vendiendo durante los últimos 10 años en la tienda y ha tenido muy buena aceptación por parte de los clientes, tanto es, que actualmente está en primer lugar en ventas en la tienda, en la categoría de “*panty*” medias fabricadas con nylon y de textura gruesa.

Se tiene la oportunidad de ingresar a competir en este mercado, un mercado dominado principalmente por una marca, Corazón, que tiene tres distribuidores muy importantes y con una cobertura geográfica muy buena, pero con un margen sugerido para los distribuidores muy bajo (30% sobre el costo), sin motivaciones a los empleados de las tiendas y algunos de sus distribuidores con tiempos de entrega poco apropiados.

Se cuenta con la posible contratación del señor Alberto Jiménez, hombre de gran experiencia en este negocio.

La “*panty*” media Oscar de la Renta es un producto de muy buena calidad, con un surtido de colores muy amplio y con tamaños muy apropiados para las características físicas de la mujer costarricense.

A través de los últimos 10 años la relación con el fabricante ha sido muy buena y existe el interés de ambos en ingresar en este nuevo negocio. El fabricante ha mostrado gran disposición a dar apoyo al proyecto, otorgando una serie de beneficios como: reducción del precio de venta (docenas de trece unidades), asumir los gastos por concepto de modificación del empaque (el empaque va a ser aprobado por la administración de la tienda), entrega de exhibidores a los distribuidores, modificación de los mostrarios para incluir dos colores que faltaban, etc.

Existe en estos momentos capital ocioso que está disponible para el proyecto, necesario para la compra de un vehículo y las necesidades financieras del negocio.

Se propuso un objetivo muy claro y preciso, que fue la venta de 61,320 unidades del producto para el año 2001 y se establecieron en el trabajo las estrategias a seguir para alcanzar dicho objetivo. Las estrategias incluyeron distintos aspectos como cambios en la presentación

del producto para hacerlo más atractivo al cliente, aumento del número de distribuidores, motivación a los empleados de los distribuidores otorgándoles una comisión por cada unidad vendida, dar un margen sugerido del 40% sobre el costo y no un 30% como lo hace los participantes actuales del sector, contratar un representante de ventas con experiencia y muy buenas relaciones con las principales tiendas y supermercados de la Gran Área Metropolitana de San José, confeccionar material P.O.P. para mejorar la presencia del producto en el punto de venta y ofrecer un excelente servicio al cliente.

Se establecieron los controles necesarios a seguir durante el proyecto, para poder tomar las acciones correctivas necesarios y reorientar el curso en el momento adecuado. Esto debido a que el mercado, es un mercado dinámico que se debe de estar monitoreando constantemente en busca de cambios que puedan representar amenazas u oportunidades de negocios.

**D. Consideraciones finales**

Este es un proyecto interesante, debido al hecho de la baja inversión que se debe hacer, únicamente ¢4,000,000 para el primer año. Se estima obtener ganancias en el año 2001 del orden de ¢1,602,874 antes del impuesto sobre la renta, monto adecuado para la inversión realizada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## A. Bibliografía citada

Ander Egg, Ezequiel. (1989). Investigación Aplicada. México,D.F. 3ª. edición. Editorial McGraw-Hill.

Banco Central de Costa Rica. Evolución mensual del tipo de cambio. [www.nacion.co.cr/ln\\_ee/economia/cambio.html](http://www.nacion.co.cr/ln_ee/economia/cambio.html)

Blanc, Marcelo. (1979). Cómo investigar. Costa Rica. EUNED.

Cámara de Comercio de Costa Rica. (10 Julio 2000). "Datos económicos semanales". Correo electrónico.

Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; Bower, J.; Hamermush, Richard G.; Porter, Michael E. (1987). Business Policy, Text and Cases. E.U. Homewood. Richard Irwin Inc.

Ediciones Larousse. (1972). Pequeño Larousse. España. Editorial Noguer.

Hiebing, Roman; Cooper, Scott. (1999). Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.

Kerlinger, Fred. (1994). Investigación del Comportamiento. México. 2ª. edición. Editorial McGraw-Hill.

Kinnear, Thomas; Taylor, James. (1993). Investigación de Mercados. México. 1ª. edición. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

Kotler, Philip. (1985). Dirección de Mercadotecnia. México. 2ª. edición. Editorial Diana.

Lambin, Jean-Jacques. (1995). Marketing Estratégico. España. 3ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Luther, William M. (1985). El Plan de mercadeo. Colombia. Editorial Norma S.A.

Marketing Publishing Center. (1985). El Plan de Marketing. Marketing Publishing Center, Inc.

Stanton, William J. (1984). Fundamentos de Mercadotecnia. México. 3ª. Edición. McGraw-Hill Inc.



## B. Bibliografía consultada

Ander Egg, Ezequiel. (1989). Investigación Aplicada. México, D.F. 3ª. edición. Editorial McGraw-Hill.

Arellano, Jaime. (1985). Elementos de investigación. Costa Rica. 3ª. edición. Editorial EUNED

Banco Central de Costa Rica. Evolución mensual del tipo de cambio. [www.nacion.co.cr/ln\\_ee/economia/cambio.html](http://www.nacion.co.cr/ln_ee/economia/cambio.html)

Blanc, Marcelo. (1979). Cómo investigar. Costa Rica. EUNED.

Cámara de Comercio de Costa Rica. (10 Julio 2000). "Datos económicos semanales". Correo electrónico.

Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; Bower, J.; Hamermush, Richard G.; Porter, Michael E. (1987). Business Policy, Text and Cases. E.U. Homewood. Richard Irwin Inc.

Cunditt, Edward. (1979). Fundamentos de mercadeo moderno. España. Editorial Dossat, S.A.

Ediciones Larousse. (1972). Pequeño Larousse. España. Editorial Noguer.

Fernández; Hernández; Baptista. (1998). Metodología de la investigación. México. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

Gitman, Lawrence. (1986). Fundamentos de Administración Financiera. México. 3ª. edición. Editorial Harla.

Hiebing, Roman; Cooper, Scott. (1999). Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.

Kerlinger, Fred. (1994). Investigación del Comportamiento. México. 2ª. edición. Editorial McGraw-Hill.

Kinnear, Thomas; Taylor, James. (1993). Investigación de Mercados. México. 1ª. edición. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

Kotler, Philip. (1985). Dirección de Mercadotecnia. México. 2ª. edición. Editorial Diana.

Kotler, Philip. (1987). Fundamentos de Mercadotecnia. México. 4ª edición. Editorial Prentice Hall.

Kotler, Philip. (1993). Mercadotecnia. México. 3ª. edición. Editorial Prentice Hall.

Lambin, Jean-Jacques. (1995). Marketing Estratégico. España. 3ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Luther, William M. (1985). El Plan de mercadeo. Colombia. Editorial Norma S.A.

Marketing Publishing Center. (1985). El Plan de Marketing. Marketing Publishing Center, Inc.

Schewe, Charles; Smith, Reuben. (1988). Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones. México. 2ª. edición. Editorial McGraw-Hill.

Seglin, Jeffrey. (1990). Curso de mercadotecnia McGraw-Hill 36 horas. México. Editorial Marco Impresos.

Stanton, William J. (1984). Fundamentos de Mercadotecnia. México. 3ª. edición. McGraw-Hill Inc.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Entrevista realizada vía telefónica en el mes de Julio de 2000, al señor Errol Cruz, gerente general y dueño de la empresa Corporación J & E S.A.

¿Cuál es el tamaño del mercado de las “*panty*” medias en Costa Rica?

**“El tamaño del mercado de todos los tipos de “*panty*” media para el año 1999 fue de 6,300,000 unidades, según un estudio que contratamos con la empresa Interamericana de Desarrollo S.A., estudio que se ha venido haciendo en los últimos 5 años.”**

¿Cuál es la tasa de crecimiento del mercado?

**“El mercado ha venido creciendo en los últimos 5 años a un ritmo del 3% al 5%, excepto en el primer semestre del año 2000 en donde se ha dado un estancamiento. Este crecimiento es en unidades.”**

¿En que porcentaje participan los “*panty*” fabricados a partir de nylon y que son de textura gruesa?

**“Según el estudio que se contrató, los “*pantys*” de nylon tienen el 41% del mercado. Esta situación se ha venido dando en los últimos 5 años, período desde que se ha hecho el estudio.”**

¿Cómo se podría definir el mercado meta para las “*pantys*” de nylon?

**“El mercado está segregado por varios factores. Primero por aspectos económicos, el producto es consumido en más cantidad por las personas de bajos ingresos. Luego se puede segregar también por edad, en donde se aprecia que la mayoría de las mujeres que lo utilizan son mayores de 35 años. Finalmente por zona, las zonas calientes con las que menos consumen el producto. La zona de mayor consumo es la Gran Área Metropolitana de San José.”**

¿Cómo le ha ido con la marca Nancy?

**“Nancy es una marca que tiene muchos años de estar en el mercado. Antes la distribuía otra empresa y estuvo durante algún tiempo abandonada. En estos momentos ocupa el segundo lugar en participación de mercado, eso sí, muy distante del actual líder, la marca Corazón.”**

## ANEXO 2

Entrevista realizada personalmente en el mes de Julio de 2000, al señor Ronald Rivera, administrador de la empresa La Casa de los Pantys

¿Cómo les ha ido con la marca Oscar de la Renta en los últimos años?

**“Es una marca que se trabaja en forma exclusiva desde 1990. Gracias a esfuerzos promocionales como el pago de una comisión de ¢10 por la venta de cada unidad, ha tenido incrementos muy importantes en los últimos meses. También se ha colocado en una posición estratégica en la tienda, es la primera que ven los clientes cuando entran.**

**El producto es muy bueno, tiene una gran variedad de colores, así como tamaños muy adecuados para la mujer costarricense. Existen otras marcas, que han fallado en este aspecto, principalmente las fabricadas en México que vienen muy pequeñas. En general, se puede decir que los clientes sienten que obtienen un producto justo por el dinero que pagan.**

**El “*panty*” muestra un aspecto negativo y es su empaque. He oído muchas veces los comentarios de los clientes al respecto. Aparte de esto, no ha habido quejas hasta el momento.”**

¿Compare esa marca con las otras que tiene en el negocio?

**“La calidad del producto es muy similar, hay diferencias en cuanto a los tamaños como le acabo de mencionar, y también en cuanto al surtido de colores. Por ejemplo, la marca Hanes es una “*panty*” media que cuenta solamente con tres colores, lo cual es una desventaja para el producto. Hay muchas mujeres que necesitan más variedad y como no la tienen, simplemente se cambian a otra marca.**

**Hay algunas marcas que traen un refuerzo en el calzón conocido con el nombre de “puente de nylon”, pero en realidad no hace ninguna diferencia a la hora de vender el producto con las que no lo tienen. Las marcas que tienen este refuerzo son: Corazón y Dorian Grey.”**

¿Cómo es el servicio que brindan los distribuidores de las otras marcas?

**“Hay diferencias en los tiempos de entrega. Por ejemplo, de los tres distribuidores de la marca Corazón, El Globo es el que da el mejor servicio, 24 horas después de hacer el pedido tengo la mercadería en la tienda. Dorian Grey dura 48 horas, Nancy 72 horas, Crystal 96 horas, etc.”**

¿Tienen escasez de inventario los proveedores?

**“Normalmente no tienen escasez de producto, excepto la marca Crystal que en algunas ocasiones dura de 1 a 3 meses sin algunos colores.”**

¿Hay diferencias entre las “*pantys*” 100% fabricadas con nylon y las que tienen un 2% de “*lycra*”?

**“Los distribuidores de las que tienen “*lycra*” dicen que sí, sin embargo las vendedoras de la tienda y yo, no notamos la diferencia. Si la hay debe ser mínima.”**

¿Les ofrecen las otras marcas alguna promoción?

**“La única marca que realiza promociones y muy de vez en cuando, es la Corazón, que regala una calceta de nylon por la compra de una “*panty*” media del mismo material. Aparte de esta promoción, ninguno hace nada.”**

¿Les mandan promotoras las otras marcas para elevar las ventas en su tienda?

**“Solamente mandan promotoras algunas marcas, en ocasiones muy especiales y únicamente para promocionar las “*pantys*” fabricadas mediante combinaciones de nylon y “*lycra*”, que son las más caras.”**

### ANEXO 3

Lista de algunas de las principales tiendas y supermercados en la Gran Área Metropolitana de San José

1. Supermercados Más x Menos Cuesta de Moras
2. Supermercados Más x Menos La Granja
3. Supermercados Más x Menos Paseo de los Estudiantes
4. Supermercados Más x Menos Paseo Colón
5. Supermercados Más x Menos Guadalupe
6. Hiper Más
7. Auto Mercado Centro
8. Auto Mercado Los Yoses
9. Muñoz y Nanne
10. Supermercado Super Fast
11. Supermercado AM PM Guadalupe
12. Supermercado AM PM La Paulina
13. Supermercado AM PM Curridabat
14. Supermercado AM PM El Faro
15. Supermercado Centro Comercial del Sur
16. Supermercado Centro Comercial Guadalupe
17. Supermercado Yaohan
18. Tienda Helen & Totin
19. Tienda La Gloria Centro
20. Tienda La Gloria Comercial del Sur
21. Tienda La Gloria Comercial Guadalupe
22. Tienda El Globo
23. Tienda y Distribuidora Gabú
24. Tienda y Distribuidora La Vienesita
25. Tienda Regis
26. Tienda Regis Plus
27. Tienda El Yayabo
28. Cadena de tiendas San Gil

29. Comisariato Pozuelo
30. Cadena de almacenes populares (10 en total)
31. Cadena de tiendas Oca Loca
32. Cadena de tiendas Pague Menos
33. Cadena de tiendas Amigo Invisible
34. Almacén Silleda
35. Tienda Simón
36. Palacio de Modas
37. Cadena de tiendas Ekono



# ANEXO 4

## Alcance N° 48 a La Gaceta N° 141

### Alcance N° 48 a La Gaceta N° 141 DIARIO OFICIAL

AÑO CXXII La Unión, San José, Costa Rica, viernes 21 de julio del 2009 22 Páginas

PODER EJECUTIVO		Código	Descripción
<b>DECRETOS</b>			
N° 25709-01			
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA			
De conformidad con las atribuciones que los confieren los incisos 1) y 18) del artículo 140 de la Constitución Política, el artículo 12 de la ley N° 4961 del 10 de marzo de 1972 y sus reformas, y el artículo 41 de la ley N° 4955 del 24 de febrero de 1984.			
Considerando:			
1°—Constitución de que el Proyecto de Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria es una necesidad imperiosa en la economía de esta Costa Rica moderna, luego decidido adoptar por la vía del Decreto algunas de las disposiciones contenidas en ese Proyecto. Los hechos por el consentimiento de que esta ayuda a comprender los fundamentos del Proyecto y permitirá una discusión fluida con la gente y con la Asamblea Legislativa. En su caso, esta instancia se subordina lo deseado.			
2°—Estos son los hechos que al utilizar la vía del Decreto estamos usando un instrumento que en la misma Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria propiamente se reserva solo en que solo la Asamblea Legislativa tenga la potestad exclusiva para poner estos impuestos. Los hechos solo en el ámbito de fomentar un sistema constructivo y en una demostración de confianza en el futuro de Costa Rica y en la Asamblea Legislativa.			
3°—Que de conformidad con el inciso c) del artículo 12 de la ley N° 4961 del 10 de marzo de 1972 y sus reformas, el Poder Ejecutivo por conducto del Ministerio de Hacienda queda facultado para reducir total o parcialmente, las tarifas del impuesto aplicables a las mercancías indicadas en los anexos 1, 2 y 3 de esta ley.			
4°—Que el Poder Ejecutivo ha determinado reducir totalmente las tarifas del Impuesto Selectivo de Consumo que recae sobre los tejidos y prendas de vestir.			
5°—Que en virtud de la tarifa del Impuesto Selectivo de Consumo a las mercancías indicadas en el considerando anterior, y con arreglo con el Proyecto de Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, se establecen las tarifas del Impuesto Selectivo de Consumo al agua embotada, gaseosas, jugos y otras bebidas. De esta manera el sistema se vuelve más equitativo, transparente en el Proyecto de Ley, no se produce desequilibrio que pueda afectar nuestra estabilidad fiscal.			
6°—Que de conformidad con el inciso b) y c) del artículo 12 de la ley N° 4961 del 10 de marzo de 1972 y sus reformas, el Poder Ejecutivo por conducto del Ministerio de Hacienda queda facultado para reducir, total o parcialmente, o elevar, las tarifas ad valorem correspondientes a las mercancías comprendidas en los anexos 1, 2 y 3 de esta ley. <b>Por tanto,</b>			
<b>DECRETOS:</b>			
Artículo 1°—Reducir las tarifas del Impuesto Selectivo de Consumo al uso por ciento (PSU) a las mercancías incluidas en el Anexo 1 de este Decreto, conforme con la clasificación del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).			
Artículo 2°—Modificar las tarifas del Impuesto Selectivo de Consumo, de conformidad con los incisos b) y c) del artículo 12 de la ley N° 4961 del 10 de marzo de 1972 y sus reformas, y el artículo 41 de la ley N° 4955 del 24 de febrero de 1984, a las mercancías incluidas en el Anexo 2 de este Decreto.			
<b>ANEXO 1</b>			
Código	Descripción	Código	Descripción
5067	TEJIDOS DE SEDA O DE DESPERDICION DE SEDA.	52091	— Cuchillos.
507710000	— Tejidos de borlas.	520911000	— De ligamento tejido.
507720000	— Los demás tejidos con un contenido de seda o de desperdicios de seda, distintos de los de borlas, superior a igual al 85% en peso.	520912000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
507900000	— Los demás tejidos.	520913000	— Los demás tejidos.
5111	TEJIDOS DE LANA CARDADA O PELO FINO CARDADO	52092	— Blanqueados.
51111	— Con un contenido de lana o pelo fino superior a igual al 85% en peso.	520921000	— De ligamento tejido.
511110000	— De granaje inferior a igual a 7/8 gr/m²	520922000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
511119000	— Los demás.	520923000	— Los demás tejidos.
		52093	— Tejidos.
		520930000	— De ligamento tejido.
		520931000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520932000	— Los demás tejidos.
		520933000	— Tejidos.
		520934000	— De ligamento tejido.
		520935000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520936000	— Los demás tejidos.
		520937000	— Tejidos.
		520938000	— De ligamento tejido.
		520939000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		52094	— Tejidos.
		520940000	— De ligamento tejido.
		520941000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520942000	— Los demás tejidos.
		520943000	— Tejidos.
		520944000	— De ligamento tejido.
		520945000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520946000	— Los demás tejidos.
		520947000	— Tejidos.
		520948000	— De ligamento tejido.
		520949000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		52095	— Tejidos.
		520950000	— De ligamento tejido.
		520951000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520952000	— Los demás tejidos.
		520953000	— Tejidos.
		520954000	— De ligamento tejido.
		520955000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520956000	— Los demás tejidos.
		520957000	— Tejidos.
		520958000	— De ligamento tejido.
		520959000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		52096	— Tejidos.
		520960000	— De ligamento tejido.
		520961000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520962000	— Los demás tejidos.
		520963000	— Tejidos.
		520964000	— De ligamento tejido.
		520965000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520966000	— Los demás tejidos.
		520967000	— Tejidos.
		520968000	— De ligamento tejido.
		520969000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		52097	— Tejidos.
		520970000	— De ligamento tejido.
		520971000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520972000	— Los demás tejidos.
		520973000	— Tejidos.
		520974000	— De ligamento tejido.
		520975000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520976000	— Los demás tejidos.
		520977000	— Tejidos.
		520978000	— De ligamento tejido.
		520979000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		52098	— Tejidos.
		520980000	— De ligamento tejido.
		520981000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520982000	— Los demás tejidos.
		520983000	— Tejidos.
		520984000	— De ligamento tejido.
		520985000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520986000	— Los demás tejidos.
		520987000	— Tejidos.
		520988000	— De ligamento tejido.
		520989000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		52099	— Tejidos.
		520990000	— De ligamento tejido.
		520991000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520992000	— Los demás tejidos.
		520993000	— Tejidos.
		520994000	— De ligamento tejido.
		520995000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.
		520996000	— Los demás tejidos.
		520997000	— Tejidos.
		520998000	— De ligamento tejido.
		520999000	— De ligamento serga, incluido el cruzado, de curso inferior a igual a 4.

## ANEXO 5

Entrevista realizada personalmente en el mes de Julio de 2000, al señor Alberto Jiménez, representante de ventas de la empresa O.K. Servicios S.A.

¿Quiénes son los principales distribuidores de “*pantys*” de nylon?

**“Los principales distribuidores de “*panty*” medias de nylon se encuentran en la Gran Área Metropolitana de San José y están formados por las principales tiendas y cadenas de supermercados.**

**Hay otros negocios, muy pequeños, que piden muy poco y sale más caro el transporte del producto que lo que se gana uno por venderlo. Para ellos, la compañía tiene la política de despachar como mínimo 4 docenas de producto.”**

¿Cómo le ha ido con la venta de la “*panty*” media Crystal?

**“El producto se vende bien a pesar de que es unitalla. Tiene una gran variedad de colores, pero el problema está en que en muchas ocasiones nos quedamos sin producto, cosa que le molesta mucho a mis clientes.”**

## ANEXO 6

Entrevista realizada personalmente en el mes de Julio de 2000, a Adriana Campos, Departamento de compras de la empresa Tiendas La Gloria

¿Cuáles son los principales factores que la motivan a comprar un producto?

**“En Tiendas La Gloria existen una serie de factores que determinan la compra o no de un producto. El primero es el porcentaje de utilidad que aporta el producto. Un segundo factor está relacionado con la exclusividad que el proveedor brinde. Y finalmente por las características propias del producto que se ofrece.”**

## ANEXO 7

### Boletín semanal de la Cámara de Comercio de Costa Rica

For: Para el Gerente General, Datos Económicos Semanales, 10-07-2000

Subject: For: Para el Gerente General, Datos Económicos Semanales, 10-07-2000  
Date: Sun, 16 Jul 2000 21:17:28 -0500  
From: laurinc@ccara.co.cr (LUIS AGUILAR CASTRO)  
To: <ccadm@sol.mesa.co.cr>  
CC: <asad@sol.mesa.co.cr>

-----Original Message-----  
From: Lic. Francisco Monge Ariño <asmonte@camara-comercio.com>  
To: Gerente General de empresa Asociada <ccadm@sol.mesa.co.cr>  
Date: Monday, July 10, 2000 3:45 PM  
Subject: Para el Gerente General, Datos Económicos Semanales, 10-07-2000



Cámara de Comercio de Costa Rica<?xml:namespace prefix =  
ns = "urn:schemas-microsoft-com:office:office" />

Asesoría Económica

DATOS ECONÓMICOS SEMANALES

Sírvase tomar nota:

Fecha	10 / julio / 2000
Inflación del mes de junio del 2000	1,25%
Inflación acumulada a junio del 2000	4,91%
Índice de Precios al Consumidor a junio del 2000	193,39
Tipo de Cambio de Compra del 1 de julio del 2000	₡ 307,95 / US\$
Tipo de Cambio de Venta del 1 de julio del 2000	₡ 308,51 / US\$
Incremento en el Tipo de Cambio de Compra en lo que va del mes	₡ 0,48
Incremento en el Tipo de Cambio de Venta en lo que va del mes	₡ 0,34
Devaluación del 2000 acumulada a hoy	3,50%
Tasa de Interés promedio de préstamos para Comercio /1	28,55%

**Resultado:** subió 0,18 puntos porcentuales con respecto a la semana pasada

/1: Promedio simple de las tasas de los cuatro Bancos del Estado (Nacional, Costa Rica, Popular, Bancro) y de los Bancos Privados asociados a la Cámara (BAHAX, Interfin, Comercio, Cuscatlán, San José, Metropolitano)

**Comentario Económico de la Semana:**

Con base en las estadísticas económicas del primer semestre de este año, se tiene el siguiente diagnóstico:

**economía nacional:**

- La economía está estancada, la demanda interna está muy contraída.
- El crédito al sector privado creció tan sólo un 10% en el primer semestre, lo cual demuestra la contracción la actividad económica y el estancamiento de las ventas y la producción
- El Índice Mensual de Actividad Económica NO CRECIÓ durante el primer cuatrimestre del año (se tiene de hasta abril), lo cual implica una clara señal de estancamiento.
- La actividad económica ha sido deprimida por la política monetaria contractiva que el Banco Central se ha obligado a aplicar, para controlar las presiones inflacionarias derivadas del incremento de los precios de los combustibles y de algunos servicios públicos (electricidad por ejemplo). De hecho, la cantidad de dinero y circulación ha sido recortada en todos los meses del año, salvo abril, siendo el recorte más prominente el mayo (casi 6%); ello se ha hecho por medio de la venta de Bonos de Estabilización Monetaria por parte de Banco Central.
- Las importaciones (importante componente del consumo interno), acumuladas al mes de mayo fueron tan un 1,2% mayores que en ese mismo periodo de 1999, aunque destaca la fuerte recuperación que mostrar mayo, cuando su valor superó en un 32% al registrado en abril. Sin embargo, pareciera que el valor impositivo ha crecido más por efecto del incremento en el precio del petróleo y de la baja en el ritmo de devaluación, por reactivación de la demanda interna.
- Las exportaciones acumuladas a mayo fueron un 9% menores que las del mismo periodo de 1999, lo cual muestra el decaimiento del aparato productivo.
- La inflación se ha logrado controlar con política monetaria, pero a un precio muy alto: el estancamiento de actividad económica. La inflación acumulada para el primer semestre llegó a 4,91%, gracias primordialmente las deflaciones registradas en abril y mayo, pues salvo esos meses, los restantes cuatro del semestre mostraron niveles inflacionarios prominentes e incluso superiores a los registrados los meses correspondientes del año anterior.
- La devaluación ha visto reducido su ritmo, por lo cual cerró en el primer semestre cerca del 3,5%. Si ello repercutió considerablemente en el nivel de las importaciones, es debido a la contracción interna que experimenta la economía.
- En el campo fiscal, los ingresos acumulados a mayo son 22% mayores que los del mismo periodo de 1999 tanto que los gastos exceden en 15% a los del año pasado. El déficit fiscal es un 9% menor que el monto equivalente acumulado en 1999, pero aún así es casi el doble del déficit que se tenía en 1998, con corte a mes de mayo.
- Los intereses de la deuda externa representan el 22% del total del gasto y equivalen al 121% del déficit fiscal. O sea, si no hubiese deuda interna, se tendría superávit fiscal.

**¿Qué perspectivas podrían tenerse para el cierre del presente año?**

- Inflación entre 10 y 10,5%
- Crecimiento económico cercano al 4%
- Devaluación entre 7 y 7,5%
- Tasas de interés estables
- Déficit Comercial menor a US\$100 millones
- Déficit Fiscal menor al del año pasado pero aún muy alto

**Sabrá usted que ...**

- Los aumentos de precios que más influyeron en la inflación registrada en el pasado mes de junio, fueron los correspondientes a los rubros de alimentos, bebidas y tabaco (donde destacan los aumentos en huevos, papaya y cebolla vivienda (debido al aumento de la energía eléctrica) y transporte (por el aumento en los combustibles decretado a partir del 1 de junio).
- Si no se aprueba la Ley de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual (sanciones por incumplimiento de esos derechos) en la Asamblea Legislativa, se corre el riesgo de que el país quede excluido de la ampliación

los beneficios de la iniciativa de la Cuernica del Caribe que recientemente ap  
el Congreso de los Estados Unidos

Si desea ampliar su información con respecto a este comunicado o bien, obtener cualquier otra información de índole  
académica, por favor sírvase contactar a Francisco Mungu el correo electrónico [fmungu@caribbeanet.com](mailto:fmungu@caribbeanet.com), al  
teléfono 321-4805 ext 130, o bien al fax 321-7091. Y recuerde que también tenemos a su disposición en nuestra Unidad  
Técnicas, los servicios de Asesoría Jurídica y Asesoría Legislativa.

**GRACIAS POR SER PARTE DE NUESTRO ESFUERZO !**

Estamos para servirle.

Este es un servicio gratuito para nuestros estimados Asociados

Comunicado AE/DE-24-2009

## ANEXO 8

### Evolución mensual del tipo de cambio

Fuente Banco Central de Costa Rica

La Nación Digital - Economía http://www.nacion.com/cr/financiamiento/indices.html





**Evolución mensual del tipo de cambio**  
(Colones por dólar al último día del mes)  
1992-1999

Mes	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Enero	138,65	138,69	153,17	167,77	197,83	222,41	246,32	274,06
Febrero	138,50	138,89	153,64	170,12	199,95	224,48	248,32	276,44
Marzo	133,64	138,86	154,49	172,83	201,92	226,41	250,32	279,08
Abril	131,22	138,86	154,85	174,91	203,82	228,60	252,35	281,34
Mayo	128,68	138,86	155,75	177,64	205,90	230,87	254,44	283,99
Junio	134,98	141,24	156,66	180,22	207,60	233,07	256,85	286,64
Julio	134,83	142,82	157,87	182,48	209,80	235,06	259,40	288,97
Agosto	136,00	144,69	159,19	185,06	211,78	236,91	261,69	290,78
Septiembre	136,58	146,58	160,59	187,62	213,94	238,80	264,07	292,62
Octubre	137,04	148,29	162,26	190,29	215,88	240,96	266,67	294,55
Noviembre	137,53	150,43	164,14	193,15	218,41	242,70	269,17	296,42
Diciembre	138,07	152,08	165,63	195,77	220,31	244,53	271,49	298,36

Fuente: Banco Central de Costa Rica.

© 2000. LA NACION S.A. El contenido de La Nación Digital no puede ser reproducido, transmitido ni distribuido total o parcialmente sin la autorización



- [Inicio](#)
- [Economía](#)
- [Mundo](#)
- [Internacional](#)
- [Opinión](#)
- [Cultura](#)
- [Deportes](#)
- [Sociedad](#)
- [Español](#)

### Evolución mensual del tipo de cambio (Colones por dólar al último día del mes) 2000

Mes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Enero	299,95							
Febrero	301,67							
Marzo	303,55							
Abril	304,92							
Mayo	306,63							
Junio	308,42							
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre								

**Partido**

Si tiene alguna sugerencia o comentario sobre esta noticia, escriba a nuestros redactores

[Compendio estadístico](#)

[Estado de la Nación](#)

[Evolución mensual del tipo de cambio 2000](#)

Fuente: Banco Central de Costa Rica.

[Evolución mensual del tipo de cambio 1992-1999](#)

[Evolución de la tasa básica 2000](#)

[Evolución de la tasa básica 1991-1999](#)

[Inflación del 2000](#)

[Inflación de 1997](#)

[Inflación de 1998](#)

[Inflación de 1997](#)

[Acción Digital](#) [Indicadores](#) [Las pautas](#) [Servicios](#) [Ayuda](#)





## ANEXO 9

### Historia: La evolución de las “*panty*” medias

Como prendas de vestir fueron utilizadas desde hace más de 2500 años en Egipto y Grecia entre las mujeres de la más alta clase social. A través de los años se han utilizado por mujeres de clases sociales altas debido al alto costo que tenían por el proceso manual con que se fabricaban. En ese entonces se hacían con fibras naturales entrelazadas. No es sino hasta 1609 que un inglés, el reverendo William L., mecanizó el proceso. Desgraciadamente un grupo de artesanos destruyeron su maquina y él huyó a Francia. En ese país volvió a construir la máquina y por eso se considera a Francia como país de origen en cuanto a manufactura.

Las “*panty*” medias se utilizaron en varios países de Europa, como por ejemplo, en los trajes típicos de España.

En 1930 se desarrolló una nueva fibra, el rayón, que se utilizó como materia prima para la fabricación del producto. Luego vino el nylon, que abarató los costos, haciendo más accesible el producto y le dio por primera vez transparencia.

Este producto se introduce en los Estados Unidos el 15 de Mayo de 1940 y se venden en 4 días 4 millones de pares. Con el inicio de la Segunda Guerra Mundial la fibra se utilizó para la fabricación de paracaídas primordialmente, dada la escasez del producto algunas mujeres llegaron a pintarse sus piernas para aparentar el uso de las medias. En 1945, concluida la guerra comienza de nuevo la venta del producto y solamente la tienda Macy’s en Estados Unidos vende 50,000 pares en 6 horas.

En la década de los sesentas aparece en el mercado una nueva fibra, la “*lycra*”, que se utiliza combinándola con el nylon para la fabricación de las medias. Esta nueva fibra le da varias cualidades al producto como: mejor ajuste y una mayor resistencia, con el inconveniente de un aumento en el precio de venta debido al alto costo de la “*lycra*”.

## ANEXO 10

Entrevista realizada vía fax, al fabricante de la “*panty*” media  
Oscar de la Renta

1. ¿En que consiste el proceso para hacer una “*panty*” media con cualidades antialérgicas?
2. ¿Se le puede hacer este proceso a los “*pantys*” de nylon como a los fabricados con combinaciones de nylon y “*lycra*”?



## ANEXO 11

### Sensibilización del proyecto

A continuación se muestran dos estados de resultados proyectados para el año 2001. El primero muestra una reducción en las ventas del 25% y el segundo un aumento del 25%.

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>			<b>Detalle</b>
<b>Proyectado para el año 2001 (Ene-Dic)</b>			
Ventas Netas	¢14,256,900		45,990 x ¢310
Costo de Ventas	<u>-¢9,267,905</u>	65%	45,990 x ¢201.52
Utilidad Bruta	¢4,988,995	35%	
Gastos	¢4,459,340	27%	
Salario Alberto Jiménez	¢2,509,440		
Tiquetes	¢459,900		45,990 x ¢10
Material P.O.P.	¢300,000		
Depreciación Vehículo	¢300,000		¢1,500,000 / 5
Seguro	¢90,000		¢1,500,000 x 6%
Combustible	¢600,000		
Otros	<u>¢200,000</u>		
Utilidad Neta antes imp.	<u>¢529,655</u>	8%	

**NOTA:** en este estado se asume una reducción del 25% en las ventas

**Estado de Pérdidas y Ganancias  
Proyectado para el año 2001 (Ene-Dic)**

**Detalle**

Ventas Netas	¢23,761,500		76,650 x ¢310
Costo de Ventas	<u>-¢15,446,508</u>	65%	76,650 x ¢201.52
Utilidad Bruta	¢8,314,992		35%
 Gastos	 ¢5,638,900		 27%
Salario Alberto Jiménez	¢3,382,400		
Tiquetes	¢766,500		76,650 x ¢10
Material P.O.P.	¢300,000		
Depreciación Vehículo	¢300,000		¢1,500,000 / 5
Seguro	¢90,000		¢1,500,000 x 6%
Combustible	¢600,000		
Otros	<u>¢200,000</u>		
 Utilidad Neta antes imp.	 <u>¢2,676,092</u>		 8%

**NOTA:** en este estado se asume un aumento del 25% en las ventas

Cuando se introduce un producto y existe incertidumbre es importante analizar los cambios que se pueden dar en los estados de resultados ante cambios en el volumen de ventas, pero también es muy importante analizar los cambios que se producen en los flujos de caja. A continuación se muestran los flujos de caja para los cambios que anteriormente se mostraron en su mismo orden, primero con la reducción del 25% en las ventas y luego con el aumento.

**Flujo de caja proyectado para el año 2001 (Ene-Dic)**

	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Unidades vendidas	12,240	11,250	11,250	11,250
Ventas netas (¢310 c/u)	¢3,794,400	¢3,487,500	¢3,487,500	¢3,487,500
<b>Ingresos</b>				
Cobro de ventas (1 mes)	¢2,529,600	¢3,589,800	¢3,487,500	¢3,487,500
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>¢2,529,600</b>	<b>¢3,589,800</b>	<b>¢3,487,500</b>	<b>¢3,487,500</b>
<b>Egresos</b>				
C x Pagar al Fabricante	¢2,959,926	¢2,720,520	¢2,720,520	¢2,720,520
Impuesto sobre las ventas	(¢55,942)	¢113,006	¢99,707	¢99,707
Salarios	¢300,000	¢300,000	¢300,000	¢300,000
Comisión (pago al cobro)	¢252,960	¢358,980	¢348,750	¢348,750
Tiquetes (¢10 x unidad)	¢122,400	¢112,500	¢112,500	¢112,500
Material P.O.P.	¢300,000			
Vehículo	¢1,500,000			
Seguro (6% anual)	¢22,500	¢22,500	¢22,500	¢22,500
Combustible	¢150,000	¢150,000	¢150,000	¢150,000
Otros	¢50,000	¢50,000	¢50,000	¢50,000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>¢5,601,843</b>	<b>¢3,827,506</b>	<b>¢3,803,977</b>	<b>¢3,803,977</b>
<b>Flujo Neto Inicial</b>	<b>(¢3,072,243)</b>	<b>(¢237,706)</b>	<b>(¢316,477)</b>	<b>(¢316,477)</b>
+ Aporte Inicial	¢4,000,000			
+ Saldo Final		¢927,757	¢690,050	¢373,573
<b>Flujo Neto Final</b>	<b>¢927,757</b>	<b>¢690,050</b>	<b>¢373,573</b>	<b>¢57,095</b>

**NOTA:** en este flujo se asume una reducción del 25% en las ventas

**Flujo de caja proyectado para el año 2001 (Ene-Dic)**

	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Unidades vendidas	20,400	18,750	18,750	18,750
Ventas netas (¢310 c/u)	¢6,324,000	¢5,812,500	¢5,812,500	¢5,812,500
<b>Ingresos</b>				
Cobro de ventas (1 mes)	¢4,216,000	¢5,983,000	¢5,812,500	¢5,812,500
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>¢4,216,000</b>	<b>¢5,983,000</b>	<b>¢5,812,500</b>	<b>¢5,812,500</b>
<b>Egresos</b>				
C x Pagar al Fabricante	¢4,933,210	¢4,534,200	¢4,534,200	¢4,534,200
Impuesto sobre las ventas	(¢93,237)	¢188,344	¢166,179	¢166,179
Salarios	¢300,000	¢300,000	¢300,000	¢300,000
Comisión (pago al cobro)	¢421,600	¢598,300	¢581,250	¢581,250
Tiquetes (¢10 x unidad)	¢204,000	¢187,500	¢187,500	¢187,500
Material P.O.P.	¢300,000			
Vehículo	¢1,500,000			
Seguro (6% anual)	¢22,500	¢22,500	¢22,500	¢22,500
Combustible	¢150,000	¢150,000	¢150,000	¢150,000
Otros	¢50,000	¢50,000	¢50,000	¢50,000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>¢7,788,072</b>	<b>¢6,030,844</b>	<b>¢5,991,629</b>	<b>¢5,991,629</b>
<b>Flujo Neto Inicial</b>	<b>(¢3,572,072)</b>	<b>(¢47,844)</b>	<b>(¢179,129)</b>	<b>(¢179,129)</b>
+ Aporte Inicial	¢4,000,000			
+ Saldo Final		¢427,928	¢380,084	¢200,955
<b>Flujo Neto Final</b>	<b>¢427,928</b>	<b>¢380,084</b>	<b>¢200,955</b>	<b>¢21,826</b>

**NOTA:** en este flujo se asume un aumento del 25% en las ventas

## **DECLARACIÓN JURADA**

San José, 11 de Diciembre de 2000

Bajo fe de juramento declaro que el presente Trabajo de Investigación es fruto de mi personal autoría, y que el mismo no es objeto de la duplicación de información como propia; ya sea de forma parcial o total; libros, documentos o artículos; impresos o no; físicos o virtuales; sino que he procedido a destacar entre comillas o he parafraseado los textos descritos; consignando además los datos del autor y de su obra.

---

Mauricio Aued Jaikel

Cédula 1-737-102

Carné 984065