

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
Escuela de Administración de Negocios

**Propuesta de plan integral de mercadeo para incrementar la  
participación de mercado de la Zapatería Meneses**

Memoria de Seminario de Graduación sometida a la consideración de la Comisión  
de Trabajos Finales de Graduación para optar por el grado académico de  
licenciados en Administración de Negocios con Énfasis en Dirección de Empresas

Sustentantes:

María José Corrales Guerrero A41697  
César Luis Meneses Quirós A53441  
Víctor Alexey Sánchez Moseikina A65311  
Karol Marcela Ulloa Herrera A25138

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio**  
**San José, Costa Rica**  
**2016**



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Acta # 24-16**

Acta de la Sesión 24-16 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 13 de julio 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **María José Corrales Guerrero, carné A41697; Cesar Luis Meneses Quirós, carné A53441; Victor Alexey Sánchez Moseikina, carné A65311 y Karol Marcela Ulloa Herrera, carné A25138;** quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel, quien presidió; Lic. Victor Hugo Vega Cordero, como Tutor, MBA. Maribell Varela Fallas, CPA y MBA. Luis Fonseca Macrini; como lectores y MBA. Alejandra López Rosales, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas.**

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "**Propuesta de Plan Integral de Mercadeo para Incrementar la participación de mercado de la Zapatería Meneses**".

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

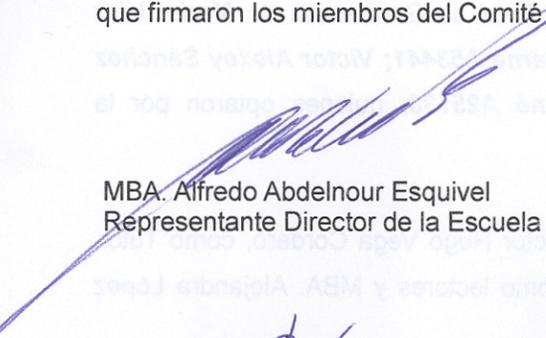
**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró aprobado.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

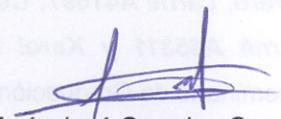
## Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas*.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:45 horas.



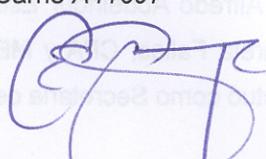
MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel  
Representante Director de la Escuela



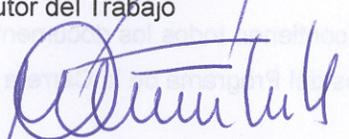
María José Corrales Guerrero,  
Carné A41697



Lic. Victor Hugo Vega Cordero  
Tutor del Trabajo



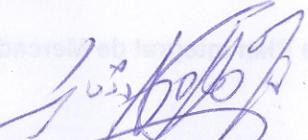
Cesar Luis Meneses Quirós,  
Carné A53441



MBA. Maribell Varela Fallas, CPA  
Lectora



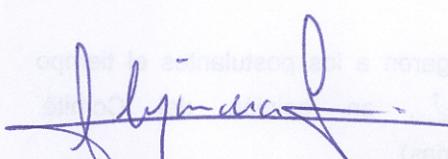
Victor Alexey Sánchez Moseikina,  
Carné A65311



MBA. Luis Fonseca Macrini  
Lector



Karol Marcela Ulloa Herrera,  
Carné A25138



MBA. Alejandra López Rosales  
Secretaria de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

## **DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Este trabajo está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley. Por lo tanto, no está permitida la reproducción total o parcial de este trabajo de investigación sin el permiso previo y por escrito de los autores.

## DEDICATORIAS

Este trabajo lo dedico a mi familia:  
a mi esposa, mi hermana, mi mamá y mi papá en el cielo  
porque sin su apoyo, paciencia, amor y consejos  
nada de esto sería posible.

**Alexey Sánchez Moseikina**

A Dios por darme la sabiduría y salud  
para completar satisfactoriamente muchos años de estudio  
y cumplir con el desarrollo de esta investigación.

A mis padres, Mary y Carlos  
por su constante amor, sacrificio y dedicación para permitirme estudiar  
y cosechar los frutos de ese esfuerzo.

A Henry, por ser un constante apoyo  
y brindarme calma para poder dedicarlo a este trabajo.

**Karol Ulloa Herrera**

Agradezco a Dios por permitirme vivir cada día  
y poder cumplir una más de mis metas.

A mis padres, por ser parte de cada una de las etapas desde que inicié este proyecto,  
creyendo siempre en mí y motivándome para ser mejor.

A Juan Carlos, por ser siempre  
la voz positiva que me ha hecho sentir más corta esta etapa.

Y por último, a mis compañeros en esta investigación  
quienes han sido parte de este equipo de trabajo.

**María José Corrales Guerrero**

A mi Dios por todo su amor y fidelidad,  
a mi familia que siempre me ha brindado su apoyo incondicional,  
a mis compañeros de cuyo esfuerzo y talento soy testigo  
y a este país, que tanto amo por su abrigo.

**César Meneses Quirós**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos  
a nuestras familias y amigos  
por su apoyo incondicional.

Un especial agradecimiento a nuestro profesor tutor,  
Lic. Victor Hugo Vega, por su trabajo dedicado y  
colaboración para con el grupo a lo largo del proceso.

A los profesores Maribell Varela y Luis Fonseca  
por formar parte de nuestro equipo de trabajo  
y brindarnos su guía y soporte.

A los señores Luis Meneses y Alicia Quirós,  
propietarios de la Zapatería Meneses, por permitirnos  
realizar nuestra investigación en su  
empresa.

Al filólogo Edin Mauricio Buzano, los estadistas  
de la Escuela de Estadística de la UCR  
Msc. Yorleny Quirós Díaz y MSc. Fernando Ramírez,  
así como al MBA. Luis Alberto Ruiz,  
experto en aplicación, tabulación y análisis de  
encuestas,  
a cada uno en sus respectivas especialidades  
por su amable dirección en cada una de las  
etapas de este trabajo.

## Contenido

LISTA DE TABLAS .....	xiii
LISTA DE FIGURAS .....	xv
LISTA DE GRAFICOS .....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	2
MARCO TEÓRICO .....	5
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
OBJETIVOS .....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos .....	24
CAPÍTULO I: Contexto del sector de la industria del calzado en Costa Rica y conceptualización teórica .....	25
1.1 Reseña histórica .....	25
1.2 La industria del calzado .....	26
1.2.1 Historia y aspectos de producción relacionados .....	28
1.2.1.1 Historia del calzado en Costa Rica .....	28
1.2.2 Tendencias actuales del mercado costarricense .....	31
1.2.2.1 Tipos generales de calzado ofrecidos en el mercado nacional .....	33
1.3 Producción nacional e internacional de calzado .....	35
1.3.1 Productores de calzado en Costa Rica .....	35
1.3.2 Principales marcas internacionales .....	36
1.3.3 Importaciones costarricenses de calzado .....	36
1.4 Información sobre el mercado .....	38

1.4.1	Características de la población costarricense.....	38
1.4.1.1	Demográficas.....	38
1.4.1.2	Socioeconómicas.....	39
1.4.1.3	Culturales.....	39
1.4.1.4	Psicográficas.....	40
1.5	Participantes del negocio del calzado.....	40
1.5.1	Tiendas de zapatería.....	42
1.5.2	Fabricantes.....	43
1.5.3	Distribuidores.....	45
1.6	Definición de plan integral de mercadeo.....	47
1.6.1	Planificación estratégica.....	47
1.6.1.1	Misión y visión.....	50
1.6.1.2	Cadena de valor.....	51
1.6.1.3	Ventaja competitiva.....	52
1.6.2	Mercadeo.....	53
1.6.2.1	Mercado meta.....	53
1.6.2.2	Cliente.....	54
1.6.2.3	Participación de mercado.....	55
1.6.2.4	Investigación de mercados.....	56
1.6.2.5	Segmentación de mercados.....	56
1.6.2.6	Ciclo de madurez.....	56
1.6.2.7	Proceso de decisión de compra.....	58
1.6.2.8	Métodos de promoción o comunicación.....	59
1.6.3	Cadena de abasto.....	59
1.6.3.1	Fabricantes.....	59

1.6.3.2	Trader.....	60
1.6.3.3	Distribuidores .....	60
1.6.4	Mezcla de mercadeo basados en las 7 Ps .....	61
1.6.4.1	Producto / servicio.....	61
1.6.4.2	Precio .....	62
1.6.4.3	Plaza o distribución .....	62
1.6.4.4	Promoción .....	63
1.6.4.5	Personal .....	63
1.6.4.6	Presentación .....	64
1.6.4.7	Procesos .....	64
1.6.5	Flor del servicio.....	65
1.6.6	Análisis FODA .....	65
1.7	Definiciones estadísticas.....	66
1.7.1	Definición de la población de estudio .....	66
1.7.2	Unidad estadística .....	66
1.7.3	Metodología .....	66
1.7.4	Técnica de muestreo .....	68
1.7.5	Recolección de datos .....	68
1.8	Definiciones financieras .....	70
1.8.1	Utilidad.....	70
1.8.2	Estados financieros .....	71
1.8.3	Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).....	72
1.8.4	Valor Actual Neto (VAN) .....	72
1.8.5	El flujo de caja actualizado (o descontado).....	73

CAPÍTULO II: Descripción de la Zapatería Meneses, su coyuntura actual y su entorno.....	76
2.1 Descripción de la Zapatería Meneses.....	76
2.1.1 Historia.....	76
2.1.2 Estructura organizacional .....	78
2.1.3 Misión, visión y valores.....	79
2.2 Estrategias de la mezcla de mercadeo .....	79
2.2.1 Producto (servicio).....	79
2.2.2 Precio.....	81
2.2.3 Plaza o distribución.....	81
2.2.4 Promoción.....	82
2.2.5 Personal.....	82
2.2.6 Presentación (empaquete).....	83
2.2.7 Procesos.....	85
2.2.8 Fuerzas de Porter .....	85
2.2.9 Comunicación de marketing .....	89
2.3 Perfil del cliente.....	90
2.3.1 Zona geográfica de La Aurora de Heredia.....	90
2.3.2 Tipo de cliente .....	91
2.3.3 Comportamiento del consumidor .....	91
2.4 Competencia .....	92
2.4.1 Principales competidores y sus características .....	93
2.5 Proveedores.....	100
2.5.1 Principales proveedores y sus características .....	100
2.6 Factores internos y externos .....	101

2.6.1	Análisis FODA .....	101
2.6.2	Económico y tecnológico .....	103
2.6.3	Ambiental y salubridad .....	105
2.6.4	Político-legal .....	107
2.6.5	Socio-cultural .....	113
CAPÍTULO III: Análisis de la situación de los clientes actuales y potenciales de Zapatería Meneses y su canal de distribución al detalle .....		
3.1	Marco de la investigación .....	117
3.1.1	Justificación de la investigación .....	117
3.1.2	Objetivos de la investigación .....	118
3.1.3	Definición de la población de estudio .....	119
3.1.4	Unidad estadística .....	119
3.1.5	Metodología .....	120
3.1.6	Tamaño de la muestra, confiabilidad y técnica de muestreo .....	120
3.1.7	Recolección de datos .....	121
3.1.7.1	Análisis de los datos recolectados en las encuestas .....	121
3.1.8	Análisis del mercado de La Aurora por segmentos de mercado.....	141
3.1.8.1	Análisis de segmentos: por género .....	141
3.1.8.2	Análisis de segmentos: por edad .....	151
3.1.8.3	Análisis de segmentos: por ingreso .....	157
3.1.8.4	Análisis de segmentos: por actividad .....	169
3.2	Análisis de clientela actual y potencial de Zapatería Meneses .....	176
CAPÍTULO IV: Propuesta de plan integral de mercadeo para incrementar la participación de mercado de la Zapatería Meneses.....		
4.1	Justificación de la propuesta .....	185

4.2	Objetivos de la propuesta.....	185
4.3	Perfil del consumidor.....	186
4.3.1	Segmento de mercado y mercado meta.....	187
4.4	Mezcla de mercadeo para Zapatería Meneses.....	188
4.4.1	Producto / servicio.....	189
4.4.1.1	Estrategia.....	190
4.4.1.2	Tácticas y planes de acción.....	190
4.4.2	Precio.....	191
4.4.2.1	Estrategia.....	192
4.4.2.2	Tácticas y planes de acción.....	192
4.4.3	Plaza o distribución.....	195
4.4.3.1	Estrategia.....	195
4.4.3.2	Tácticas y planes de acción.....	196
4.4.4	Promoción o comunicación.....	197
4.4.4.1	Estrategia.....	197
4.4.4.2	Tácticas y planes de acción.....	198
4.4.5	Personal.....	202
4.4.5.1	Estrategia.....	202
4.4.5.2	Tácticas y planes de acción.....	202
4.4.6	Presentación o evidencia física.....	204
4.4.6.1	Estrategia.....	204
4.4.6.2	Tácticas y planes de acción.....	204
4.4.7	Procesos.....	211
4.4.7.1	Estrategia.....	211
4.4.7.2	Tácticas y planes de acción.....	212

4.5 Justificación económica .....	214
4.5.1 Planificación y presupuestos .....	214
4.6 Instrumentos de control para medir los resultados de la propuesta .....	217
CAPÍTULO V Conclusiones y recomendaciones .....	222
5.1 Conclusiones.....	222
5.2 Recomendaciones .....	227
BIBLIOGRAFÍA .....	232
ANEXOS .....	243
ANEXO 1: Cuestionario aplicado para la encuesta a los clientes actuales y potenciales.....	244
ANEXO 2: Fotos del calzado de Zapatería Meneses.....	247
ANEXO 3: Carta de la empresa .....	252
ANEXO 4: Copia de la carta de aprobación del anteproyecto aprobado por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación .....	254

## LISTA DE TABLAS

<b>Sección</b>	<b>Página</b>
<b>Capítulo 1</b>	
Tabla 1.1: Principales países de origen de importaciones de calzado en Costa Rica.....	37
<b>Capítulo 2</b>	
Tabla 2.1: Características de tiendas de calzado cercanas a Zapatería Meneses.....	98
Tabla 2.2: Costa Rica, Población total ocupada por país de nacimiento y sexo, 2008.....	114
<b>Capítulo 3</b>	
Tabla 3.1: Resultados generales de la encuesta.....	122
Tabla 3.2: Modalidad de compra preferida.....	124
Tabla 3.3: Zapatería en la que ha comprado en los últimos doce meses.....	128
Tabla 3.4: Zapatería donde se ha comprado en los últimos doce meses.....	130
Tabla 3.5: Principales razones de compra.....	133
Tabla 3.6: Tipo de calzado que más utiliza.....	135
Tabla 3.7: Marca de calzado que más utiliza.....	137
Tabla 3.8: Frecuencia de compra.....	138
Tabla 3.9: Cantidad de pares comprados al año.....	140
Tabla 3.10: Modalidad de compra preferida por género.....	142
Tabla 3.11: Tiendas en las que han comprado más mencionadas.....	143
Tabla 3.12: Tipo de calzado que más utiliza.....	149
Tabla 3.13: Marcas de calzado que prefieren las mujeres.....	150
Tabla 3.14: Marcas de calzado que prefieren los hombres.....	151
Tabla 3.15: Marca de calzado que prefieren los clientes según rangos de edad.....	154
Tabla 3.16: Frecuencia de compra.....	155
Tabla 3.17: Promedio de pares que compran al año.....	157
Tabla 3.18: Ingreso mensual por Edad.....	158
Tabla 3.19: Ingreso mensual por Modalidad de compra.....	159
Tabla 3.20: Porcentaje de menciones principales tiendas según rango salarial.....	161
Tabla 3.21: Ingreso mensual por tipo de calzado comprado.....	165
Tabla 3.22: Ingreso mensual por frecuencia de compra.....	166
Tabla 3.23: Ingreso mensual por Edad por tipo de calzado comprado.....	167
Tabla 3.24: Actividad que realiza.....	169
Tabla 3.25: Lugar de preferencia para comprar calzado según actividad que realiza.....	170
Tabla 3.26: Actividad que realiza según el sexo.....	174

Tabla 3.27: Pares de zapatos comprados anualmente según actividad.....175

Tabla 3.28: Cantidad de pares comprados al año.....177

#### **Capítulo 4**

Tabla 4.1: Presupuesto para la propuesta del plan de mercadeo.....216

## LISTA DE FIGURAS

<b>Sección</b>	<b>Página</b>
<b><i>Marco Teórico</i></b>	
Figura 1: Etapas en la toma de decisiones del consumidor.....	9
Figura 2: Modelo de la Probabilidad de Elaboración (M.P.E.) de la persuasión.....	11
Figura 3: Las 4 P's del mercadeo.....	13
Figura 4: La flor de servicio.....	17
Figura 5: Servicios complementarios.....	17
<b><i>Capítulo 1</i></b>	
Figura 1.1: Cadena tradicional de distribución.....	41
Figura 1.2: Esquema jerárquico de los elementos del plan estratégico.....	49
<b><i>Capítulo 2</i></b>	
Figura 2.1: Fachada principal Zapatería Meneses.....	77
Figura 2.2: Entrada principal de la tienda.....	77
Figura 2.3: Vista interna de la tienda.....	77
Figura 2.4: Organigrama de Zapatería Meneses.....	78
Figura 2.5: Anaqueles.....	84
Figura 2.6: Rivalidad entre los competidores existentes.....	89
Figura 2.7: Mercado de venta de calzado.....	93
Figura 2.8: Datos generales de Costa Rica: Censo 2011.....	116
<b><i>Capítulo 3</i></b>	
Figura 3.1: Relación de la unidad estadística de estudio.....	119
Figura 3.2: Principales razones de compra de calzado.....	132
<b><i>Capítulo 4</i></b>	
Figura 4.1: Pilares para recobrar el mercado fugado.....	193
Figura 4.2: Reacomodo del calzado deportivo para brindar una imagen más fresca y dinámica.....	206
Figura 4.3: Estantes en forma de zig-zag.....	206
Figura 4.4: Estantes para sandalias y calzado tipo bailarina.....	207
Figura 4.5: Camisas de vestir para hombre.....	209
Figura 4.6: Camisa tipo polo de hombre.....	209
Figura 4.7: Camisas de vestir para mujer.....	210
Figura 4.8: Camisas tipo polo de mujer.....	210
Figura 4.9: Períodos de evaluación de los instrumentos de control.....	219
<b><i>Capítulo 5</i></b>	
Figura 5.1: Resumen Análisis FODA para Zapatería Meneses.....	227

## LISTA DE GRAFICOS

Sección	Página
<b>Capítulo 3</b>	
Gráfico 3.1: Modalidad de compra preferida.....	125
Gráfico 3.2: Lugar de preferencia para comprar calzado.....	126
Gráfico 3.3: Razones de compra.....	134
Gráfico 3.4: Tipo de calzado más utilizado.....	136
Gráfico 3.5: Frecuencia de compra.....	139
Gráfico 3.6: Cantidad de pares comprados al año.....	140
Gráfico 3.7: Composición de los entrevistados por género.....	141
Gráfico 3.8: Primeras menciones de tiendas por género.....	143
Gráfico 3.9: Razones de compra de las mujeres.....	145
Gráfico 3.10: Razones de compra de los hombres.....	146
Gráfico 3.11: Comparativo razones de compra “Hombres y Mujeres”.....	147
Gráfico 3.12: Tienda en que ha comprado en los últimos 12 meses.....	153
Gráfico 3.13: Frecuencia de compra según la edad.....	156
Gráfico 3.14: Genero versus ingreso mensual.....	158
Gráfico 3.15: Lugar de preferencia versus ingreso mensual.....	160
Gráfico 3.16: Tiendas más mencionadas por ingreso.....	161
Gráfico 3.17: Razones de compra asalariados entre 250.000 y 500.000 colones.....	162
Gráfico 3.18: Razones de compra asalariados entre 500.001 y 750.000 colones.....	164
Gráfico 3.19: Marca de calzado preferida versus ingreso mensual.....	166
Gráfico 3.20: Precio del producto versus ingreso mensual.....	168
Gráfico 3.21: Actividad que realiza.....	171
Gráfico 3.22: Tipo de calzado que más utiliza.....	172
Gráfico 3.23: Tipo de calzado que compra versus actividad que realiza.....	173
Gráfico 3.24: Tiendas más mencionadas por actividades.....	175
Gráfico 3.25: Participación de mercado por cantidad de pares al año.....	177
Gráfico 3.26: Frecuencia de compra por tienda de preferencia.....	178
Gráfico 3.27: Tipo de calzado que prefieren los clientes por tienda preferida.....	179
Gráfico 3.28: Razones de compra de clientes de Zapatería Meneses.....	180
Gráfico 3.29: Razones de compra clientes de Payless.....	181
Gráfico 3.30: Razones de compra de clientes de Best Brands.....	182
Gráfico 3.31: Comparación de las razones de compra entre las tiendas.....	184

## RESUMEN EJECUTIVO

### **“Propuesta de plan integral de mercadeo para incrementar la participación de mercado de la Zapatería Meneses”**

Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. San José, Costa Rica 2016.

María José Corrales Guerrero	A41697
César Luis Meneses Quirós	A53441
Víctor Alexey Sánchez Moseikina	A65311
Karol Marcela Ulloa Herrera	A25138

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios como la actual, es necesario que las empresas, independientemente de su giro operacional, conozcan el entorno donde se desarrollan, en especial aquellas empresas que participan en el sector económico conocido como ventas al detalle.

Zapatería Meneses tienda dedicada desde 1985 a la venta al detalle de calzado para hombres, mujeres y niños, busca aumentar sus ventas y alcanzar una mayor participación en el mercado.

Al respecto, se desarrolla el presente proyecto de graduación con el fin de realizar un estudio de mercado a través de una encuesta realizada a clientes actuales y potenciales de la Zapatería Meneses; para ofrecerle a ésta, recomendaciones en las áreas de mercadeo y servicio al cliente, pudiendo lograr con esto mayor apertura en el mercado de La Aurora de Heredia.

En el primer capítulo, se describe el sector de la industria del calzado en Costa Rica, partiendo de sus orígenes y desarrollo a lo largo de la historia. Se realiza una descripción del entorno actual del mercado en el que se desenvuelve la

zapatería, tomando en cuenta sus competidores y las tendencias actuales. Asimismo, se detallan los conceptos teóricos de mercadeo que servirán de base para las estrategias desarrolladas.

El segundo capítulo presenta una descripción detallada de la Zapatería Meneses, iniciando con los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional y estrategia actual de su mezcla de mercadeo. En este apartado, se muestran, además, el perfil de sus clientes actuales, principales competidores y los diferentes factores del entorno que le afectan.

En el tercer capítulo, se describe el marco y desarrollo de la investigación de campo, que se tomará como base para la propuesta del plan integral de mercadeo. Se muestra la situación de los clientes actuales y potenciales de Zapatería Meneses basado en el análisis de los datos recolectados.

El capítulo cuatro presenta la propuesta del plan integral de mercadeo con el fin de incrementar la participación de mercado de la tienda. Mediante el análisis de los datos recolectados se presentan las estrategias, tácticas y planes de acción basados en las 7 P's del marketing, la justificación económica que esto implica así como la definición de los instrumentos de control para medir sus resultados.

Finalmente, en el capítulo cinco de esta investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones extraídas con base en los resultados del estudio de campo realizado.

Profesor tutor: Lic. Víctor Hugo Vega Cordero

## INTRODUCCIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios como la actual, es necesario que las empresas, independientemente de su giro operacional, conozcan el entorno donde se desarrollan, en especial aquellas empresas que participan en el sector económico conocido como ventas al detalle. Además, que comprendan al consumidor, con el objetivo de anticiparse a las acciones de la competencia y hacer uso de herramientas que les permitan a éstas diferenciarse de sus competidores y lograr el posicionamiento, crecimiento y permanencia en el mercado que brinde también la mayor satisfacción al consumidor.

Zapatería Meneses es una tienda dedicada desde 1985 a la venta al detalle de calzado para hombres, mujeres y niños. Se encuentra ubicada en La Aurora de Heredia, distrito Ulloa, cantón Central.

La zapatería busca aumentar las ventas al detalle y alcanzar una mayor participación en el mercado. En los últimos años, ha incursionado con gran éxito en el mercado solidarista, lo cual ha provocado que las ventas al detalle en su local pasen a segundo plano y pierdan fuerza.

Por esta razón, a continuación se presenta una propuesta integral de mercadeo para la Distribuidora Meneses S.A., la cual para efectos del presente trabajo se llamará Zapatería Meneses.

El presente trabajo se enfoca en brindar a la zapatería un análisis de su mercado meta, herramientas y asesoría necesarias para poner en marcha un plan de incremento de participación en el mercado y desarrollo de su potencial.

## JUSTIFICACIÓN

La coyuntura económica actual se caracteriza por una gran variedad de opciones por escoger a la hora de buscar calzado. Las diferentes cadenas de tiendas ofrecen una amplia gama de estilos y precios competitivos. Varias tiendas tradicionales se han visto obligadas a cerrar locales ante la impotencia de lidiar con las economías de escala, la diversidad de productos y la fuerza promocional de las grandes cadenas de zapaterías.

El sector de La Aurora de Heredia posee la particularidad de albergar 4 zonas francas de gran tamaño y diversas empresas. A raíz de esto, también se encuentra en una efervescencia comercial por el alto tráfico de personas que día tras día viajan a sus trabajos. Esto se suma a la densa población característica de la zona.

Por otro lado, la Zapatería Meneses se ha encargado durante 31 años de la comercialización de calzado para toda la familia. A pesar de encontrarse aún operando y de haber sido un ícono comercial de su comunidad, se sospecha que esta tienda ha visto disminuida su participación en el mercado. Varios centros comerciales y el centro de la ciudad de Heredia han acaparado gran parte de este mercado. Dadas estas circunstancias, Zapatería Meneses se encuentra en búsqueda de una nueva estrategia de *marketing* integral para mejorar su participación de mercado.

En su esfuerzo por retomar la clientela de la zona, la zapatería tomó las decisiones de remodelar su local y de contratar más personal. Sin embargo según sus propietarios, estas dos medidas no representaron cambios relevantes en su volumen de ventas y acarrearón altos costos y gastos en infraestructura y planilla, principalmente. En el pasado, la atención de los clientes la realizaban sus propietarios y familiares de manera personal en un local más pequeño.

En la actualidad, la zapatería se ha enfocado en la venta institucional a las asociaciones solidaristas, de manera que ha descuidado su venta al detalle. La población local ha evolucionado mucho por la instalación de 4 zonas francas de gran tamaño en sus cercanías que dan trabajo a operarios especializados en centros de llamadas, principalmente.

Por estas razones, es muy importante para Zapatería Meneses realizar un trabajo investigativo que oriente sus esfuerzos a incrementar su participación de mercado para competir contra los grandes consorcios del sector.

Cabe destacar que en el sector del calzado no existen investigaciones mercadológicas al alcance, y menos para una empresa tan pequeña. En la búsqueda de material de referencia, se encuentra una gran carencia de información. Además de empezar a levantar material novedoso al respecto, el presente trabajo pretende llegar a ser un modelo por seguir para otras investigaciones por realizarse en el futuro en la industria de calzado.

Desde el punto de vista profesional, las circunstancias descritas representan una gran oportunidad de poner en práctica los conocimientos administrativos

adquiridos a lo largo de la carrera. Aunque no es parte de los alcances de esta investigación el poner en práctica el plan de mercadeo integral propuesto, existe un interés de la gerencia de la tienda por ejecutarlo, lo cual representa un incentivo adicional para los involucrados en este estudio.

## MARCO TEÓRICO

El presente trabajo procura realizar un plan de mercadeo integral que sirva como puente y modelo de acción entre las capacidades de la empresa y las expectativas del consumidor. Para esto, se debe de contar con un modelo consistente de elaboración de un plan integral de mercadeo que responda a las tendencias actuales de *marketing* holístico y relacional.

Según Kotler y Lane (2006), el enfoque holístico de *marketing* puede ofrecer ideas en el proceso de generación de valor para el cliente. Estos autores lo definen como “integrar las actividades de búsqueda, creación y entrega de valor, con el fin de crear relaciones satisfactorias a largo plazo y prosperidad para todas las partes involucradas” (p. 40).

Por su parte, Kotler y Lane (2006) exponen que el *marketing* relacional es fundamental para:

*“Establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o con las organizaciones que directa o indirectamente podrían influir en el éxito de las actividades de marketing de la empresa. El marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes”* (p.17).

Kotler (2005) apunta a la modalidad S.T.P. (Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento) y a las 7 P's como los dos pilares teóricos adaptables a

cualquier mercado, producto y servicio. En ambos, subyacen casi la totalidad de modelos de interpretación del mercado y sus diferentes agentes. El S.T.P. profundiza en el consumidor, sus expectativas, comportamientos y creencias, mientras que las 7 P's contemplan las capacidades de la empresa para cumplir los deseos del segmento de mercado en cuestión.

### *Modelo STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento)*

El modelo STP consiste primeramente en dividir el mercado en segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos específicos, y categorizarlos por la afinidad presentada en diferentes variables. Estas variables pueden ser geográficas, socioeconómicas, culturales, de edad, entre otras (Kotler, Ned y Leisner, 2006).

Posteriormente, en el *targeting* se priorizan aquellos segmentos encontrados y se escogen aquellos en los que se cree que existe mayor potencial. Cabe destacar que la segmentación utilizada por Zapatería Meneses para este trabajo es por zona geográfica.

### *Posicionamiento*

El posicionamiento consiste en encontrar la forma más **motivadora** de sentar las bases de la comunicación comercial en la mente de las personas (Kotler, Ned y Leisner, 2006).

Para lograr comprender el tema del posicionamiento, se debe hacer la separación entre posicionamiento de marca y de mercado. Si bien, éstos suenan similares y son muchas veces confundidos, entre sí son conceptos totalmente diferentes.

Esta diferencia se explica de la siguiente forma:

“...el **posicionamiento de marca** se refiere al lugar que ocupa una marca y todas sus asociaciones (características, atributos, personalidad, imagen) en la mente de una persona de manera distintiva frente a sus competidores. Por otro lado, el **posicionamiento de mercado** se refiere a la posición competitiva de la compañía en términos de tamaño y cuota de mercado en un sector determinado” (González, 2012).

La participación de mercado es definida como la proporción de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada, en relación con las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.

Para comprender mejor lo que se entiende normalmente como *participación de mercado*, es necesario explicar tres conceptos:

*Mercado Total Disponible (TAM = Total Available Market)*

Se refiere al total de las ventas en unidades combinadas de todas las compañías en un mercado específico. El TAM para los zapatos se calcularía tomando las ventas de las compañías líderes. El TAM para Zapatería Meneses sería el total de ventas combinadas de las demás zapaterías en Costa Rica.

*Mercado a Servir Disponible (SAM = Served Available Market)*

Se refiere a la porción del mercado total disponible que la compañía está en la capacidad de servir. Volviendo al mercado de zapatos, el SAM correspondería al total de ventas de un tipo de zapato, por ejemplo sandalias.

*Participación de Mercado (SOM = Share of Market)*

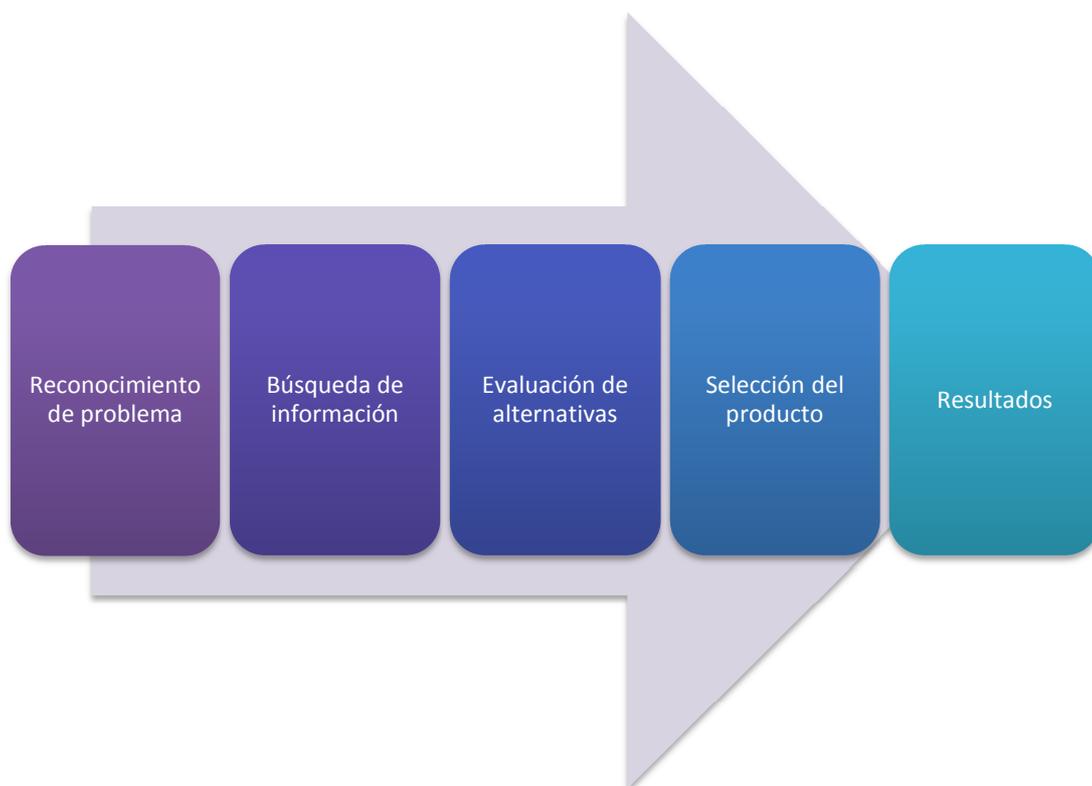
Es el porcentaje real del mercado por servir disponible que la compañía abarca o planea abarcar. Se dice que el SOM es menor al SAM a menos de que se ubique a la empresa en un monopolio.

Las motivaciones mencionadas por Kotler (2006) que son necesarias para alcanzar ambos posicionamientos, están directamente relacionadas con hábitos, creencias, impulsos, expectativas, percepciones, capacidad de aprendizaje, memoria, involucramiento, personalidad, actitudes, necesidades, deseos y comportamientos del consumidor ante diferentes estímulos persuasivos implícitos en un conjunto de mensajes coherentes (Solomon, 2007).

En el momento cuando una persona piensa adquirir algo, a su mente vienen no solo ideas, sino experiencias como resultado del conjunto de aspectos culturales, costumbres y demás factores emocionales que cada quien tiene en su mente y que sirven para moldear la percepción de marca.

Para influir en todo este marasmo de percepciones, los especialistas del *marketing* han desarrollado herramientas teóricas multidisciplinarias intrínsecas en la etapa de posicionamiento del modelo S.T.P. El modelo de las etapas de toma de decisiones del consumidor responde a la forma como éstos escogen sus compras y el Modelo de la Probabilidad de Elaboración (MPE) explica el cómo influir en estas decisiones.

Figura 1: Etapas en la toma de decisiones del consumidor



Fuente: Elaboración propia de los investigadores con base en el libro *Comportamiento del Consumidor*

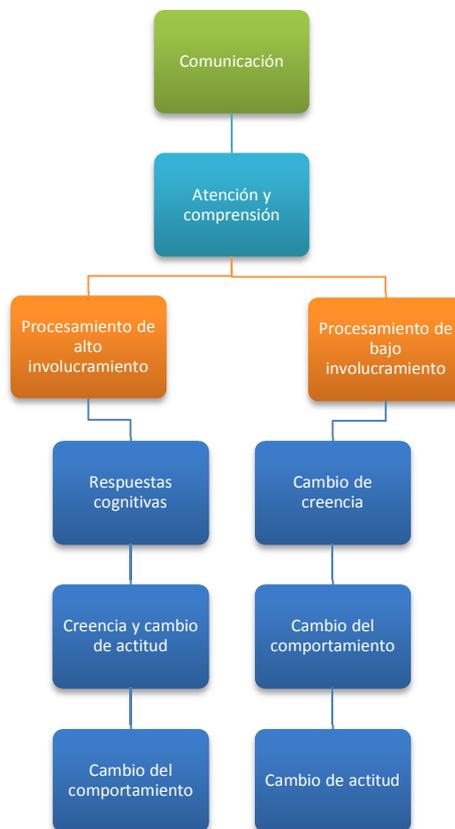
Los consumidores empiezan su proceso de toma de decisiones identificando de manera racional o impulsiva su problema. Inclusive, la percepción del problema puede ser irreal y condicionada. Por ejemplo, algún consumidor podría pensar que si llegase a necesitar cierto producto, compraría cierta marca. En el ejemplo anterior, el consumidor no está necesitando el producto en cuestión de manera inmediata, pero sí contempla la posibilidad de que eso suceda en algún momento.

En la segunda etapa de toma de decisiones, se inicia la búsqueda de información ya sea de una manera deliberada, o bien, accidental. Según afirma Solomon

(2007) refiriéndose a la clasificación de las alternativas: "...el éxito de una estrategia de posicionamiento reside en la capacidad del mercadólogo para convencer a los consumidores de que su producto debe incluirse en una categoría dada". En otras palabras, la decisión de compra subyace en la evaluación de las alternativas disponibles y en su inclusión con la mayor probabilidad de ser escogida.

Una estrategia de *marketing* integral debe estar presente en cada una de las etapas de decisión, al influir de manera muy persuasiva y convencer que el producto en cuestión responde de la manera más apropiada a su problema percibido. Para dar pie a la explicación de cómo llevar a cabo este conocimiento, se opta por utilizar el modelo M.P.E.

Figura 2: Modelo de la Probabilidad de Elaboración (M.P.E.) de la persuasión



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores con base en el libro *Comportamiento del Consumidor*

El Modelo de la Probabilidad de Elaboración (M.P.E.) de la persuasión explica que el consumidor procesa el mensaje dependiendo del interés personal por esa información. (Petty, Cacioppo y Schumann,1983). Este nivel de involucramiento define dos rutas posibles.

La ruta de alto involucramiento obedece a la jerarquía tradicional de efectos. La fuerza del argumento utilizado es absorbido de una manera más pura y las características de la fuente son asimiladas con el aprendizaje cognitivo previo.

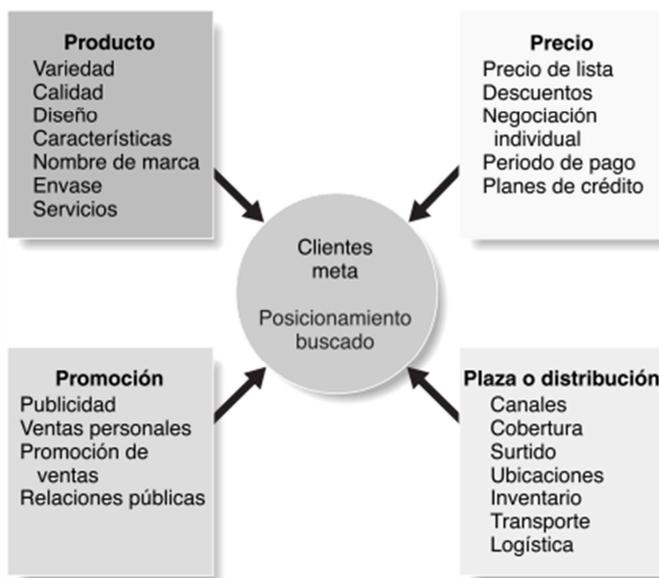
Por otra parte, si hay un procesamiento de bajo involucramiento, los consumidores "...se tornan proclives a utilizar otros indicios para decidir qué tan adecuado es el mensaje" (Solomon, 2007). Estos otros indicios son llamados *periféricos*. Estos mensajes secundarios son ajenos al mensaje central y ejemplo de ello pueden ser: empaques llamativos, voceros famosos, ofertas, ambientes agradables, entre otros elementos inmersos en las mismas 7 P's.

Tanto la fuerza del argumento central (generalmente las características del producto), como las características de la fuente (la forma en que se presenta la información) pueden ser detonantes para la persuasión y la toma de decisiones por parte del consumidor. Este procedimiento de bajo involucramiento se acentúa en las decisiones de compra impulsivas en contraposición con las compras altamente racionales.

Lo más relevante de este modelo radica en su ruta periférica. Ahí los elementos secundarios del mensaje se tornan tan importantes como el mensaje central y evidencia la importancia de un mensaje coherente en donde todos los componentes del mensaje sean congruentes en la búsqueda del convencimiento.

La teoría pura del mercadeo dice que todo está basado en 4 pilares, es decir las famosas 4 P's de la mezcla de mercadeo:

Figura 3: Las 4 P's del mercadeo



Fuente: Kotler y Armstrong, 2007

Esta visión describe cada uno de los elementos de la siguiente forma:

- **Plaza:** comúnmente ligada con el lugar, es decir, el establecimiento donde se lleva a cabo la compra final. Encierra todo lo que la empresa hace para poner a disposición de sus clientes lo producido. En este apartado, se profundiza en las técnicas de *merchandising* para los diferentes tipos de zapatería, la decoración de interiores acorde con el riesgo percibido de compra por parte del cliente, la arquitectura del edificio que alberga la zapatería y el acomodo de los elementos en la sala de exhibición, entre muchos otros detalles.

- **Promoción:** son los esfuerzos de mercadeo de la empresa en aras de lograr que el mercado meta o los consumidores finales hagan uso de los servicios o compren los productos de la empresa. El grueso de este elemento corresponde a la mezcla de medios publicitarios y a la fuerza de ventas. Va más allá de un mensaje conciso y contempla la forma particular de comunicar las situaciones.
- **Producto:** es el bien ofrecido al consumidor, con todos sus atributos y características. Para los fines presentes, el producto corresponde a la gran variedad de calzado que ofrece Zapatería Meneses (Munuera, 2006).
- **Precio:** es el costo económico para el consumidor por hacer uso del producto. La asignación de precios es toda una técnica minuciosa que obedece a factores estratégicos. El costeo, la competencia, la demanda y, por supuesto, el rendimiento esperado por parte de los accionistas propietarios de la empresa deben de converger en una estrategia adecuada de precios.

Esta visión ha estado en rigor por décadas, y a primera entrada, parece ser la adecuada para todos los planes de mercadeo que se generan. No obstante, para esta investigación se parte del hecho de que el giro comercial de Zapatería Meneses corresponde más a un servicio que a un bien. Esto se explica porque le facilita al consumidor la disponibilidad de los productos que desea adquirir, es decir, funge como intermediario.

Además para fundamentar esta línea de pensamiento, basándose en la llamada especificidad de los servicios (Puente, 2000), se pueden citar claramente 4 diferencias entre éstos y los productos:

- La más clara es que *los servicios son intangibles*, lo cual se refiere a que no se puede palpar, tocar o sentir un servicio *per se*. No se puede sentir el proceso que sigue el vendedor de la zapatería al ofrecerle un par de zapatos a una persona.
- Los servicios *dependen de las personas* para existir: a diferencia de los productos que pueden ser realizados por una máquina en forma automática e idéntica una y otra vez, los servicios son llevados a cabo por seres humanos. Ello hace que dos servicios no sean iguales nunca, pues se verán afectados por el estado de ánimo, el nivel de entrenamiento, la salud, o bien, si el empleado que lo brinda un día no es el mismo que al siguiente.
- *No se puede separar la producción de la entrega*: un servicio engloba ambas etapas de una vez. No se puede generar el servicio de venta de un par de zapatos sin el cliente que los adquiera.
- *La imposibilidad de almacenar el servicio*: la zapatería puede tener muchos zapatos en su inventario, pero nunca llegarán a sus clientes sin el servicio de venta que ésta hace, y como se mencionó anteriormente, el servicio depende de las personas para su ejecución, por tanto, es imposible almacenar algo inmaterial.

Por consecuencia, el plan de mercadeo de Zapatería Meneses debe ser más extenso e incluir las 7 P's del mercadeo de servicios.

Las 7 P's incluyen más allá de lo básico especificado en las cuatro anteriores, aspectos mucho más ligados con la ejecución de un servicio que se definen en las siguientes 3 P's adicionales:

- **Evidencia física** (*en inglés se le llama "Packaging" o "Physical Evidence" de ahí la letra P*): Si se tratase de un bien, esta P contemplaría el empaque y la imagen que presenta. No obstante tratándose de un servicio, abarca temas como: la forma como los empleados de la zapatería lucen y tratan al cliente. Todo lo que genera la experiencia en sí y que al final aumenta o disminuye la confianza del cliente a hacer transacciones con la empresa, se incluye en este apartado.
- **Procesos**: ¿cómo se llega desde el punto de inicio de la solicitud de un servicio por parte de un cliente hasta la realización del servicio en sí y la satisfacción de la necesidad? Tener un mapa del proceso permite hacer una evaluación constante y proponer cambios o mejoras, así como analizar las tendencias y la propuesta de valor. El orden de las actividades, el tiempo que cada una toma y la información necesaria para cumplir cada paso son cruciales.

Los diferentes tipos de procesos de Zapatería Meneses están tipificados en la flor de servicio:

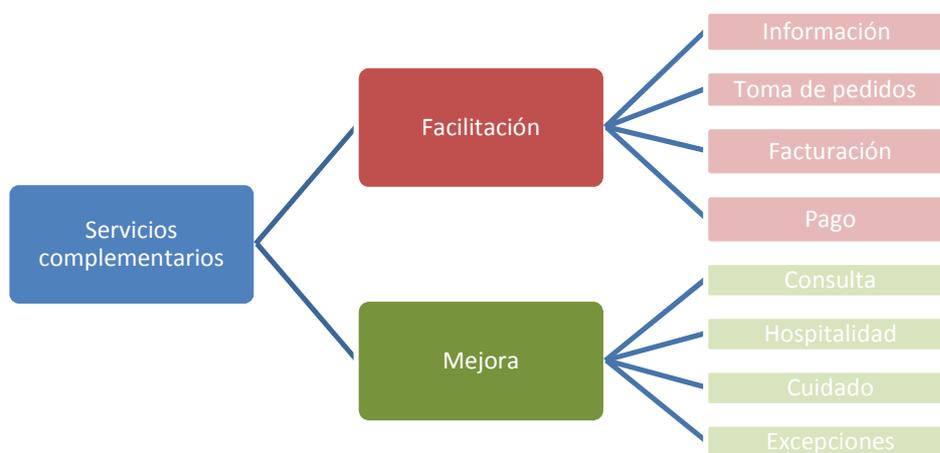
Figura 4: La flor de servicio



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Estos procesos, también llamados servicios complementarios (Lovelock y Wirtz, 2009), se subdividen a su vez en dos de la siguiente forma:

Figura 5: Servicios complementarios



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores con base en el libro *Marketing de Servicios* (Lovelock y Wirtz, 2009)

- Los servicios complementarios de **facilitación** son requeridos para que el servicio base de la flor (en este caso, venta de zapatos) se pueda realizar:
  - **Información:** es lo que le da la zapatería a sus clientes para incentivarlos a comprar en ella. Temas como promociones, garantía o variedad de lo ofrecido caen en esta categoría
  - **Toma de pedidos:** se define como el momento cuando el cliente ya se decidió a comprar. Por ejemplo, contempla el traer el par de zapatos deseado de la bodega a la tienda. Otro ejemplo son los apartados navideños o de temporada escolar.
  - **Facturación:** es la emisión del documento legal que contiene el monto por pagar por el cliente, así como el desglose de la información del bien adquirido, condiciones de garantía, impuestos incluidos, etc. Debe ser clara y concisa.
  - **Pago:** recepción del dinero del cliente por la vía de su elección (tarjeta, efectivo, etc.)
  
- Los servicios complementarios de **mejora** son los que brindan realmente el valor agregado a la experiencia del servicio al cliente:
  - **Consulta:** va más allá de la simple información, pues contempla adaptar una oferta de servicio a cada cliente. En ese sentido, se le puede dar un par de zapatos deportivos mejor adaptados a su anatomía, por ejemplo, para correr dependiendo de los refuerzos de soporte que trae el zapato.
  - **Hospitalidad:** está en el placer reflejado por quienes atienden la tienda a la hora de recibir clientes nuevos, así como el de saludar e interesarse por los clientes habituales. No solo se trata de buscar

clientes nuevos sino de darle seguimiento a los actuales. Es hacer sentir a los clientes que son importantes y valiosos, como los huéspedes de un hotel.

- **Cuidado:** espacios dedicados que aumentan la seguridad del cliente al usar el servicio, por ejemplo, un parqueo seguro o un lugar donde guardar sus bolsos mientras hacen las compras, etc.
  - **Manejo de excepciones:** incluyen pedidos especiales (una talla o número no muy común), manejo de quejas o elogios, cambios por garantía, etc.
- **Personas:** un servicio es por definición, inseparable de la persona que lo brinda (como se comentó antes, uno de los puntos de la especificidad de los servicios). Inclusive en casos de compras en línea, hay personas detrás dando soporte, acarreando la mercadería en las bodegas, transportando el producto, etc. Por lo tanto, la calidad de personas que se tenga es una parte muy importante en la calidad del servicio que se desea ofrecer.

Además del enfoque de las 7 P's, para desarrollar el plan de mercadeo integral adecuadamente es importante dejar clara también la clase de servicio que brinda Zapatería Meneses y así analizar los matices que conlleva.

La zapatería vende calzado a personas físicas, clientes individuales que ingresan a sus instalaciones para llevar a cabo la acción de compra. Esto la coloca como una tienda minorista o al detalle, que en inglés se conoce como "retailer", de "retail", es decir, que da el servicio de venta de productos en pequeñas cantidades directamente a los clientes, por lo general para uso directo y no para reventa (Oxford, 2014).

Si bien las tiendas minoristas como Zapatería Meneses se enfocan en vender para tener la posibilidad de prosperar, se debe tener un control de su canal de suministro, entender la necesidad de su cliente y, además, analizar la información brindada por su entorno, tanto para ajustar sus precios, como para optar por estrategias competitivas.

Una tienda minorista se debe preocupar por lograr relaciones. Dicho de una mejor manera, la mercadotecnia al detalle se relaciona con establecer relaciones y crear la percepción de una marca particular de productos a largo plazo (Luke, 2014). En ese sentido, se debe justificar el esfuerzo que conlleva para el cliente el ir hasta el local, pues de lo contrario es muy probable que éste no regrese.

Como ya se detalló anteriormente, las 7 P's de los servicios rigen este sector. No obstante, el precio, las promociones, la consistencia y los empleados competentes son cruciales en el sector al detalle y afectan en la percepción de calidad del servicio, que al final es la que dictará la clase de relación establecida con los clientes.

Esto es especialmente crucial por ser una de las industrias más sensibles a los cambios económicos, como las crisis o las recesiones. De igual forma, es una de las industrias con mayor número de competidores en el mercado costarricense.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la preparación del presente trabajo, se elabora un análisis de la industria del calzado costarricense y, posteriormente, un análisis del comportamiento del consumidor en la zona de estudio, así como la presentación de un plan integral de mercadeo para la Zapatería Meneses.

Por otro lado, se decide llevar a cabo la presente investigación de campo bajo un paradigma interpretativo, cuya finalidad es una investigación básica, transversal, explicativa y con elementos cualitativos y cuantitativos. La concepción del fenómeno utilizada es ideográfica. Según su dimensión temporal, es una investigación descriptiva y está orientada a su aplicación.

Por medio del cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación, se presentan a Zapatería Meneses las herramientas para que pueda lograr una mayor proyección de su imagen al público y, a su vez, el incremento de sus ventas a su mercado meta en el corto y mediano plazos.

Esta investigación consta de 5 objetivos específicos para obtener las bases y los datos relevantes para la consecución de la propuesta de mercadeo que llevará a la empresa a incrementar su participación de mercado; dichos objetivos se desarrollan utilizando diversos medios de recolección de la información como los siguientes:

### A. Fuentes primarias

- Encuestas aplicadas por muestreo a los clientes actuales y potenciales del sector de La Aurora de Heredia, el cual es el lugar donde se ubica la zapatería.

- Observación del comportamiento de compra de los clientes en la tienda.

#### B. Fuentes secundarias

- Revisión literaria de diversos textos como: revistas, periódicos, páginas de Internet y libros de texto académicos.

Tanto para la obtención de datos sobre la industria del calzado costarricense, como para la historia, el funcionamiento y la operación de la Zapatería Meneses, se realiza una investigación cualitativa mediante una entrevista a los dueños y a los distintos funcionarios claves de la empresa en estudio. A partir de ahí, se podrá tener conocimiento de sus inicios en el mercado, los productos distribuidos y la logística de ventas y de mercadeo de la tienda.

Además, se realiza una búsqueda de información en páginas *web* de los diferentes fabricantes y distribuidores mayoristas de calzado en el país, y de las principales marcas internacionales de calzado.

Seguidamente, se define el mercado meta de la tienda en el área de La Aurora de Heredia y se segmenta el mercado según algunas variables demográficas de nuestro interés como las siguientes: nivel socioeconómico, edad, ubicación geográfica, etc. Esta información se tomará de los censos de población realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Como parte de las bases para la elaboración del proyecto, se mencionan los conceptos más importantes de las 7 P's de un plan de mercadeo, así como un FODA de la compañía, con el fin de definir las acciones y las técnicas que deberán aplicarse para el desarrollo satisfactorio del proyecto.

Como sustento de lo anterior, se analiza a la competencia directa de la tienda en el sector de La Aurora de Heredia con el fin de identificar el efecto de cambio que podría traer el plan de mercadeo propuesto; adicionalmente, se analizan los demás factores internos y externos que podrían afectar a la empresa.

Como metodología para cumplir el objetivo número tres, se desarrollan cálculos estadísticos para identificar la muestra de entrevistas que se deben realizar a los clientes actuales y potenciales de la zapatería. Luego, se procede con la aplicación de las encuestas y su respectivo análisis de los datos recolectados, para diagnosticar su situación actual, gustos, preferencias y satisfacción con el servicio ofrecido por la tienda y los posibles cambios por efectuarse en su método publicitario.

A continuación, se desarrolla en el capítulo cuatro la propuesta para el plan integral de mercadeo para incrementar la participación de mercado de la tienda. Para ello, se toma en cuenta la posición económica que esto implica, así como el costo de los diferentes elementos de la propuesta, la elaboración propia de un flujo de proyección de ventas y la definición de los instrumentos de control para medir sus resultados.

Finalmente en el capítulo cinco de esta investigación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones extraídas con base en los resultados del estudio de campo realizado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta integral de mercadeo para la Zapatería Meneses ubicada en La Aurora de Heredia mediante una investigación de mercado, con el fin de incrementar su participación de mercado en la venta al detalle de sus productos.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar el entorno de la industria de las zapaterías en Costa Rica, así como establecer las bases teóricas de mercadeo para elaborar la propuesta.
2. Realizar una descripción general de la Zapatería Meneses, de sus estrategias de negocio y comercialización, así como de los factores del entorno que le afectan.
3. Realizar una investigación de mercado para evaluar las características y la situación de los clientes actuales y potenciales de Zapatería Meneses, además de la participación y competencia de dicha zapatería.
4. Proponer un plan integral de mercadeo que favorezca el desarrollo de la tienda para incrementar su participación en el mercado de la zona de La Aurora de Heredia.
5. Brindar las conclusiones y las recomendaciones finales derivadas de la investigación y análisis realizados.

## **CAPÍTULO I: Contexto del sector de la industria del calzado en Costa Rica y conceptualización teórica**

### **1.1 Reseña histórica**

Existen evidencias antiguas que nos remiten a la historia del calzado, la cual comienza a partir del año 10.000 a.C., es decir, al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen varios de éstos que servían para raspar las pieles, lo cual indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo.

En los hipogeos egipcios (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples), que tienen la edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de los calzados. Cabe resaltar que en los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y en los países más calientes, la sandalia aún es la más utilizada. Las sandalias de los egipcios eran hechas de paja, papiro o de fibra de palmera y era común caminar descalzo y llevar las sandalias colgadas utilizándolas solo cuando fuera necesario.

En la Edad Media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cuero abiertos que tenían una forma semejante a las zapatillas. Los hombres también usaban botas altas y bajas amarradas delante y al lado. El material más corriente era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran hechas de piel de cabra.

A mediados del siglo XIX, comienzan a aparecer las máquinas para auxiliar en la confección de los calzados, pero solamente la máquina de costura pasó a ser más accesible.

A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado, como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos.

Poco a poco, se va mostrando una tendencia que marca las últimas décadas del siglo XX y el propio presente: variedad, variedad y variedad, es decir, un zapato para cada momento y para cada persona.

## **1.2 La industria del calzado**

Para conocer los detalles de la industria del calzado en Costa Rica, se debe iniciar con un conocimiento base sobre ésta a nivel mundial; en ese sentido, dentro de los hechos más relevantes que han marcado el desarrollo y la producción del calzado internacionalmente se identifica a Estados Unidos y a Europa junto a Oceanía, como los principales mercados de consumo; América Latina consume e importa, pero también produce lo que consume, y el “sur” del mundo, entendido como Medio Oriente y África, además de Oriente son los mayores productores e inician como un mercado importante de consumidores.

A nivel mundial, existen factores que le otorgan especial importancia a esta industria, por ejemplo el precio, donde las tradicionales ventajas del costo de la

mano de obra inciden en medida relevante sobre el precio del producto semi-terminado y final.

Por otro lado, los factores no relacionados con el precio como la imagen del producto y vinculados con la capacidad de crear moda, la tasa de innovación que el sistema está en grado de expresar y la capacidad de servicio hacia los potenciales clientes resultan en la actualidad el rol determinante para ganar en los mercados evolucionados y globalizados (flexibilidad, rapidez de respuesta, tiempos de entrega).

La imagen de marca para los productos y las sociedades se ha convertido en un factor de éxito cada vez más importante para las empresas de calzado. La tendencia social se dirige a una exigencia continua por el bienestar y por productos de calidad, y se prevé una evolución de los productores OEM (Original Equipment Manufacturers) hacia el productor de marca propia.

Gracias a las mayores ventajas y al acceso a una base internacional de clientes a través del *e-commerce*, las empresas tradicionales de calzado pueden maximizar sus oportunidades, por ejemplo, visualizar el calzado en una pantalla y mejorar la relación calzado-pie sin tener que probar el calzado.

Dentro del desarrollo de materiales alternativos, éste se orienta a proveer productos de alto "performance" para satisfacer la necesidad de confort. El tema del límite de los recursos hídricos deja prever un aumento del empleo de materiales que simulan el cuero y, en el tema del límite de los recursos energéticos, orienta los procesos productivos hacia tecnologías ahorradoras de energía.

Todos estos ámbitos o tendencias internacionales están produciendo un cambio en la industria de calzado costarricense, lo cual provoca que se mueva hacia la

importación de marcas internacionales por encima de la producción nacional. Esto afecta a las PYMES y provoca un aumento en los precios de ciertas marcas de alta calidad.

Lo anterior también representa una disminución de pequeños comerciantes de calzado local, ya que no pueden competir por costos versus los países asiáticos que manejan su producción a gran escala.

### 1.2.1 Historia y aspectos de producción relacionados

#### *1.2.1.1 Historia del calzado en Costa Rica*

Abarca (2012) argumenta una descripción de los inicios de los artesanos en Costa Rica, donde menciona que la producción artesanal costarricense inició en Cartago a finales del siglo XV, siendo en ese siglo cuando se realizó el descubrimiento de América en el año 1492 por Cristóbal Colón. Los españoles que conquistaron estas tierras solían alquilar indígenas para trabajar por jornal, como artesanos.

Para el año 1690, Fallas (1983, pp. 87 y 165) menciona que el país ya contaba con 35 artesanos en Cartago, entre ellos seis zapateros: 4 españoles y 2 indígenas, y para el año 1883 se contabilizaron en 358 los zapateros activos; ese mismo año, se reorganizó la Sociedad de Artesanos de San José, incluyendo a los zapateros.

Para esos años, fue necesaria una reorganización del proceso de producción, donde las condiciones de los obreros antiguamente eran bastante complicadas y no gozaban de los beneficios que actualmente ofrecen las empresas. Como muestra de ello, a continuación se detallan algunas características de estas condiciones:

“La mayoría trabajaban jornadas hasta de 14 horas: de 6 a 11 a.m. y de 12 a 9 de la noche. Podían retirarse al terminar la tarea, luego de 10 u 11 horas de labor. Sus herramientas eran pinza, martillo, cortadoras, lijadoras, lezna del cocedor, agujas y horma. Trabajaban en mesas bajas y banquillos de cuero pegado en cuatro pulgadas para airear el asiento. Casi todos tenían jorobas porque el banco no estaba a la altura del cuerpo” (Abarca, 2012).

Así fue como entre los años 1897 y 1907 ocurrió una crisis económica, donde más de 400 artesanos fueron a huelga, de los cuales 230 eran zapateros desocupados y en varias ocasiones desfilaron a la Casa Presidencial demandando rebajas a los impuestos de sus materiales de trabajo.

Como parte de estas huelgas de los zapateros y otros artesanos para lograr mejores condiciones laborales y de negocio, también surgieron otras formas de movimiento sindical de estos grupos, principalmente en la política, con el fin de hacerse sentir en los temas de la realidad nacional que se vivían en ese entonces.

El proceso llevado a cabo para la elaboración del calzado en cada uno de sus componentes era un proceso de producción sencillo, sin embargo, se componía de diferentes etapas que lo hacían complejo, como lo describe Morales (2000, pp. 28-31):

*“El proceso de trabajo requería varias ocupaciones. El alistador que hace las costuras. El cortador parte los cortes de acuerdo con la horma y hace las suelas. El alistador elabora el par de zapatos. El montador pega la horma. El contra maestre es el que tiene conocimiento del proceso laboral y domina todos los oficios. Cuando el zapatero termina, recibe la aprobación o el rechazo de éste. Ganaba más porque debía también enseñar. Luego, el aprendiz: el que estudia cómo hacer los zapatos. Algunos no daban la talla como alistadores, pero eran hábiles*

*montadores. Unos sabían hacer el zapato para hombre, pero no el de mujeres. Cuando el zapatero era aceptado y demostraba que conocía el oficio, recibía el bautizo. Lo bañaban con baldes de agua de suela con muchos días de descomposición; a tal grado que soltaba todo el color del mangle que le da el color al cuero y quedaba con olor a teja. Pero el mismo día, en la noche, se le hacía la fiesta de bienvenida en medio de compañerismo y alegría”.*

Los trabajadores del calzado se apoyaron a favor de los zapateros, donde muchos pequeños patronos vivían al día con el trabajo de zapatos a la medida. Mientras tanto, los grandes patronos tenían existencia de calzado con lo que podían resistir por más tiempo. Las personas estaban acostumbradas a calzarse a la medida, lo cual obligaba a los patronos más poderosos a aceptar los pliegos de condiciones laborales.

En mayo de 1942, se empezó a aplicar un alto impuesto a la elaboración del calzado a máquina y el gobierno lo aprobó mediante decreto del Poder Ejecutivo, con el fin de no provocar un incremento en el desempleo o las condiciones laborales. Con ello, se logró también elevar los salarios de los empleados en todas las zapaterías del país.

En suma, durante el periodo 1931-1948 los zapateros representaron el sector más activo y combativo de los trabajadores urbanos organizados y la sección más avanzada del movimiento sindical de la época.

De acuerdo con censos realizados para obtener estadísticas sobre los diferentes grupos de zapateros en el país, se registra para el año 1939 en el Sindicato de Zapateros de San José un total de 425 afiliados, mientras que las provincias en conjunto suman 641. Por lo tanto, se estima que había alrededor de mil obreros inscritos en el Sindicato del Calzado en el nivel nacional y es para esa época,

cuando los obreros pasan a tener condiciones autónomas, donde ellos eran sus propios jefes e imponían para ellos los horarios que desearan. Por ende, se les dio en ese momento más libertad para formarse como pequeños empresarios.

Pese a esas mejoras, para el período 1950-1955 debido a que se abrieron nuevas oportunidades para la movilidad social en nuestro país, algunos operarios mal pagados y con deseos de superación se trasladaron a otras actividades, en particular al sector público y de servicios, en busca del ascenso social.

En síntesis, los cambios institucionales, las políticas patronales y las nuevas tendencias del desarrollo económico y social del siglo XXI fueron aniquilando lentamente este grupo social hasta el presente, donde básicamente se dispone de tiendas de zapatos importados y solo unos pocos zapateros fieles dedicados a la faena.

#### 1.2.2 Tendencias actuales del mercado costarricense

El mercado costarricense se caracteriza por ser pequeño y de compradores compulsivos. La industria del calzado ha visto descender en los últimos años el número de artesanos locales debido a la importación de calzado de marcas estadounidenses, brasileñas y chinas. Actualmente, las pequeñas fábricas de zapatos apenas sobreviven. Puede decirse que es una industria que nunca ha sido muy fuerte en el país y que ahora afronta una alta importación a precios baratos.

Recientemente en el periódico *El Financiero*, se detalla el perfil del consumidor tico en el 2014. Dicho artículo hace mención a que los costarricenses parecer estar habituados a encontrar ofertas y promociones en los locales comerciales que visitan con frecuencia. Esta actitud se relacionaría con un consumidor que es

cada vez menos sensible a argumentos no económicos y que está dispuesto a explorar nuevas marcas, opciones y establecimientos.

También, se menciona que el cliente a pesar de seguir consumiendo, es más cauteloso en el momento de realizar sus compras, cuida más su dinero y no está dispuesto a despilfarrar en artículos innecesarios. Además, se muestra más exigente debido a que la oferta es mucho más amplia, pues hay más competidores en el mercado, y también gusta de obtener productos y servicios de mejor calidad.

Por otra parte, existen muchos eventos a nivel mundial que han provocado cambios como éstos en el consumidor actual, por ejemplo, la crisis económica mundial del 2008. A pesar de que esta crisis se extendió hasta el año 2009, fue precisamente ahí donde se inició la tendencia a fomentar el consumo, y se ha mantenido en los últimos meses, y de hecho, existen marcas que se mantienen en rebaja permanente durante todo el año.

Actualmente y siguiendo con esta caracterización del “consumidor tico”, se hace referencia a un pequeño sector de la población costarricense enfocado en la compra de calzado de mejor calidad, a pesar de que su precio sea más alto. Esa porción del mercado normalmente se ubica en las cabeceras de provincia del Gran Área Metropolitana, especialmente en las provincias de San José, Alajuela, Cartago y Heredia que concentran la mayor parte de la población de clase media alta y alta del país, la cual cuenta con mayores ingresos y más opciones en cuanto a estilo para escoger.

Finalmente, el mercado costarricense presenta características muy propias de los mercados emergentes, donde el cliente o consumidor se ha vuelto un ser de compras inteligentes. En resumen, los comerciantes deben poner un mayor

esfuerzo en su gama de productos, publicidad, calidad y servicio, entre muchos otros aspectos.

#### *1.2.2.1 Tipos generales de calzado ofrecidos en el mercado nacional*

Para mencionar datos relevantes sobre los tipos de calzado más importantes que actualmente encontramos en el mercado nacional, podemos mencionar que en Costa Rica existen diferentes clasificaciones de acuerdo con la manera en que mejor le convenga al empresario, o basado en los gustos y preferencias de la población. Entre ellas, encontramos que el calzado se puede dividir de acuerdo con varios criterios, pero resaltamos los más importantes a continuación:

- ✓ Por usuarios: hombre, mujer, niño y niña.
- ✓ Por el uso: calzado para vestir (formal), calzado casual, calzado para estar en casa, calzado deportivo, calzado ortopédico, calzado para seguridad ocupacional

Para cada uno de estos criterios, se diseñan estilos donde se pueden encontrar clásicos, modernos e innovadores.

Otro ejemplo es el que nos da la Comisión Europea de Calzado, donde se clasifica en función de:

- El material de que están hechos, el corte y la suela exterior (que puede ser cualquier material, menos amianto);
- Su tipo y finalidad;
- Otras características, por ejemplo, si cubre o no el tobillo, el tamaño, la altura del tacón, o si es de hombre o de mujer.

Existen un sinnúmero de tipos de calzado con base en este tipo de clasificaciones, pero para efectos de esta investigación, el énfasis se encuentra en la categoría de tipo y finalidad. Dentro de ellos, los más comunes en Costa Rica son los siguientes: casual, ejecutivo, deportivo, ergonómico y de uso profesional.

Estos últimos incluyen todo tipo de “calzado especializado” como zapatos de seguridad, los cuales van desde simples zapatos con puntera de protección hasta dieléctricos para trabajos con alta tensión. Los diseñados para problemas ortopédicos y una serie de elementos para el confort y la ergonomía durante su uso son básicamente utilizados para las áreas médicas para corregir defectos de estructura en los pacientes diagnosticados con algunas enfermedades como pie plano.

En cuanto al calzado casual y ejecutivo, destacan los siguientes tipos: sandalias, botas, botines, tipo muñeca, alpargatas<sup>1</sup>, casuales y de vestir en mujeres, y para los hombres se encuentran: botines, de vestir, tipo burro, casuales y todo tipo de zapatos para niños y jóvenes, incluyendo los escolares.

Dentro de estas variedades, existe el tipo de calzado en cuero, que es más artesanal, pero los usuarios obtendrán mejor calidad a largo plazo. Barquero (2013) indica que se pueden encontrar zapatos hechos en cuero de los zapateros artesanales costarricenses y son vendidos a un valor estimado de ¢30.000 como precio mínimo. Además, el mercado ofrece calzado sintético desde los ¢10.000, según indican los fabricantes.

---

<sup>1</sup> **alpargata** s. f. Calzado de lona con suela de esparto, cáñamo o goma, que se ajusta al pie sin cordones o con unas cintas que se atan al tobillo. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. tomado de la página <http://es.thefreedictionary.com/alpargatas>

También, se ha intensificado el mercado del “calzado deportivo” (tenis especializada), cuyo consumo ha crecido primordialmente en los segmentos de hombres y mujeres por el aumento de la práctica de los deportes para mejorar la salud.

Siguiendo en la misma línea del calzado deportivo, el mercado costarricense ofrece diseños que permiten la sensación más parecida a correr descalzo, conocida en inglés como *natural running*. Se trata de productos hechos para que el corredor se obligue a caer con la parte delantera de la planta del pie y no con el talón.

Con base en esta información, se aprecia que el mercado costarricense cuenta con una amplia variedad de estilos para abarcar diferentes nichos de mercado.

### **1.3 Producción nacional e internacional de calzado**

Para el 2011, Costa Rica produjo aproximadamente 4 millones de pares de zapatos para así ocupar el puesto 88 en el *ranking* de producción mundial. Se estima que el consumo de pares en Costa Rica es de 17 millones al año, es decir, 170 millones de dólares (APICCAPS, 2012).

#### **1.3.1 Productores de calzado en Costa Rica**

La producción de calzado nacional se consideró en algún momento una industria sólida, pero en la actualidad se limita a micro y pequeños empresarios.

Los principales productores corresponden a Calzado del Barco, Calzado Torvic S.A. y La Bilbaína (Vindas, 2013).

### 1.3.2 Principales marcas internacionales

Las marcas internacionales de calzado son aquellas que han logrado especializarse en algún uso específico. Se identifican un sinnúmero de marcas exitosas de calzado deportivo, ejecutivo y casual, entre otras.

Dentro de las principales marcas internacionales deportivas, se destacan: NIKE, ADIDAS, REEBOK, ASICS, NEW BALANCE y HITEC. Algunas de las principales marcas ejecutivas para dama son: PICCADILLY, NATURALIZER y FLEXI. Así mismo, solo para mencionar algunas marcas casuales se pueden citar: TIMBERLAND, CAT, ALDO, ROXXY, entre muchas otras.

### 1.3.3 Importaciones costarricenses de calzado

Según datos obtenidos de la página *web* de la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), en el 2008 se importaron a Costa Rica \$102 millones en zapatos de todo tipo y partes para calzado.

En el año 2011, Costa Rica importó el equivalente a 130 millones de dólares, es decir, 13 millones de pares. De acuerdo con el valor del calzado importado, Costa Rica ocupa el puesto 56 en el *ranking* mundial de importadores de calzado. Por otra parte, si se toma en cuenta la cantidad de pares importados, Costa Rica ocupa el puesto 68 del *ranking* mundial (APICCAPS, 2012).

A continuación, se detalla la composición de estas importaciones:

Las importaciones experimentaron un aumento del 20% en el 2011 con respecto al año anterior, ratificando su tendencia a la alza de los últimos 10 años.

Los principales países de origen se destacan en la siguiente tabla:

Tabla 1.1: Principales países de origen de importaciones de calzado en Costa Rica

ORIGEN	MILLONES DE DÓLARES	PORCIÓN MONETARIA	MILLONES DE PARES	PORCIÓN DE CANTIDAD
<b>CHINA</b>	69	54%	7	55%
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	14	11%	2	12%
<b>GUATEMALA</b>	8	6%	0	3%
<b>PANAMÁ</b>	7	5%	1	6%
<b>BRASIL</b>	7	5%	1	8%
<b>Fuente: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2011</b>				

## **1.4 Información sobre el mercado**

Para obtener información relevante sobre el mercado meta al que se desea llegar, es necesario realizar una investigación de mercado que permita conocer las características de dicha población de estudio.

### **1.4.1 Características de la población costarricense**

#### *1.4.1.1 Demográficas*

La demografía es el estudio de la población y su desarrollo en el tiempo. De esta forma, este tipo de segmentación exige considerar todas sus características relevantes para crear un perfil de los consumidores. Algunas variables demográficas que serán parte fundamental de esta investigación son: género, edad, raza, etapa de la vida, estado civil, ingresos y ocupación, entre otras.

La mayoría de estas características demográficas son de fácil medición y accesibilidad en relación con la generalidad de las variables; por cuanto, de la población costarricense se logra obtener gran variedad de estas características por ser un mercado de unos pocos millones de habitantes. Dicha información se obtiene desde las páginas de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Instituto Costarricense de Turismo (I.C.T.) y otras entidades gubernamentales; los datos demográficos que se mostrarán en esta investigación, serán claves para conocer de manera general cómo está compuesta la población y cuáles pueden ser las áreas o secciones de población más desarrolladas o con mejores condiciones para el comercio del calzado. Además, mediante el uso de datos secundarios se puede mostrar información de tipo histórica, tendencias de crecimiento y variación en la distribución de variables como la edad y los ingresos.

Según Kotler y Armstrong (2008), los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte, porque las necesidades,

deseos y frecuencias de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas.

Por lo anterior, estas características serán relevantes para establecer correctamente el perfil del cliente al cual se desea atraer al negocio; a su vez, esto permitirá reconocer cuáles segmentos de mercado son también los que se encuentran más alejados del objeto del negocio.

#### *1.4.1.2 Socioeconómicas*

El nivel o estatus socioeconómico es una medida económica y sociológica combinada, la cual incluye la preparación laboral de una persona, su posición económica y social individual o familiar en relación con otras personas, la cual se basa en sus ingresos, educación y empleo. Al estudiar el nivel socioeconómico de una persona, se analizan ingresos, niveles de educación y ocupación, entre otras variables.

Estas características son relevantes para identificar en un ambiente de presión o de consumismo cuál podría ser la decisión de compra de un individuo, ya que eso variará según sea el status social o los ingresos económicos que se tengan.

Para efectos de la presente investigación, estas características dejarán a la luz la distribución económica y social de la población costarricense, lo cual permitirá identificar las zonas con condiciones más estables o superiores al promedio de la población.

#### *1.4.1.3 Culturales*

Las características culturales están basadas en el conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo o país, a una clase social o a una época.

Se sabe que la cultura de una nación o un pueblo proporcionan información valiosa en un estudio de mercadeo, ya que otorga datos sobre costumbres y gustos que podrían ser la batuta que dirija finalmente la preferencia de un cliente de un producto sobre otro. Las señales obtenidas bajo los criterios culturales, además, ratifican el hecho de que una población o comunidad sigan ciertos patrones, los cuales son difícilmente modificables.

#### *1.4.1.4 Psicográficas*

Las características psicográficas toman en cuenta variables sociales, subjetivas y simbólicas, que provocan en el individuo un estilo específico de consumo y delimitan una psicología específica de cada consumidor.

De esta manera, los perfiles psicográficos procuran definir y comprender las tendencias e inclinaciones de compra de los consumidores a partir de sus estilos de vida, preceptos culturales, personalidad, valores y necesidades. Además, buscan definir e identificar cómo estos factores condicionan a los individuos a dirigirse a ciertos estímulos cotidianos, como el consumo y la apariencia física. De esta manera, convierten a la gran masa heterogénea de consumidores en grupos homogéneos de gustos y preferencias que permitan otorgar a los productos y a los servicios una diferenciación respecto de los de su competencia.

### **1.5 Participantes del negocio del calzado**

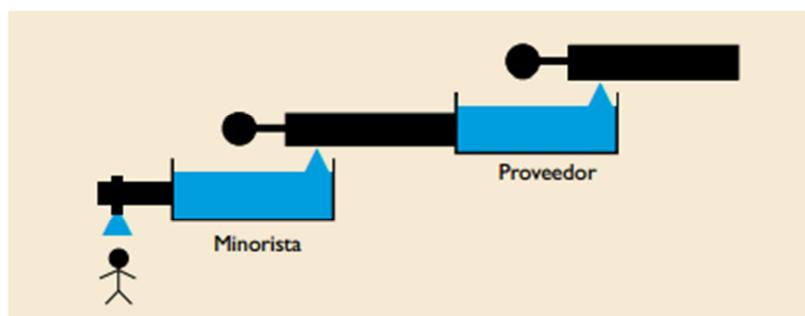
Desde un punto de vista general, la industria del calzado se compone en forma similar de otras industrias de bienes de consumo. Debe haber un fabricante, un distribuidor o intermediario mayorista, un vendedor o minorista y al final un cliente.

Esta metodología se conoce como cadena de distribución tradicional. Basándose en el modelo de tanques de agua (Disney, 2007), se puede comparar esta cadena

de suministro con un sistema hidráulico compuesto por tanques de agua puestos en escalones uno detrás de otro e interconectados mediante tuberías y llaves de paso. El agua almacenada en cada tanque representa el inventario del vendedor, del proveedor y del fabricante, respectivamente.

Cada vez que un cliente adquiere un producto la llave del vendedor se abre dejando salir agua y bajando el nivel de su inventario. Para recuperar el nivel, éste debe abrir la llave del proveedor, el cual a su vez, siguiendo la misma lógica, abrirá la del fabricante.

Figura 1.1: Cadena tradicional de distribución



Fuente: Disney, 2007

En Costa Rica, actualmente es difícil contemplar el modelo completo, debido a que con el paso de los años, varios de los fabricantes nacionales han cerrado sus operaciones o han visto sus ventas caer bruscamente por causa del auge de las importaciones y por la falta de adaptabilidad mostrada ante los cambios en el mercado.

A continuación, se describirán con mayor detalle cada uno de los participantes del modelo para tener una mejor comprensión.

### 1.5.1 Tiendas de zapatería

Las tiendas de zapatería, como lo es la tienda estudiada en este documento, conforman el último paso, es decir, el último eslabón de la cadena descrita anteriormente. Por tanto, representan el punto donde se da el contacto con el mercado meta.

Las tiendas de este tipo se definen ya sea como distribuidor minorista, *retailer*, de *retail* o al detalle. En este tipo de tienda, la venta directa de artículos a los consumidores es su actividad principal. Se llama minorista o detallista porque las cantidades vendidas son pequeñas, ya que son para el uso individual del consumidor.

Los minoristas pueden establecerse en forma independiente en sus propios locales, o bien, estar integrados en centros comerciales o cadenas de supermercados.

Zapatería Meneses cuenta con muchos años en el mercado de La Aurora de Heredia bajo la modalidad de local independiente. Si bien el hecho de tener un local en un centro comercial tiene sus ventajas, el tener su propio lugar le permite jugar con la decoración y la distribución de sus anaqueles de mejor forma, así como tener una mayor presencia en la mente de los habitantes del sector al estar en una zona de alto tráfico de personas y vehículos.

Otra variante de las tiendas minoristas son las tiendas tipo *outlet*, donde los clientes pueden observar productos de buena calidad a muy bajo precio, encontrando descuentos entre el 30% y el 60%.

Recientemente, minoristas de calzado han incorporado mayor cantidad de productos para mujeres y accesorios como gorras, fajas y *jackets*, todo esto como

parte de una oferta abierta para abarcar más mercado. Además, preparan sus ofertas de productos a través de Internet, otorgan a los clientes una tarjeta de “cliente frecuente” y se da la transformación de tiendas de calzado tradicional en tiendas que incluyen ropa para deportes extremos (motociclismo, *surf*, *skate*, ciclismo, etc.)

### 1.5.2 Fabricantes

Son parte esencial del mercado del calzado. Fabricar un bien consiste en tomar cierta materia base y con la ayuda de un método o proceso, transformarlo en algo diferente de lo que lo originó.

En este caso, se habla de materiales como el cuero: producto de origen animal que se trabaja para dar forma a numerosos artículos como bolsos, fajas y, por supuesto, zapatos.

Por ser el calzado una industria antigua, ésta ha tenido que ir adaptándose con el paso de los años. En la actualidad, los mercados tienen exigencias muy altas y con muchos niveles de especificidad. Igualmente, la modernización y la gran conectividad permitida por las tecnologías de información han impactado fuertemente a la industria.

Costa Rica no escapa de esto. La industria zapatera en el país no ha tenido fábricas grandes ni grandes volúmenes, no obstante, siempre se consideró que existió una base sólida.

A pesar de ello, con los cambios en la economía global y con el auge de nuevas tendencias en el país, actualmente las plantas de producción son casi inexistentes, sobreviviendo apenas pequeñas empresas que trabajan casi en su totalidad por pedido y un par de casos aislados de producción a mayor escala. De

acuerdo con el artículo “Industria de calzado de Costa Rica está cerca de la extinción” del periódico *El Financiero*, en los últimos años las ventas de estos empresarios han bajado o al menos se han estancado en el mejor de los casos.

Algunas de las principales fábricas son la fábrica de calzado Torvic S.A. en Ciudad Colón, la cual es una empresa que cuenta con más de 30 años en el mercado costarricense, pues sus inicios datan de los años 70.

La Bilbaína que lleva más de 70 años en el mercado, pero actualmente no cuenta con local propio y esto genera un problema de posicionamiento, pues compite con cierta desventaja.

Inversiones Centroamericanas S.A. (INCENSA) es otra empresa dedicada a la fabricación de zapatos. La compañía de capital guatemalteco se instaló en el país en 1991 y comercializa las botas de hule Colibrí, así como calzado de seguridad Rhino y otras líneas de zapato casual para caballero.

Al bajar sus ventas, los expertos que antes laboraban en esta industria han tenido que migrar a otros oficios. A partir de ello, se generó otro problema que los pocos empresarios que quedan han tenido que afrontar: la falta de personal capacitado.

En la actualidad, la mayor parte de la fabricación de calzado yace en manos de operarios nicaragüenses caracterizados por una marcada informalidad. A la postre, esta inestabilidad da al traste con la capacidad productiva, resultando *a posteriori* en tiempos de entrega inciertos para un mercado donde la inmediatez toma vigor día tras día.

Conseguir materia prima localmente se ha convertido también en una tarea muy difícil. Al bajar las ventas de zapatos, bajó la demanda de las pieles, botones y

suelas, lo cual hace que muchos de esos proveedores cierren, cambien su giro de negocio o trasladen sus operaciones a otros países con mayor demanda.

Un ejemplo de lo anterior es el caso de las tenerías en el país, las cuales con el fin de buscar mayor rentabilidad, comenzaron a exportar el cuero salado (en bruto) a países como China, en vez de tenerlo disponible y con acabado en el mercado local.

Este faltante pone en graves problemas a varios productores que deben, por consiguiente, importar pieles y textiles, lo cual aumenta su costo y repercute en el precio final para el consumidor. A nivel internacional, en varios países de la región se observa un panorama similar. Un ejemplo es el caso de Colombia, que para el cierre del 2013 el sector de producción de cuero y calzado obtuvieron resultados negativos.

El mercado colombiano enfrenta altos niveles de inventario, lo cual afecta las ventas al haber sobreoferta. Como medida de protección, el gobierno de ese país estableció un impuesto mixto a las importaciones de calzado, mediante el Decreto 074 de 2013, en aras de frenar la llegada de calzado de China y de otros países, y proteger la industria local.

### 1.5.3 Distribuidores

Distribuir en términos comerciales significa llevar a los comerciantes los productos, es decir, es fungir como un intermediario. Usualmente, éstos se llaman mayoristas.

El principal giro comercial de un mayorista radica en abastecer de mercancías a los minoristas. Estas empresas sirven de puente entre el minorista y el fabricante,

a los cuales por diversas razones no les es conveniente negociar en forma directa.

El mayorista alcanza los volúmenes de compra relativamente altos que exige un fabricante y diluye esta cantidad de calzado en una gran cantidad de minoristas que de otra forma no podrían tener acceso a estos productos.

Además, el mayorista le ahorra al fabricante el costo de comercializar su calzado entre una gran cantidad de minoristas, los cuales a su vez se ven beneficiados con la facilidad con la que llegan las últimas tendencias a sus negocios.

Por otra parte, estas empresas mayoristas son muy apreciadas, pues asumen los riesgos de complicados procesos que ni el fabricante ni el minorista quieren tener. Algunos ejemplos son los términos de crédito, las garantías de producto, los problemas de logística y los líos aduanales.

Finalmente y sin pretender ser exhaustivos, las empresas mayoristas son también importantes, tanto para fabricantes, como para minoristas, por la generación de valioso conocimiento. Estas empresas indican a los fabricantes lo que se debe producir y sugieren a los minoristas lo que se debe comprar.

En una sola venta, las cantidades transadas de un mismo artículo por un mayorista suelen ser mayores que las de un minorista. Por ello, es común observar términos de ventas en donde se estipula una cantidad mínima de compra por artículo (por lo general, docenas).

Además, los mayoristas carecen de una interacción directa con el usuario final. Su mercado inmediato corresponde a los minoristas y hacia ellos van destinados los principales esfuerzos de venta directa.

## 1.6 Definición de plan integral de mercadeo

En ciertas ocasiones, dentro de la mezcla de *marketing* hay factores muy importantes que no se pueden dejar de lado. Por lo tanto, las organizaciones deben elaborar un plan integral de mercadeo que englobe estratégicamente todas esas variables, dándoles la importancia que merecen (Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares y Saco, 2006, p. 485).

¿Qué significa realmente un “plan integral de mercadeo”? Pueden existir muchas definiciones expresadas por una variedad de especialistas en el tema, y es allí donde se selecciona una definición que parece ser muy acertada de acuerdo con este estudio:

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

A la definición citada anteriormente, se debe agregar la palabra “integración” para que realmente el plan logre obtener resultados satisfactorios; es aquí donde la planificación estratégica toma importante relevancia para escoger las estrategias que se llevarán a cabo y coordinar los planes de acción para alcanzar los objetivos.

### 1.6.1 Planificación estratégica

Para desarrollar un plan de mercadeo, la empresa debe tener clara una serie de conceptos desde el punto de vista de planificación.

La planificación estratégica supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y los recursos hacia las características de alta prioridad. Para ello, cabe señalar su concepto:

*“La **planificación estratégica** de una empresa define los objetivos que ésta espera conseguir en cada unidad estratégica de negocio. La dirección de marketing de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto en el ámbito estratégico, como en el operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de marketing”* (Publicaciones Vértice, 2008)<sup>2</sup>.

Desde el punto de vista operativo, la planificación estratégica profundiza más en el análisis del entorno y del sector donde se desenvuelve la empresa (Sainz de Vicuña, 2013, p. 66).

Partiendo de lo señalado anteriormente, el plan estratégico de toda empresa se compone de varios elementos que se muestran en la figura no. 2. Cada uno de ellos se entrelaza para lograr una integración; además, estos elementos son la columna vertebral del plan de mercadeo.

---

<sup>2</sup> Tomado del libro de texto: “Plan de Marketing” (2008). Publicaciones Vértice, México, pág. 1. [http://books.google.es/books?id=BEGNnxqQ3GgC&pg=PA14&dq=plan+de+mercadeo&hl=es&sa=X&ei=N2T0Up\\_MGc76kQe-x4DIDg&ved=0CFgQ6AEwBw#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false](http://books.google.es/books?id=BEGNnxqQ3GgC&pg=PA14&dq=plan+de+mercadeo&hl=es&sa=X&ei=N2T0Up_MGc76kQe-x4DIDg&ved=0CFgQ6AEwBw#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false)

Figura 1.2: Esquema jerárquico de los elementos del plan estratégico



Fuente: Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección (Munuera y Escudero, 2007)

Es importante resaltar el papel de los últimos 3 elementos de la figura anterior, pues ellos guiarán a la empresa hacia la consecución del plan de manera exitosa. A continuación, se define cada uno de ellos desde un punto de vista práctico para la mejor comprensión de este plan de mercadeo.

**Objetivos:** deben ser coherentes entre sí y estar jerarquizados, de tal forma que esto permita una correcta asignación de responsabilidades en la empresa. Es necesario establecer los objetivos perseguidos cualitativa y cuantitativamente con varios indicadores. También, es importante establecer un período de tiempo para determinar su grado de logro y la magnitud de las desviaciones que se produzcan (Munuera y Escudero, 2007).

**Estrategia:** Matilla (2008) comenta que está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos a través de la utilización de unos medios. Adicionalmente sobre la

parte competitiva de la estrategia, ésta consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y cuáles políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Acompañando a la estrategia está la táctica, la cual tiene como objeto la logística, o *el hacer en sí mismo*. Como decía el gran estratega militar Napoleón Bonaparte, es la ejecución en su estado más puro del arte de la guerra (Matilla, 2008, p. 18).

**La acción**, a su vez, debe estar compuesta por actos secuenciales y el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica (Matilla, 2008, p. 18).

#### 1.6.1.1 *Misión y visión*

Munuera y Escudero (2007) indican que antes de iniciar con la redacción de los objetivos, es necesario responder a varias preguntas, entre ellas: ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros consumidores? ¿Cuál es nuestra filosofía de trabajo? ¿Cuáles son nuestras principales responsabilidades? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas básicas?

Las respuestas a estas preguntas permitirán establecer cuál es la razón de ser de las actividades de *marketing* en el contexto de la empresa y cuál es su aportación al logro de los objetivos empresariales.

La misión y visión de toda compañía deberán estar enfocadas en la consecución de un proyecto a largo plazo, incluyendo sus respectivos objetivos de corto y mediano plazo, así como tener claro qué es lo que los mueve hacia adelante como parte de la sociedad y de un beneficio financiero para sus accionistas y demás participantes.

Casado y Sellers (2006) mantienen su pensamiento de que toda planificación estratégica comienza con la definición de la misión de la empresa o declaración formal del propósito general de la empresa. También, argumentan que algunas empresas definen su misión en términos del producto, pero la orientación del *marketing* actual recomienda definirla en términos de satisfacción de necesidades, es decir, en términos de mercado.

La visión también es un término importante de tener claro. Para ello, se cita a continuación una definición básica de esta guía:

*“En cuanto a la **visión**, ésta constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian con una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”* (Editorial Vértice, 2008)<sup>3</sup>.

#### 1.6.1.2 Cadena de valor

Muchas empresas dejan de lado los puntos críticos de los productos y de los servicios ofrecidos a sus clientes; esos aspectos son los que podrían establecer una diferencia entre su éxito o el de su competencia.

Existe una cadena de valor que se define como “la herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes”; ésta es la clave del éxito o el fracaso, ya que representa la imagen de cómo toda la operación de una compañía puede llegar a lograr la mayor satisfacción del cliente en todas sus aristas.

---

<sup>3</sup> Tomado del libro “Dirección Estratégica” (2008) Editorial Vértice, Málaga, España.

Con el fin de lograr una identificación de la empresa con sus puntos fuertes, se debe realizar una revisión área por área para establecer cuáles son los aspectos donde se debe tomar acción para satisfacer las necesidades de los clientes. Para determinar el grado en que la compañía está contribuyendo a la generación de valor para el cliente, es necesario revisar una evaluación de varios aspectos, tales como: infraestructura de la empresa, su gestión de recursos humanos, tecnología, compras, logística interna, mercadeo y ventas, y servicio.

#### 1.6.1.3 *Ventaja competitiva*

Las ventajas competitivas son aquellas que le permitirán a la organización diferenciarse de la competencia y lograr darle al cliente ese valor agregado que esperan.

Cohen (2008) hace mención de un significado sencillo sobre ventaja competitiva. Él indica que la ventaja diferencial o competitiva es aquello que nosotros tenemos y nuestros competidores no.

Teóricamente, existen dos grandes grupos de ventajas competitivas. Una de ellas hace posible alcanzar costos más bajos, por lo tanto, ofrecer a los clientes también precios más bajos que la competencia para obtener más ventas y abarcar más mercado, y desde otra arista, puede lograr la obtención de mayores utilidades; por otro lado, existen las que permiten diferenciarse de los demás competidores en cuanto a características del producto o especialización en un servicio; todo ello, obviamente basado en las competencias que posea internamente la empresa.

Según Hoyos (2013), la fuente del **liderazgo en costos** se fundamenta en tener acceso privilegiado a materias primas y a mano de obra barata, pero esto puede depender de que cambien las condiciones laborales y sociales de cada país.

También, se puede obtener a través de las economías de escala en los procesos de abastecimiento y producción.

Por otro lado, la alternativa basada en **diferenciación** consiste según Hoyos (2013) en tener una oferta de valor que difiere en lo fundamental de la competencia. Esta diferenciación se puede obtener de varias fuentes: la primera es el producto, uno debidamente diferenciado en cuanto a características, componentes, funcionalidad, empaque, etc.

También, es importante mencionar que como parte de esta ventaja competitiva, deben existir capacidades distintivas propias de la empresa. Estas capacidades se convierten en ventajas competitivas si la empresa logra mantenerlas en el tiempo y que sean difícilmente imitables por la competencia.

## 1.6.2 Mercadeo

### 1.6.2.1 *Mercado meta*

En cuanto al mercado meta, es importante señalar inicialmente que todo negocio tiene un mercado en el cual pretende insertarse, y existe un mercado total que está representado por todos aquellos sujetos que existen en un mercado de consumo.

A partir de ahí, se hace presente la necesidad de segmentar ese gran mercado para establecer un conjunto homogéneo de compradores con comportamientos diferenciados y diferenciados, los cuales serán considerados el “mercado meta”.

Como parte del conjunto que describe a un mercado meta, es importante determinar un punto de vista para la demanda, la cual debe ser tomada en cuenta no como una unidad, sino como un conjunto de individuos o empresas a los cuales se desea dirigir el producto o servicio.

Adicionalmente a partir de la definición de estos grupos o segmentos, la empresa debe seleccionar uno o más como mercado meta, con el fin de lograr establecer estrategias para brindarles ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y mediante la identificación de las características, necesidades, percepciones y preferencias del mercado seleccionado (Águeda, 2006, p. 217).

Según Kotler y Lane (2006), para identificar los grupos mercado-meta se utilizan variables demográficas, psicográficas y conductuales de los compradores. Por lo tanto a partir de la identificación y selección del mercado meta, será necesario desarrollar una oferta de mercado.

La oferta de mercado es la que la empresa posicionará en la mente de los compradores meta basándose en ciertas ventajas. Por ende, cuanto mejor seleccione la empresa su mercado o mercados meta y su programa de mercadeo a la medida, mejores resultados conseguirá (Kotler y Lane, 2006, p. 25).

Como parte de un estudio de los factores de diferenciación, Kotler y Lane (2006) establecieron tres criterios clave para atraer al mercado meta: relevancia, exclusividad y credibilidad.

Finalmente, las empresas pueden establecer otros tipos de definición o limitación de mercados meta. Por ejemplo, pueden decidir en función del tamaño (solo grandes minoristas), el tipo de cliente (solo tiendas de conveniencia), la necesidad de servicios (clientes que necesitan financiamiento) o cualquier otro criterio.

#### 1.6.2.2 *Cliente*

Muy a menudo, se escucha la frase “el cliente es la razón de ser de toda empresa”, lo cual se puede traducir en que toda compañía, asociación o persona

que pretenda establecer un producto o servicio para su posterior venta, necesitará atraer clientes para lograr sus objetivos de obtención de ganancias.

Serrano (2012) brinda una definición técnica de “cliente” como la persona que utiliza los servicios de otra o compra habitualmente en un establecimiento.

Águeda (2006) indica que toda empresa debe adoptar la perspectiva del cliente para el diseño y la gestión del servicio prestado, produciendo y entregando la totalidad del servicio ofrecido.

Los clientes que adoptan un papel activo y su satisfacción dependerá de la calidad percibida del servicio, incluyendo no solo la calidad de los productos y los servicios ofrecidos sino también el control de los procesos operativos efectuados por los distintos departamentos de la empresa.

Colocar al cliente como el centro de todo enfoca la estrategia de la empresa en dos formas o destinos: su cartera de clientes actuales y potenciales. De esta forma, es importante seleccionar, adquirir, desarrollar y mantener relaciones con los clientes que impliquen un mayor potencial de rentabilidad para la empresa.

Es interesante resaltar lo mencionado por Sainz de Vicuña (2013), quien manifiesta que “un cliente fiel es un medio de comunicación mucho más barato y creíble que la publicidad general”. A partir de esta afirmación, se debe resaltar el resultado que pueda tener la publicidad boca en boca a través de un cliente satisfecho.

### *1.6.2.3 Participación de mercado*

La participación de mercado es el porcentaje que una empresa tiene del mercado total de un producto o servicio específico.

Es el indicador de desempeño de mercadotecnia más utilizado y, además, es un índice de competitividad que indica qué tan bien se desempeña una empresa en el mercado en relación con sus competidores. Todo esto, junto con la tendencia de ventas, le permite a la empresa identificar si la estrategia para incrementar la participación de mercado es a través de captar los consumidores de la competencia o de aprovechar una tendencia creciente en el mercado.

Kotler y Lane (2006) afirman que “la participación de mercado son las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado”.

#### *1.6.2.4 Investigación de mercados*

Según Mc Daniel (2011), la investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de datos pertinentes para la toma de decisiones de *marketing* y la comunicación de los resultados de este análisis a la gerencia.

#### *1.6.2.5 Segmentación de mercados*

La segmentación de mercados consiste en identificar clases amplias de compradores con las mismas necesidades y que respondan de igual manera a las acciones de mercadeo.

La segmentación se puede realizar acorde con diferentes métodos. De esta manera, se encuentran segmentaciones geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas y demás (Belch & Belch, 2005).

#### *1.6.2.6 Ciclo de madurez*

El ciclo de madurez o ciclo de vida es una de las herramientas de planeación de *marketing* más respetadas.

Este ciclo consta de cinco etapas:

1. **Etapa de desarrollo:** la empresa enfrenta una salida de efectivo neto debido a los gastos de investigación, innovación y confección de prototipos. En esta etapa, no se realizan ventas.
2. **Etapa de introducción:** el departamento de *marketing* centra esfuerzos en crear conciencia y prueba del producto. Se establecen precios de penetración para establecer una presencia en el mercado y la empresa, por lo general, continúa con un saldo neto negativo de efectivo.
3. **Etapa de crecimiento:** las utilidades aumentan con rapidez. Los productos deben de ser sometidos a los cambios que exige el mercado, por tanto, los precios deben de bajar debido a la competencia. El esfuerzo de *marketing* es ampliar el alcance y la disponibilidad de los productos.
4. **Etapa de madurez:** se busca maximizar las utilidades. Se posee una línea de productos completa, aparecen productos complementarios, los precios siguen bajando y se posee amplia disponibilidad de productos.
5. **Etapa de declive:** se reducen al máximo los gastos de *marketing*. Se eliminan productos que no son rentables, los precios se mantienen a un nivel bajo y se eliminan los canales que no son productivos (Hartline & Ferrel, 2008).

### 1.6.2.7 *Proceso de decisión de compra*

Según Kotler y Armstrong (2008), el proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas:

#### 1. Reconocimiento de la necesidad.

El proceso de compra inicia con el reconocimiento de la necesidad: el comprador reconoce un problema o una necesidad. La necesidad puede ser provocada por estímulos internos cuando una de las necesidades normales de la persona se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. La necesidad también puede ser provocada por estímulos externos.

#### 2. Búsqueda de información

Un consumidor interesado podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y hay un producto satisfactorio cerca, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no es así, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o realizar una búsqueda de información relacionada con la necesidad.

#### 3. Evaluación de alternativas

El consumidor usa la información para llegar a una serie de opciones finales de marca. El mercadólogo debe saber cómo se efectúa la evaluación de las alternativas y de qué manera el consumidor procesa su información para elegir una marca.

#### 4. Decisión de compra

La decisión de compra del consumidor será adquirir la marca que sea de mayor preferencia.

## 5. Comportamiento posterior a la compra.

La tarea del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de adquirirlo, el consumidor podrá quedar satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra.

### *1.6.2.8 Métodos de promoción o comunicación*

Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2004), la promoción es la cuarta herramienta del *marketing-mix* e incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compre.

Las empresas utilizan diferentes métodos de promoción basados en un conjunto de actividades y técnicas empleadas para lograr objetivos como informar, convencer o persuadir al mercado meta acerca de los productos y servicios ofrecidos.

### 1.6.3 Cadena de abasto

En un mercado local o internacional, la cadena de abasto representa el proceso mediante el cual la materia prima se transforma en el producto terminado y llega a manos del consumidor.

Cabe destacar que no todos los eslabones de la cadena por mencionar a continuación aplican cuando se trata de compras nacionales.

#### *1.6.3.1 Fabricantes*

Si bien es cierto, el inicio de la cadena de abasto corresponde a los proveedores de materia prima, los fabricantes son los que catalizan estos insumos en el

producto terminado. Estas empresas son altamente especializadas en un tipo de calzado en particular.

#### *1.6.3.2 Trader*

Se ha acuñado el término *trader* refiriéndose a las agencias exportadoras. Es muy importante destacar que estas agencias no son imprescindibles en la cadena de abasto, pero favorecen en especial a los fabricantes ante un posible desconocimiento de los procesos de exportación locales.

Estas agencias se encargan de consolidar diferentes ofertas de varios fabricantes, comercializarlas y exportarlas.

#### **Transportista internacional**

Se encarga de la logística internacional, usualmente marítima.

#### **Agencia aduanal**

Se encarga del proceso de nacionalización de las mercancías importadas.

#### **Almacén fiscal**

Corresponde a un depósito donde se encuentran las mercancías pendientes de nacionalizar.

#### *1.6.3.3 Distribuidores*

Los distribuidores también son conocidos como intermediarios. Según Lovelock y Wirtz (2009), su papel se enfoca en dar un soporte a los fabricantes, los cuales utilizan sus servicios para almacenar y vender sus productos físicos a los usuarios finales y también para responsabilizarse de servicios complementarios como:

información, consejo, toma de pedidos, entrega, instalación, facturación, pago y solución de ciertos problemas.

Adicionalmente, Cateora, Gilly y Graham (2010) mencionan que éstos son intermediarios que a menudo tienen derechos de venta exclusivos sobre algún producto específico y trabajan en cooperación estrecha con el fabricante.

A continuación, se detallan los 2 tipos generales de distribuidores conocidos:

### **Mayorista**

El sexto eslabón en la cadena de abasto son los mayoristas. Como se mencionó anteriormente, estas empresas corresponden a un enlace entre la oferta del fabricante o *trader* y los minoristas.

### **Minorista**

Se trata del último eslabón de la cadena de abasto. Es donde el producto terminado se le ofrece al consumidor final. Éste es el papel que desempeñan los negocios como la zapatería Meneses.

## 1.6.4 Mezcla de mercadeo basados en las 7 Ps

### 1.6.4.1 *Producto / servicio*

Se entiende bajo el término “producto” a la combinación de bienes o servicios que la compañía ofrece al mercado con tal de satisfacer sus necesidades (Kotler, 2006). En el caso de Zapatería Meneses, al ser una tienda, su producto consiste en el servicio de venta del calzado.

Es importante diferenciar entre un servicio puro en su definición básica, y lo que se llama servicio (o atención) al cliente.

Servicio es una obra, realización o un acto que es esencialmente intangible (Kotler, Bloom y Hayes, 2004), por tanto, es la aplicación de esfuerzos humanos a personas u objetos (Lamb, Hair y McDaniel, 2002). Es decir, es la función de la venta del calzado.

Por otro lado, servicio al cliente es cómo la empresa lleva a cabo su acción de venta, cómo se relaciona directamente con el cliente.

#### *1.6.4.2 Precio*

Consiste en la cantidad de dinero que el cliente debe pagar para hacer uso del bien o del servicio ofrecido como producto, junto con todos aquellos costos indirectos no financieros como el tiempo, el estrés, el esfuerzo, etc. (Kotler, 2006).

El precio de un par de zapatos puede ser muy alto, si para obtenerlos el cliente tiene que sufrir para llegar al local y, una vez allí, su experiencia no es agradable. Todo esto se suma a su “precio percibido”, haciéndolo mucho mayor de lo que normalmente como empresa se esperaría.

#### *1.6.4.3 Plaza o distribución*

Implica todo lo que la compañía hace para facilitar el acceso de sus bienes o servicios a la población meta. Esto puede incluir desde páginas *web* hasta locales físicos (Kotler, 2006).

El contar con ambos espacios para llegar a los clientes crea una mejor presencia en el mercado y una mayor satisfacción para los clientes, pues su acceso es más fácil para que puedan disfrutar del servicio de venta.

#### 1.6.4.4 Promoción

Son las actividades o los esfuerzos que una compañía realiza para resaltar los atributos de sus bienes o servicios ofrecidos ante su mercado meta, para incentivarlos y crear una motivación para su compra (Kotler, 2006).

El alquilar una valla publicitaria en una carretera, con información de la empresa o de sus productos, es un ejemplo clásico de un esfuerzo de promoción.

#### 1.6.4.5 Personal

El personal se refiere al proveedor de servicio y sus empleados, y es una pieza clave en las organizaciones. Es sumamente importante cuando el cliente se crea una imagen positiva de la empresa según la percepción que tenga de su personal, su comportamiento y actitudes.

Las personas son importantes, particularmente en el *marketing* de los servicios, porque éstos son intangibles y los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad (Kotler y Armstrong, 2007).

Las personas desempeñan un papel sumamente importante en la comercialización de servicios, ya que de sus acciones ante los clientes dependerá el éxito de la empresa.

Es importante que las empresas consideren clave la formación de personal, la cual facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan las políticas hacia sus clientes.

#### *1.6.4.6 Presentación*

Los clientes se crean impresiones por medio de evidencias físicas como: infraestructura, colores, ambiente, aromas, entre otras, las cuales ayudan a darle forma a las percepciones que tengan los clientes de la empresa y su producto.

Las evidencias físicas son muestra de que la marca existe y también su propuesta de valor en el mercado. La presentación comprende el entorno o ambiente e implica todo lo que el cliente puede percibir por los sentidos en el momento que éste se relaciona con los proveedores o el producto.

Según Booms y Bitner (1981), la evidencia física se centra en el ambiente intangible y tangible en que es suministrado el producto o servicio.

El manejo de la presentación debe ser una de las estrategias más importantes para una empresa de servicios, debido a la intangibilidad del servicio, ya que el cliente no obtendrá evidencia física por medio de un producto.

Cuando se habla de un producto, se contempla el empaque y la imagen que presenta. En el caso de un servicio, se toman en cuenta factores como la presentación de los empleados y el servicio al cliente.

#### *1.6.4.7 Procesos*

Los procesos son todos los procedimientos y los mecanismos mediante los cuales se crea un servicio y se entrega al cliente.

Los procesos apuntan al encadenamiento de las actividades que hacen que el servicio pueda llegar hasta el cliente (Booms y Bitner, 1981).

Kotler (2006) menciona que los procesos aluden a los procedimientos operativos de una organización. Éstos pueden ser sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes.

#### 1.6.5 Flor del servicio

En el plan de mercadeo, es necesario tomar en cuenta los servicios complementarios que forman parte de la comercialización de un producto. Al mismo tiempo, representa la estrategia que utilice una empresa para su posicionamiento en el mercado, pues le ayuda a determinar los servicios que deben incluirse.

Lovelock y Wirtz (2009) propone la flor del servicio, la cual está conformada por los servicios de facilitación y de mejora, que a su vez se dividen en los siguientes servicios complementarios: información, consulta, toma de decisiones, toma de pedidos, hospitalidad, cuidado, excepciones, facturación y método de pago.

#### 1.6.6 Análisis FODA

Para incrementar la participación de mercado y definir una estrategia de negocio, es necesario realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de conocer la situación actual y, al mismo tiempo, evaluar los factores críticos.

Según Kotler y Armstrong (2007), el análisis FODA comprende el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa y del entorno. Estos cuatro elementos se derivan de la auditoría estratégica.

## 1.7 Definiciones estadísticas

### 1.7.1 Definición de la población de estudio

Cualquier estudio busca conocer características de un conjunto y propagar a todo este conjunto los resultados que se obtengan. A este conjunto, se le denomina población de estudio.

De manera más condensada, Gómez (2005) lo explica como el total agregado de las unidades de estudio.

Cabe destacar que la población de estudio en este caso corresponde a las personas y a sus preferencias de compra.

### 1.7.2 Unidad estadística

Se llaman *unidades estadísticas* o *individuos* a los componentes de una determinada población de datos que son el centro del estudio estadístico.

El análisis estadístico se lleva a cabo con base en observaciones correspondientes a una cierta característica y realizadas en lo que se denomina unidades estadísticas elementales o unidades de estudio (Gómez, 2005).

### 1.7.3 Metodología

La metodología se define en la etapa de planeamiento y de preparación de una investigación.

Se refiere a la definición de la técnica apropiada para la recolección de los datos (existentes y no existentes) para una investigación, el tipo de fuente primaria o

secundaria de donde se obtendrá la información; así mismo, se definen las fórmulas para establecer el tamaño de la muestra y su confiabilidad.

Para realizar una investigación, se necesita saber cuántas unidades de estudio deben conformar la muestra para que ésta sea significativa y suficiente en cuanto a los requerimientos de información, lo cual garantiza la representatividad de la población de muestreo.

El tamaño de una muestra estadística es el número de observaciones que la componen y normalmente es representado por "n" y siempre es un número entero positivo.

Para determinar el tamaño de la muestra, se requiere de algunos aspectos, como tener cierta información y poseer definiciones. Al determinar el tamaño de la muestra, juegan un papel muy importante la definición de la variable de interés y la estimación de la varianza para esa variable.

Objetivos de la determinación del tamaño adecuado de una muestra:

1. Estimar un parámetro determinado con el nivel de confianza que se desea.
2. Detectar una determinada diferencia entre los grupos de estudio con un mínimo de garantía.
3. Reducir costos o aumentar la rapidez del estudio.

#### 1.7.4 Técnica de muestreo

Existen tres formas de seleccionar la muestra:

1. **Aleatorio – Al azar:** se le asigna a cada elemento de la población una probabilidad conocida y uniforme de participar en la muestra. Además, este muestreo elimina los sesgos de selección y producen errores medibles a través de ciertos modelos de probabilidad. Este error se disminuye conforme aumenta el tamaño de la muestra.
2. **Intencional:** toma en cuenta la opción de un experto.
3. **Por conveniencia:** se refiere aquella muestra cuyas unidades de estudio forman parte de la muestra debido a su disponibilidad. Este tipo de muestra es la más propensa a no ser representativa.

#### 1.7.5 Recolección de datos

Al realizarse una investigación, es muy importante contar con información de calidad. Para esto, la estadística brinda opciones para la recolección de datos que ayuden a tener información y que sea útil en la toma de decisiones.

Existe una diferencia entre datos, información y conocimiento. A continuación, se detalla brevemente qué significa cada una de ellas:

Los **datos** son la parte fundamental de todo trabajo de investigación, definiéndose como la información numérica recolectada en una situación en particular (Berenson & Levine, 1996). Son un conjunto de valores que por sí solos no dicen nada del porqué de las cosas y no sirven para una toma de decisiones.

Por su parte, la **información** son datos procesados a los que se les ha añadido valor. Este valor se agrega de varias formas:

- Contextualizando.
- Categorizando.
- Calculando.
- Corrigiendo.
- Condensando.

Entonces, de acuerdo con Sinnexus Business Intelligence (n.d.), en su artículo “Datos, información, conocimiento”, citando a Davenport & Prusak (1999) todo se resume así:

Información = datos + contexto (añadir valor) + utilidad (disminuir incertidumbre)

De esta forma, la información se torna mucho más valiosa al tener un propósito, por ejemplo, tener la posibilidad de observar tendencias o resultados de acciones en el pasado.

El analizar la información lleva al **conocimiento**, el cual consiste en un conjunto de valores, experiencias, contextos e intuición que provee el marco sobre el cual se puede asimilar nueva información (Frost, 2010, citando a Davenport y Prusak).

Para recolectar datos en una investigación que consecuentemente llegue a crear información y conocimiento, se tienen varias opciones (Torres y Paz, n.d.):

- Observación.
- Encuestas o entrevistas.

- Experimentación.

Para efectos de un documento como éste, la encuesta presenta beneficiosas ventajas, al ser un término medio entre la experimentación y la observación, ya que por ser imposible en muchos casos recrear un experimento se pregunta a la persona participante sobre ello. De esta manera, es posible recolectar datos sobre ideas, hábitos, necesidades, preferencias, que tomadas de una muestra representativa de un conjunto más amplio, permite trasladar los resultados a este total de la población en estudio y así mejorar la toma de decisiones (Torres y Paz, n.d.)

## **1.8 Definiciones financieras**

### 1.8.1 Utilidad

En términos económicos, Gitman (2012) indica que la utilidad ordinaria es aquella ganancia obtenida mediante la venta de un producto o servicio, y éstas están sujetas a los objetivos financieros que desee la empresa.

Toda empresa o negocio regularmente revisa su mezcla de *marketing* y ajusta los elementos que la componen a cada mercado meta; en algunas ocasiones, la empresa puede enfrentar ajustes donde absorbe mayores costos para lograr una mayor participación de mercado y, por ende, paulatinamente aumentarán sus utilidades.

### 1.8.2 Estados financieros

Todas las compañías recaban datos financieros sobre sus operaciones y transmiten esta información a las partes interesadas en forma de estados financieros.

Estos reportes están ampliamente estandarizados, por lo tanto, se utilizan sus datos para hacer comparaciones a través del tiempo o para pronosticar cambios a futuro. El análisis de ciertos rubros de estos reportes les permite a los gerentes identificar áreas en las que la empresa sobresale y, también, áreas de oportunidad de mejora.

Según Gitman (2012), son cuatro los estados financieros principales: 1) Estado de resultados; 2) Balance general; 3) Estado de utilidades retenidas y 4) Estado de flujos de efectivo.

Una pequeña definición de cada uno de estos estados se detalla a continuación:

*El **estado de resultados** proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un período determinado.*

*El **balance general** presenta una declaración resumida de la situación financiera de la empresa en un momento dado. Éste balancea los activos de la empresa contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o capital (lo que proporcionaron los propietarios).*

*El **estado de utilidades retenidas** ajusta la utilidad neta obtenida durante un año dado y todos los dividendos pagados, con el cambio en utilidades retenidas entre el inicio y el fin de ese año.*

*Finalmente, el **estado de flujos de efectivo** es un resumen de los flujos de efectivo durante el periodo en cuestión. Proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversiones y de financiamiento de la empresa, y los ajusta de acuerdo con los cambios en su efectivo y valores bursátiles durante el periodo (Gitman, 2012).*

### 1.8.3 Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Es la tasa de descuento requerida para que el Valor Presente Neto (VPN) sea 0.

Para una correcta interpretación de la TIR, se le debe de restar el costo de capital. Cuanto más grande es la diferencia resultante, mejor es el proyecto (Gitman, 2012).

### 1.8.4 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es el método más conocido cuando se evalúan proyectos de inversión a largo plazo. El VAN permite determinar si una inversión cumple con el objetivo de maximizar la inversión y permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa.

El VAN de una serie temporal de flujos de efectivo, tanto entrantes, como salientes, se define como la suma del Valor Presente (PV) de los flujos de efectivo individuales.

Según Sapag (2004), el VAN “es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad del

proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero”.

#### 1.8.5 El flujo de caja actualizado (o descontado)

La revista *El Mundo Economía* (n.d.) comenta que los flujos de caja consisten en las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo.

Es la acumulación de los activos líquidos de la empresa, por lo tanto, constituye un indicador de la liquidez real.

Por consiguiente, se puede deducir que el principal propósito del estado de flujo de caja es proveer información sobre los ingresos y las salidas de dinero en la empresa en análisis y dictar pistas sobre su capacidad de generar ganancias. Esto ayudaría en la toma de decisiones de inversión, compras, fusiones, etc., o bien, desde un punto de vista gerencial para medir la salud de la empresa.

El análisis de flujo de caja descontado consiste en tomar la proyección de esos flujos de caja por un periodo futuro y traerlos a valor presente tomando como parámetro la tasa de riesgo de esos flujos (Rodríguez & Aca, 2009).

Por lo general, este método de evaluación se basa en el flujo de caja libre que se define como aquel que se obtiene luego de rebajar los impuestos, asumiendo que no hay deuda. En otras palabras, es el flujo de efectivo producto de las operaciones de la compañía (Rodríguez & Aca, 2009).

La forma como se hace la valuación de la empresa es a través del descuento de sus flujos futuros al utilizar una tasa de interés o de rendimiento. La forma en la que se determina esta tasa es variable y depende en mucho de las expectativas

del inversor o analista, no obstante, una de las metodologías más utilizadas es el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model, por sus siglas en inglés).

Este modelo considera tanto el rendimiento del activo o, en este caso, de la empresa con el riesgo del mercado para obtener el rendimiento real esperado (Gitman, 2007).

El modelo relaciona el riesgo no diversificable (o sistemático o de mercado) con el rendimiento de los activos. Para lograr esto, se da en primer lugar la utilización de un índice normado llamado *coeficiente beta*, que es una medida relativa del riesgo no diversificable o de mercado.

El coeficiente beta mide la volatilidad de los rendimientos de un activo financiero con respecto al mercado, por tanto, puesto que se asume que la beta del mercado es 1, si un determinado activo tiene un beta de 1.5, al variar el rendimiento del mercado en 10% el rendimiento del activo lo hará en 15% (Gitman, 2007).

Además, considera la prima de riesgo del mercado, incluyendo así datos de rendimientos históricos dentro de la ecuación, equilibrando el cálculo al no solamente utilizar el supuesto que presenta el beta.

Según Gitman (2007), la ecuación consiste en:

$$K = R_f + [b \times (K_m - R_f)]$$

Donde:

K = rendimiento requerido del activo.

R<sub>f</sub> = tasa de rendimiento libre de riesgo, generalmente, la tasa de los bonos del tesoro estadounidense.

$b$  = coeficiente beta.

$K_m$  = rendimiento del mercado.

Utilizando el número obtenido con el modelo CAPM para hacer el descuento de los flujos de capital, se obtiene una aproximación mucho más precisa a la realidad de la empresa, y por tanto, se puede tomar una mejor decisión.

## **CAPÍTULO II: Descripción de la Zapatería Meneses, su coyuntura actual y su entorno**

### **2.1 Descripción de la Zapatería Meneses**

#### **2.1.1 Historia**

Zapatería Meneses fue fundada en el año 1985 por Luis Meneses y Alicia Quirós (esposos) en La Aurora de Heredia. En sus inicios, fue concebida como un taller de reparación y confección de calzado a la medida, siguiendo la tradición artesana de la familia Meneses. Al transcurrir varios años, surgió la necesidad de transformar el taller que se ubicaba en la parte posterior de la casa de habitación, en una pequeña tienda de venta minorista. Por lo tanto, se dejó de comercializar producto personalizado y pasó a venderse producto fabricado a mayor escala.

En el periodo comprendido entre los años 1990 y 1995, se realizaron grandes cambios en la infraestructura. Entre alquileres y tratos, a finales de 1995 se concreta la compra de la tercer y última propiedad que conforma el inmueble actual. Para ese entonces, se deja por completo la producción de calzado y su proveeduría se limita a calzado fabricado por otras empresas.

La última remodelación a estos tres edificios se realizó en el año 2012 en donde se cambió por completo el aspecto del local, unificándolo en tres pisos dedicados a la comercialización de calzado únicamente.

Con 10 empleados, una zona de atención al público de 243 metros cuadrados, una zona de bodegaje de 324 metros cuadrados y un área de oficinas correspondiente a 81 metros cuadrados, actualmente es una de las zapaterías más grandes de la zona.

Figura 2.1: Fachada principal Zapatería Meneses



Figura 2.2: Entrada principal de la tienda

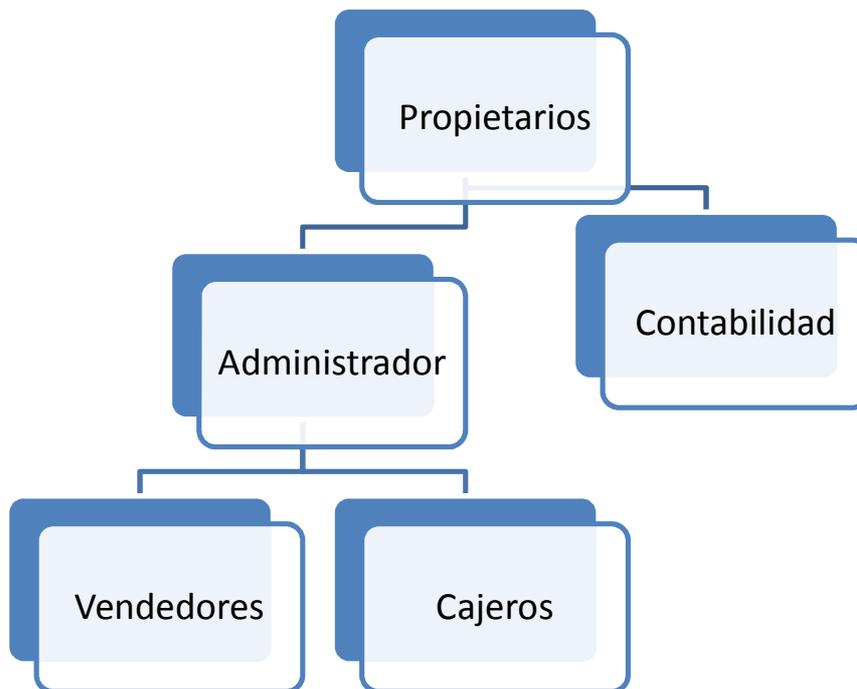


Figura 2.3: Vista interna de la tienda



## 2.1.2 Estructura organizacional

Figura 2.4: Organigrama de Zapatería Meneses



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos de este trabajo de investigación

El personal se compone de un contador y su auxiliar, un administrador, dos cajeros y cinco vendedores.

Cabe destacar que los puestos de vendedores son de alta rotación y en épocas de temporada alta se realizan contrataciones extraordinarias temporales.

### 2.1.3 Misión, visión y valores

#### *Misión*

Ofrecer una experiencia de compra divertida para todos los miembros de la familia que satisfaga las necesidades de calzado y accesorios con calidad, variedad y bajo costo.

#### *Visión*

Ser la primera opción de compra de calzado para nuestros clientes.

#### *Valores*

Sus principales valores son los siguientes:

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Servicio.
- ✓ Excelencia.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Creatividad.

## **2.2 Estrategias de la mezcla de mercadeo**

### 2.2.1 Producto (servicio)

Para efectos de esta investigación, el producto se debe interpretar como el servicio de intermediación de venta de calzado y accesorios al consumidor.

La colección de calzado de Zapatería Meneses está marcada por la tendencia nacional tradicionalista donde predominan los colores negro y café. Los productos

proviene principalmente de China, Brasil, Colombia y producción nacional.

La oferta de Zapatería Meneses se caracteriza por la variedad. A diferencia de muchas tiendas especializadas en donde se enfocan en la venta de cierto tipo de calzado, en Zapatería Meneses se pueden encontrar zapatos para todos los gustos.

Las características de los productos responden al grupo o categoría de pertenencia, así como a su ocasión de uso. De esta manera, se pueden dividir en tres grandes grupos acordes con el género y edad de los usuarios: hombre, mujer y niño o niña.

El primero es el de mujer, desde tacones, botas, botines, planos, sandalias hasta tenis deportivas; este grupo es el más importante. Así mismo, hay subcategorías deportivas, utilitarias o casuales, de eventos especiales y más. Esta categoría es la de más alta rotación y ocupa casi la mitad del área de exhibición, así como de bodega.

El segundo grupo es el calzado de hombre. Por lo general, este grupo de calzado es más costoso que el de mujer. Se encuentran las zapatillas de vestir, los zapatos casuales y las zapatillas deportivas. Los materiales varían mucho: el cuero, el PU (poliuretano) sintético y la microfibra son los más comunes.

Por último, se puede encontrar una sección de niño y niña con precios notoriamente más bajo. Tanto los colores como los materiales varían, pues son calzados diseñados para un uso diferente.

### 2.2.2 Precio

Zapatería Meneses ofrece una amplia gama de precios, los cuales dependen de tres variables: costo, margen y precio de la competencia.

Los productos de mayor precio son aquellos cuya marca ostenta una fama tan grande como su costo y demanda. Los precios más bajos los tienen esos artículos genéricos con alta rotación, confección simple y bajo costo.

Por otra parte, el margen esperado por Zapatería Meneses es mayor en artículos importados directamente por la compañía, pues carecen de financiamiento y garantía.

Además, cabe destacar que Zapatería Meneses revisa constantemente el precio de la competencia para ofrecer precios iguales o más bajos.

Por último, cabe destacar que son comunes los descuentos de lista en caja, los apartados y las facilidades de pago como Tasa Cero de Credomatic.

### 2.2.3 Plaza o distribución

A pesar de que su ubicación no fue concebida en un inicio de manera premeditada, actualmente es un aspecto crucial en sus operaciones.

Su ubicación representa un punto comercial con mucha afluencia de personas, gracias al establecimiento en los años noventa de varias zonas francas.

Zapatería Meneses cuenta con un amplio local y mobiliario que acuerpa su propuesta comercial. Tres grandes ventanas con marcos de ladrillos cobijadas por un gran rótulo reciben al cliente.

El local cuenta con una entrada de dos metros de ancho para la sala de exhibición. Adentro, hay anaqueles de vidrio con madera que combinan con las butacas. En el centro de la sala, se encuentra el mueble de caja.

La comunidad es una urbanización satélite por la cual transitan gran cantidad de carros, por lo tanto, el parqueo se vuelve incómodo cuando no se encuentra un lugar dónde estacionar.

#### 2.2.4 Promoción

Zapatería Meneses opera bajo un modelo de ventas personales. El cliente es recibido con un saludo en la sala de ventas, se le pregunta acerca de sus necesidades y preferencias, y se le recomienda el producto más apropiado.

En temporadas específicas, se suelen realizar promociones basadas principalmente en descuentos al precio de lista. Un ejemplo es el llamado Viernes Negro, en donde se rebajan los productos basados en su existencia y antigüedad.

En lo correspondiente a la publicidad, Zapatería Meneses se ha limitado a volantes, perifoneo y boca a boca.

#### 2.2.5 Personal

El personal de ventas son personas jóvenes (entre 18 y 30 años) debidamente uniformadas y habitantes de la zona con muchos puntos de convergencia con la clientela.

Comúnmente, no cuentan con estudios universitarios y pueden ser tanto hombres como mujeres. Para la contratación de personal, la empresa evalúa factores como buena presentación, facilidad de palabra y capacidad de persuasión.

Posteriormente, se les da capacitación acerca del procedimiento de atención al público.

#### 2.2.6 Presentación (empaquete)

La distribución de la sala de ventas obedece a una lógica basada en el volumen de ventas. Las ventanas son ocupadas por el calzado femenino, así como la mayor parte de la sala de ventas, pues es el tipo de calzado que más se vende en unidades. El área de calzado de mujer se encuentra entrando, a mano izquierda.

La segunda parte principal de la tienda corresponde al área de caballeros. El producto deportivo destaca por una decoración diferente al resto de la tienda. Para llegar a esta área, es necesario pasar por la de mujer.

Los productos para niños y las ofertas se encuentran en la parte posterior de la sala. Éstos dos son los tipos de producto de menor rotación.

Finalmente, productos de muy bajo costo son ubicados alrededor de la caja, pues son productos de compra impulsiva.

Los productos se encuentran exhibidos en anaqueles de vidrio con madera en estantes acrílicos decorados dependiendo de la temporada más próxima. Los habladores refuerzan la decisión de compra con mensajes que apoyan promociones o refuerzan las características de algún producto o marca.

Amplios espejos y zonas para prueba de las mercancías con techo y piso blanco sin alfombra se encuentran alrededor de todo el establecimiento. La música variada suena siempre con buena nitidez.

Figura 2.5: Anaqueles



### 2.2.7 Procesos

El proceso de entrega de valor engloba una gran cantidad de procesos, entre los que se destacan el proceso de financiamiento, compra, transporte, almacenamiento, etiquetado, exhibición, venta, facturación, empaçado, cobro, garantía, etc.

Cada uno de estos procesos se realiza con la intención de reducir costos y tiempo de ejecución. La empresa carece de programas de mejoramiento continuo y demás filosofías operativas de maximización de recursos.

### 2.2.8 Fuerzas de Porter

La reflexión sistemática estratégica de Zapatería Meneses se proyecta también con base en las 5 Fuerzas de Porter. Este modelo brinda una conceptualización robusta en el desarrollo de la estrategia empresarial que resulta de la interacción de cinco fuerzas que determinan la generación potencial de superávit en un sector específico; esto se realiza mediante tres propuestas de estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.

Dicha interacción de las 5 fuerzas se intensifica en sectores con rentabilidad baja y disminuye en aquellos con rentabilidades altas. La idea es vencer o modificar estas fuerzas a conveniencia. Dichas fuerzas se describen a continuación:

#### *1. Amenaza de entrada de nuevos competidores*

En la presente investigación, esta fuerza tiene como dictamen la facilidad que tenga una empresa de ingresar en el sector de calzado. El nivel de factibilidad

para el competidor en potencia depende directamente de seis barreras de entrada:

- 1- *Economías de escala*: esto se refiere a la necesidad de establecer desde un inicio un modelo de negocio de grandes escalas para mantener los costos en la venta de calzado.
- 2- *Diferenciación de producto*: por ejemplo, la existencia de una marca a la cual los clientes tributen una gran fidelidad, es un obstáculo para aquel que quiera incursionar en el mercado.
- 3- *Necesidad de capital*: cuanto mayor sea la inversión inicial en capital de trabajo, más difícil será que las personas quieran incursionar en dicho negocio.
- 4- *Desventajas en costos independientes a la escala*: esta barrera atañe a una larga y tediosa curva de aprendizaje, es decir, a la experiencia que requiera la iniciación de una empresa de la índole en cuestión. Otros tipos de costos independientes de la escala son: patentes, subsidios de gobierno, control sobre materias primas, entre muchas otras.
- 5- *Acceso a los canales de distribución*: cuanto más satisfechos se encuentren los canales de distribución (distribuidores, fabricantes, transportistas, etc.), mayores serán los beneficios que deban otorgar o ceder los nuevos competidores.

6- *Políticas del gobierno*: se refiere a las disposiciones que pueda dictar un gobierno para desincentivar la creación de nuevas compañías en ciertas ramas.

## 2. *Poder de negociación de los proveedores o vendedores*

Esta fuerza se refiere a la ley de la oferta y la demanda. La lógica consiste en una correlación negativa entre la cantidad de los oferentes (proveedores) y el precio de venta o poder de negociación.

Es la amenaza impuesta sobre la industria por parte de proveedores por causa del poder que éstos tienen ya sea por su grado de concentración, por la especialidad de insumos que proveen (en este caso, fabricantes de ciertas marcas de calzado imponen sus condiciones debido a su renombre internacional, por ejemplo marcas deportivas como: Nike, Adidas, etc.) o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

La mejor forma de evitarlo es mediante mejores acuerdos con los proveedores y fomentar las relaciones de largo plazo.

## 3. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Un mercado pierde atractivo cuando presenta mucha amenaza de nuevos productos que sustituyan con una mejor relación precio-calidad. Los avances tecnológicos son causales de muchas de estas amenazas.

Algunos factores que influyen en esta fuerza son las siguientes:

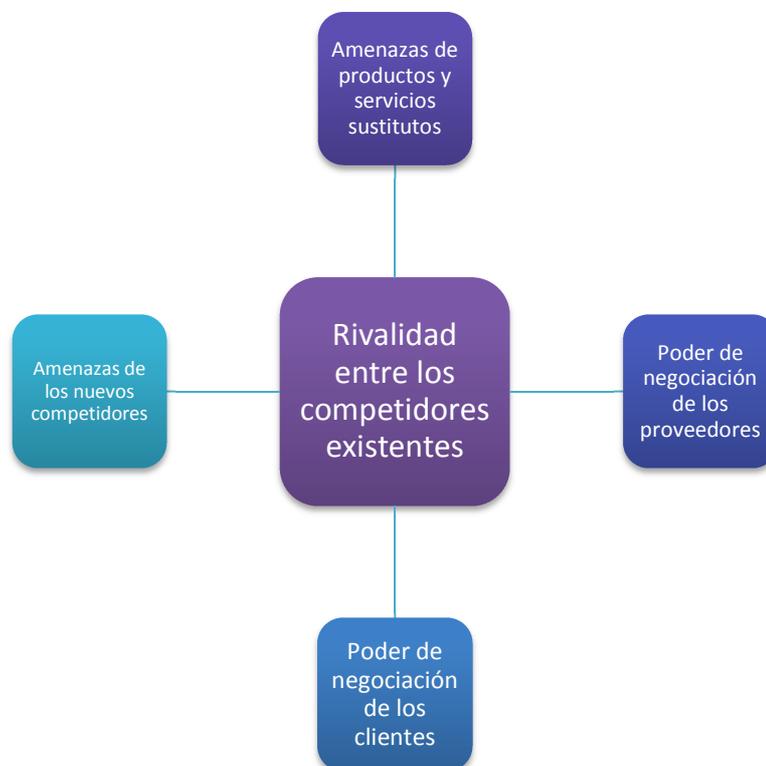
- ✓ Propensión del comprador a sustituir.

- ✓ Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio. En qué medida la zapatería creará un valor agregado para el cliente durante su experiencia de compra.
  
- ✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos. En el caso de la Zapatería Meneses, el calzado como tal no se sustituye, pero el cliente sí cambia de marca o tipo de calzado por uno más especializado.

#### *4. Rivalidad entre los competidores existentes*

Un mercado con una gran cantidad de competidores bien posicionados en un ambiente de rivalidad supone una gran barrera de entrada. Las guerras de precios y las agresivas campañas tiñen un panorama gris para aquellos que quieran entrar en el negocio.

Figura 2.6: Rivalidad entre los competidores existentes



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos de este trabajo de investigación

### 2.2.9 Comunicación de marketing

La comunicación de *marketing* de Zapatería Meneses apuesta a temas emotivos referentes a su trayectoria, o bien, a la variedad que se ofrece.

La mezcla de medios de la empresa está constituida por:

- Página web [www.zapateriameneses.com](http://www.zapateriameneses.com).
- Volantes que se reparten esporádicamente en los alrededores del local.
- Página de Facebook con 2037 fans.

- El “boca a boca”.
- Demás artículos promocionales como las bolsas de empaque rotuladas y los uniformes de sus colaboradores.

### **2.3 Perfil del cliente**

La investigación de mercado debe ser dirigida hacia el perfil del cliente, lo cual le permite a una empresa concentrar sus esfuerzos en las áreas más relevantes. La razón de definir el perfil del cliente radica en que el mercado total que existe para un producto es muy variado y amplio, por lo tanto, no es rentable adaptar un producto para cada tipo de consumidor existente.

#### **2.3.1 Zona geográfica de La Aurora de Heredia**

La zona de La Aurora de Heredia era considerada una zona insegura y marginal con un escaso desarrollo comercial, pero en los últimos 10 años se ha convertido en un lugar de dormitorio y de alto desarrollo comercial e inmobiliario.

La Aurora cuenta con varios centros comerciales. Entre los más grandes y reconocidos se encuentra el Mall Real Cariari, el cual abrió sus puertas el 8 de diciembre de 1995. Además, está ubicado al lado de una de las autopistas más transitadas del Gran Área Metropolitana.

Es una zona estratégica debido a su cercanía con los mejores centros empresariales, zonas francas, complejos residenciales, hoteles, y además muy cerca del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

La zona se ha caracterizado por el desarrollo de zonas francas y gran cantidad de industrias. Dentro de las principales zonas francas, se encuentra Global Park donde se concentran empresas como: IBM, Boston Scientific, Hospira, Baxter

America Services, entre otras. También, se localiza la zona Ultra Park que cuenta en su mayoría con empresas especializadas en *software*, electrónica, farmacéuticas, entre las cuales se puede mencionar a Hewlett-Packard, Roche y Pfizer.

### 2.3.2 Tipo de cliente

La Zapatería Meneses dirige su fuerza de venta y promoción a hombres y mujeres, de una clase media y media-baja, con edades a partir de los 12 hasta los 50 años, que viven o trabajan en los alrededores de La Aurora de Heredia y que se preocupan por la comodidad, calidad y satisfacción. Además, en épocas como Navidad dirige sus ventas a familias de la zona y trabajadores que buscan regalos.

Debido a la diversidad de la clientela, la zapatería no se enfoca en un solo mercado meta, sino que cuenta con variedad de productos para distintos segmentos de mercado. Existe una variedad de oferta, por lo cual no se dirige a un solo segmento.

Zapatería Meneses se enfoca en el cliente, lo cual es un aspecto positivo para la empresa, pues como parte de sus principales objetivos se encuentra que el cliente esté totalmente satisfecho con el producto y con el servicio ofrecidos.

### 2.3.3 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor se refiere a la observación y al estudio de los procesos mentales y psicológicos que suceden en la mente de un comprador cuando éste elige un producto y no otro, con la finalidad de comprender el motivo por el cual sucede de esa manera.

El consumidor que compra en la zapatería cuenta con poco tiempo para realizar sus compras, ya que aprovecha su hora de almuerzo o asiste después de la jornada laboral. El tiempo es limitado debido a que la mayor parte del tiempo que la zapatería se encuentra abierta, los consumidores se encuentran en horas laborales.

Al convertirse la zona de La Aurora de Heredia en área comercial, de paso o dormitorio para trabajadores, quedan pocas familias que acuden a la tienda y son las que se aproximan a comprar los fines de semana.

El consumidor compra el producto por una necesidad de supervivencia para vestirse y además por factores sociales debido a la necesidad de autorrealización, ya que buscan zapatos modernos y cómodos que los hagan verse bien.

## **2.4 Competencia**

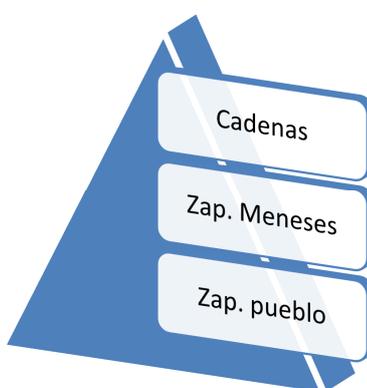
Se dice que existe competencia cuando más de una empresa o persona está en el mercado ofreciendo los mismos tipos de productos a un conjunto de personas (los consumidores), los cuales a su vez constituyen la demanda.

Zapatería Meneses tiene ante sí un conjunto robusto de competidores. Esto quiere decir que se deben contemplar desde pequeños minoristas hasta grandes cadenas internacionales, siendo este último tipo lo más común recientemente. Este tipo de competidor es el más riesgoso para la zapatería, pues goza de una buena posición en la mente de los clientes, gracias a su capacidad de inversión en locales en puntos valiosos (como centros comerciales) y a la publicidad que pueden desplegar. A nivel de posicionamiento en el mercado (o en la mente de los clientes), se podía decir que estas cadenas tienen el lugar preferencial.

Si el mercado de venta de calzado se comparara en relación con una pirámide, se

podría observar cómo en la base se tienen muchos pequeños locales de venta: las llamadas zapaterías de pueblo que ofrecen calidad regular, precios bajos y variedad modesta. En el medio de la pirámide, se tiene a Zapatería Meneses, con buena calidad, precios de moderados a altos, y en la cima de la pirámide están las cadenas, con precios bajos y gran variedad pero sacrificando en algunos casos la calidad.

Figura 2.7: Mercado de venta de calzado



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos de este trabajo de investigación

Por tanto debido a su importancia y a su capacidad de acción en el mercado, esta sección se enfocará en las principales cadenas que compiten con zapatería Meneses.

#### 2.4.1 Principales competidores y sus características

##### **Zapaterías Adoc**

Compañía de capital salvadoreño enfocada en ofrecer productos de alta calidad, lo cual repercute en sus precios.

La variedad ofrecida no es tan amplia como otras cadenas, no obstante, poseen varias marcas de mucho renombre como CAT, Steve Maiden y Hush Puppies, lo que representa un factor de peso.

El formato utilizado es con vendedores en la tienda que buscan ofrecer una experiencia de compra agradable.

Además de las tiendas Adoc, la compañía es dueña de Steve Maiden, The North Face, Nine West y Hush Puppies, entre otros negocios; esto genera mayor exposición de sus productos ante los consumidores y aumenta su posicionamiento.

### **Zapaterías Cachos**

El Grupo Cachos es una empresa que cuenta con 11 tiendas, las cuales operan bajo su mismo nombre en diferentes localidades, siendo la más reciente en el centro de Heredia.

La compañía comenzó en la década de los 1990 con un solo local ubicado en el centro comercial Multiplaza Escazú y fue un concepto que tuvo un éxito considerable. Actualmente, se manejan unas ocho marcas de calzado, con unas tres a cinco colecciones por línea y algunas de ellas son exclusivas gracias al trabajo de visitar constantemente los grandes mercados como Norteamérica, Asia y Panamá.

Conocer a su cliente les da la ventaja para reconocer cuando buscan calidad en vez de precio. Por lo tanto, su estrategia se aleja un poco de otros competidores, con lo cual logra posicionarse en un mercado meta mucho más definido, lo cual le permite variar sus colecciones.

Dentro de sus estrategias de promoción, zapatería Cachos utiliza, por ejemplo,

campañas de descuentos por la compra de un producto, así como sistemas de tarjetas de clientes frecuentes, las cuales obsequian un par de zapatos por la compra de seis pares.

El formato utilizado es de vendedores en tienda y su oferta de productos tiende más hacia la especialización, con marcas como Fox que tienen una fuerte presencia en el mundo del motociclismo.

### **Payless ShoeSource**

La compañía fue fundada en 1956 en Kansas, Estados Unidos, como resultado de una idea que tuvieron dos primos: crear una tienda con formato de autoservicio para la venta de zapatos, lo cual para la época no era conocido, siendo lo común el contar con un ayudante que le facilitara lo que se buscaba.

Actualmente, la empresa cuenta con tiendas en todos los Estados Unidos de América, así como en Canadá, Suramérica y Japón. En Costa Rica, llegó a finales del año 2000 y ya cuentan con más de 25 locales ubicados en centros comerciales, supermercados (por ejemplo en los Price Smart) y en calles públicas (como Avenida Segunda en San José). Parte de su estrategia consiste en precisamente cubrir la mayor cantidad de mercados.

La empresa distribuye marcas variadas, muchas de las cuales son exclusivas. Además, tiene contratos con diseñadores que crean calzado para la compañía, lo cual se muestra en el agregado “by Payless” o “for Payless” de algunas de sus marcas.

Payless se enfoca en un mercado muy generalista, el cual es muy sensible a los precios. Por ende, se implementan prácticas comunes, como las promociones y los descuentos, algo posible debido al volumen de inventario con el que cuentan. Por este motivo, dentro de las estrategias comerciales de la empresa se

encuentran la aplicación del 2X1, descuentos hasta de un 30% y publicidad a través de insertos en los periódicos.

Si bien las tiendas se caracterizan por tener una elevada variedad de colecciones, la calidad de sus productos no es la mejor, por lo tanto, sus precios son bajos. No obstante, esto a su vez genera que los clientes tiendan a consumir más y tengan más pares de zapatos, lo cual alarga la vida útil de éstos.

### **Best Brands**

La empresa inició operaciones en el país desde hace más de 17 años. Desde 1999, se llevó a cabo un cambio de enfoque: un rediseño de la marca al modernizar su imagen y diversificar estilos.

Actualmente, se enfoca principalmente en el mercado femenino y familiar, con edades entre los 18 y 35 años. Best Brands utiliza un formato de vendedores en tienda y cuenta con locales en diversos puntos del país (más de 20) y con varias de ellas en centros comerciales.

Dentro de sus estrategias, Best Brands utiliza la compra de saldos de zapatos de diseñador y marcas reconocidas en el mercado de la moda y los vende a un precio más económico que el que tendrían en las tiendas de sus diseñadores, lo cual logra atraer incluso a un mercado de clase media y media alta.

Siendo así, las variedades ofrecidas no son muy consistentes a lo largo de sus locales y la misma tienda tiende a variar con el tiempo, además de ofrecer algunas veces productos muy exóticos que no se adaptan del todo al mercado local, pues se depende de los saldos que se logren adquirir.

## **CNC**

Compañía Nacional de Calzado es una empresa de capital costarricense con más de 30 años de existencia, por tanto, es uno de los mayores participantes.

La empresa es dueña de diversas tiendas con nombres bastante reconocidos como ZUM ZUM, Desigual, Fashion Price, Zapatto, Vía Uno, Fórmula Joven y Dominique.

En todos sus establecimientos, manejan formatos de vendedor en tienda y debido a la variedad de nombres comerciales que posee, su oferta de productos es muy amplia. Por ello, se contemplan zapatos de muy bajo costo en las tiendas Zapatto hasta exclusivos zapatos de alto costo en Fórmula Joven.

En la siguiente tabla comparativa, se muestran algunas de las principales cadenas que tienen al menos un local en las cercanías de la zapatería en estudio (considerando Heredia Centro y Plaza Real Cariari, por ejemplo).

Tabla 2.1: Características de tiendas de calzado cercanas a Zapatería Meneses

Tienda	Variedad	Oferta	Calidad	Precio	Formato	Accesorios
<b>Shuz</b>	Moderada	Zapato casual - formal	Alta	Alto	Vendedor en piso	Sí
<b>Penny Lane Sport</b>	Moderada	Zapato deportivo	Alta	Alta	Vendedor en piso	Sí
<b>Payless ShoeSource</b>	Alta	Generalista, abarca casi todos los segmentos	Baja	Bajo	Autoservicio	Sí
<b>Extremos</b>	Alta	Zapato deportivo	Alta	Alta	Vendedor en piso	Sí
<b>Best Brands</b>	Alta	Generalista, pero menos consistente y con diseños extraños en algunas ocasiones	Moderada	Moderada	Vendedor en piso	Sí
<b>Carrión</b>	Moderada	Generalista	Moderada	Moderada	Vendedor en piso	Sí
<b>CNC</b>	Alta	Generalista	Varía según el local	Varía según el local	Vendedor en piso	Sí
<b>Arenas</b>	Moderada	Zapato deportivo	Alta	Alto	Vendedor en piso	Sí
<b>Cuero Genuino</b>	Baja	Zapato formal	Alta	Alto	Vendedor en piso	Sí

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos de este trabajo de investigación

### **Otros competidores**

En el área cercana a La Aurora de Heredia, se localizan varias zapaterías pequeñas, las cuales no poseen página de Internet ni publicidad a gran escala.

A pesar del esfuerzo, solamente se lograron localizar algunos datos básicos en Facebook o Páginas Amarillas, pero se consideran importantes. Por consiguiente, es necesario mencionarlos, ya que son cercanos al área de la zapatería y en algún momento podrían significar un riesgo al captar parte del mercado meta de Zapatería Meneses.

Entre los principales datos encontrados, están los siguientes:

- Calzado Xinia S.A.
- Zapatería Carlos Soto S.A.
- Zapatería Americana S.A.
- Zapatería Milly S.A.
- Zapatería Santa Marta S.A.
- Tienda y Zapatería La Ópera (PIPOS).
- Mariflor de Heredia S.A.

Aunque los supermercados no son considerados competencia directa, es necesario mencionarlos por su oferta de ciertos productos convergentes, a continuación los más importantes que cuentan con una sección de zapatería:

- Walmart
- Automercado
- Megasuper

- Palí
- Super Mora
- Super Compro

## **2.5 Proveedores**

### 2.5.1 Principales proveedores y sus características

La compra de calzado es muy volátil. Los proveedores se pueden dividir en dos grupos para facilitar su descripción: nacionales e internacionales.

La red de proveedores de Zapatería Meneses está constituida en su mayoría por proveedores internacionales, ya que por lo general éstos brindan mejores y mayor variedad de precios que los nacionales. Dichos proveedores se ubican principalmente en China, Los Ángeles, Miami, Panamá y Brasil. Dentro de sus principales características, están la ausencia de financiamiento, términos de entrega muy rígidos (generalmente ex works o ex fábrica, es decir, puestos en la puerta de la planta del fabricante, y a partir de ahí, los costos de logística corren por cuenta del cliente), ausencia de apoyo promocional y dificultad de hacer valer la garantía.

Los proveedores nacionales son empresas que poseen la licencia para comercializar productos que la clientela demanda. Estas empresas gozan del derecho exclusivo de distribuir marcas como NIKE, ADIDAS, TIMBERLAND, PICCADILLY, entre otras. Generalmente, sus precios no permiten márgenes muy altos, pero respaldan con muy buena garantía y apoyo promocional. Además, la entrega de las mercancías es en la puerta del local y brindan diversos métodos de financiamiento.

## **2.6 Factores internos y externos**

### **2.6.1 Análisis FODA**

El análisis FODA tiene especial relevancia en esta investigación porque permite disponer de información reciente acerca del mercado y de los criterios que se encuentran dentro de la estructura de la Zapatería Meneses S.A. Por lo tanto, se detallan a continuación los factores internos y externos que la afectan:

#### ***Fortalezas***

- Establecimiento propio con posibilidades de mejoras estructurales.
- Personal altamente capacitado.
- Excelente imagen en la zona de La Aurora de Heredia
- En el aspecto geográfico, posee una muy buena ubicación cercana a zonas francas y también a barrios residenciales.
- Se realizan tareas de capacitación permanente a sus empleados.
- Trabaja con varias marcas y productos bien posicionados en el mercado por su alta calidad.
- La estructura de su organización es apropiada y bien delimitada.
- Posee gran habilidad para afrontar los cambios en el entorno.
- Cuenta con disponibilidad de capital para mejoras en publicidad.
- Posee un excelente poder de negociación con sus proveedores.
- Precios accesibles.
- Producto globalizado (significa que el tipo de producto es reconocido y utilizado en todo el mundo por todas las clases sociales).

***Oportunidades***

- Socialmente, es una empresa reconocida, por lo cual podría establecer alianzas con otros competidores o socios estratégicos para expandir su negocio.
- Expandir su segmento de ventas de calzado a otras líneas de productos o productos complementarios para incrementar su alcance y obtener mayores beneficios.
- Ampliar y mejorar la imagen de la planta física.
- Mejoramiento continuo a través de nuevos procedimientos internos, tecnología y métodos publicitarios.
- Diferenciación en servicio al cliente.
- Potencial de crecimiento en cobertura geográfica.

***Debilidades***

- Fallas en la fijación de precios de productos muy puntuales con respecto al momento y a la competencia.
- El sistema de información no es adecuado a las necesidades del cliente.
- No realiza tareas de investigación y desarrollo.
- Necesidad de innovación constante.
- No cuenta con un parqueo amplio y seguro para sus clientes.
- Modelos de los productos pasan de moda rápidamente.
- Dependencia de los proveedores en cuanto a transporte y a tiempos de entrega.
- Fallas en el orden y aseo de los estantes de exhibición.

### **Amenazas**

- Muchos competidores actualmente en el mercado y el ingreso de nuevos participantes en el sector de La Aurora de Heredia.
- Pocas barreras de entrada para nuevas zapaterías en la zona.
- La economía está atravesando una fuerte crisis económica, lo cual puede disminuir la cantidad de dinero que la población destine a la compra de calzado o específicamente hacia algunas marcas y precios.
- Ingreso de nuevas marcas o estilos importados a menores precios y de baja calidad.
- Demanda cambiante de los consumidores.
- Incremento del precio del servicio / producto debido a aumentos en combustibles y materiales de empaque.
- Proceso de compras: compras locales más caras y volúmenes bajos.

#### 2.6.2 Económico y tecnológico

##### a) Económico

Principalmente, los factores económicos que van a afectar a la zapatería son los que se detallan a continuación:

- **Política fiscal:** si se produce una política expansiva, probablemente afectaría positivamente al negocio porque dispondría de mayor capital para invertir en compra o renovación de equipos, ya que debería pagar menos impuestos. Si se produce una política fiscal restrictiva, podrían aumentar los impuestos y aumentar el desempleo, aparte de una reducción

en sus inversiones.

- **Política monetaria:** si el gobierno decide llevar a cabo una política monetaria expansiva, afectaría positivamente al negocio, ya que aumentarían las inversiones, aunque repercutiría negativamente en los precios al aumentar éstas. Si lleva a cabo una política monetaria restrictiva, aumentarían los tipos de interés y perjudicaría a la zapatería teniendo ésta que bajar sus inversiones y precios de venta.
- **Inflación:** al aumentar la inflación, aumenta el precio de los bienes y servicios. Esta situación afectaría negativamente a la zapatería, ya que si bien la empresa podría obtener mayores beneficios en cuanto a su utilidad, el consumo descendería al disminuir la capacidad de compra de las personas.
- **Tipos de cambio:** afecta en la medida en que éste presente fuertes variaciones, ya que la mayor parte de las compras de calzado de la zapatería se realizan a proveedores extranjeros, cuyas transacciones se realizan en dólares.

#### b) Tecnológico

Los factores tecnológicos son aquellos derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir en la industria actual.

Los cambios tecnológicos afectan a los productos, a los procesos de fabricación y a la comercialización, por tanto, influyen en la capacidad competitiva de las empresas, pues el tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido considerablemente.

Actualmente, la comercialización de la tienda se ve incrementada por la potencialización de Internet, debido a que en su página web actualizada se detallan todos sus productos; en este caso, la empresa debe estar en constante actualización de la información que ahí se muestra, ya que los gustos en modas van cambiando rápidamente, y además, abre un excelente canal de comunicación para evacuar dudas o problemas de los clientes.

Con las nuevas posibilidades de tener conexión a Internet en dispositivos móviles como celulares, tabletas, *laptops*, entre otros, los clientes actuales están en línea en cualquier momento. Ello les permite mantenerse informados de cambios de manera constante y si han tenido una buena experiencia, esto les provocará recomendar la página y la tienda a clientes potenciales.

### 2.6.3 Ambiental y salubridad

El impacto ambiental se define como la modificación del entorno por la acción de la naturaleza o de una actividad humana. En materia de zapaterías, este impacto o factor externo puede provocar una disminución o aumento en las ventas si se refiere al clima en sus diferentes épocas del año y sus circunstancias extremas.

Los diferentes estados del clima que pueden afectar son: la lluvia, el calor y el frío. Especialmente en épocas navideñas, implica el uso de ciertos tipos de calzado. De manera adicional, el ambiente le impacta a la zapatería en sus ventas, ya que al encontrarse en una ubicación de clima muy caliente, ésta debe tener las condiciones adecuadas de temperatura para que la experiencia del cliente sea satisfactoria durante su compra.

Por su parte en las épocas más lluviosas de julio a octubre, las ventas pueden verse disminuidas, pues los clientes evitarán realizar compras en lugares abiertos o cercanos a vías principales, y preferirán visitar un *mall* o centro comercial donde

pueden visitar zapaterías en lugares seguros y secos.

Con respecto a la ubicación, la tienda se encuentra localizada en un área urbana central de la provincia de Heredia formalmente establecida. Por lo tanto, no existe ningún impacto directo de su actividad sobre áreas protegidas o cercanas a lugares con fauna y flora.

Además, no representa ningún peligro a nivel ambiental para su comunidad, ya que no está construida en áreas cercanas a ríos o laderas que puedan provocar algún derrumbe; asimismo, la zapatería es operada únicamente como distribuidora de calzado listo para la venta, y no existe ninguna operación de fabricación que pudiera tener un efecto contaminante en el ambiente.

Sobre este último punto y según la *Ley Orgánica del Medio Ambiente* en su artículo 17, las empresas o actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos deberán ser evaluadas por SETENA (Secretaría Técnica Nacional Ambiental). Las leyes y los reglamentos de la ley indicada anteriormente son las que indican cuáles actividades, obras o proyectos requerirán la evaluación de impacto ambiental. En este caso, ninguna de ellas afecta a la Zapatería Meneses<sup>4</sup>.

Esta ley también sugiere que dentro de las instalaciones de las organizaciones se debe promover, en la medida de lo posible, el uso de materiales no contaminantes, inocuos, o bien, biodegradables y amigables con el medio ambiente.

Al analizar la composición de los residuos generados por la tienda, se identifica material reciclable como cajas de cartón y material de empaque, que pueden ser

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica del Ambiente N°. 7554 del 4 octubre de 1995:  
<http://www.tramites.go.cr/manual/espanol/legislacion/7554.PDF>

aprovechados para producir otros materiales, o bien, venderlo a alguna empresa de reciclaje, lo cual ayudaría a disminuir la basura, el espacio en bodega y se obtienen ganancias por su venta. Dicha ganancia puede ser aprovechada para invertirla en la operación de la tienda, protegiendo finalmente al ambiente y disminuyendo problemas de salubridad pública por basura en las calles.

Lamentablemente, la zapatería no cuenta en este momento con una persona responsable por el área de sostenibilidad que pueda velar por el cumplimiento de una política ambiental; además, no cuenta con basureros especiales para separar los diferentes productos de reciclaje.

#### 2.6.4 Político-legal

Restricciones y asuntos legales impactan directamente a toda empresa desde sus inicios, durante y después de que la compañía cierra sus puertas. Esto se debe a que las políticas o situaciones de gobierno de todos los países están en constante cambio y al hecho de que deben respetar y acatar lo dicho en esas modificaciones.

Según la localidad donde se encuentre una empresa, ésta podría encontrar restricciones o requisitos por cumplir, ya sean físicos, tributarios, ambientales y demás. Dado que la empresa en estudio se encuentra debidamente constituida, ésta ya posee los permisos de funcionamiento que exigen la municipalidad imperante, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Hacienda. Además, cuenta con un acta constitutiva y cédula jurídica, los cuales son requisitos mínimos para que una compañía pueda ejecutar activamente sus labores.

- ✓ Tratamiento político-fiscal

En cuanto al tratamiento fiscal, las municipalidades son aquellas encargadas de aplicar un impuesto sobre los bienes inmuebles según lo que contempla la Ley 7509<sup>5</sup>, la *Ley de Impuesto sobre bienes inmuebles*. Esta ley establece que se deben de imponer terrenos, instalaciones o construcciones fijas y permanentes que estén bajo el control de la municipalidad pertinente. La municipalidad es la encargada de valorar los *“bienes inmuebles, facturar, recaudar y tramitar el cobro judicial y de administrar, en sus respectivos territorios, los tributos que genera”* esta ley.

Al ser la propietaria del local, es responsabilidad de la tienda pagar el impuesto, los respectivos intereses y la mora (en caso de no pagar a tiempo). En cuanto a la base imponible, el cálculo del impuesto es el valor del inmueble que registra la Administración Tributaria (en este caso la Municipalidad de Heredia) al 1 de enero del año 2014. En el avalúo del bien inmueble también asiste el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos y el Órgano de Normalización Técnica. Este último ayuda a las municipalidades con *“los métodos de depreciación, las tasas de vida útil totales y estimadas, los valores de las edificaciones según los tipos, los métodos para valorar terrenos, factores técnicos y económicos por considerar en cuanto a topografía, ubicación, descripción, equipamiento urbano y servicios públicos del terreno”*.

El impuesto que impone la ley es anual; el período que se toma en cuenta va del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año calendario. Éste se determinará sobre el valor de cada inmueble y está a cargo de la persona física propietaria. Se puede pagar anual o semestralmente o en cuatro cuotas trimestrales, lo cual depende de cómo lo determine la municipalidad. La falta o atraso en la cancelación crea el pago de intereses según el *Código de Normas y*

---

<sup>5</sup> Ley 7509 de Costa Rica: *Impuesto sobre bienes inmuebles*

### *Procedimientos Tributarios.*

La ley establece que el porcentaje del impuesto es de un 25%, el cual se aplica sobre el valor del inmueble registrado por la Administración Tributaria.

El impuesto puede pagarse en cualquier entidad pública o privada que está autorizada por la municipalidad o inclusive en la Tesorería de la respectiva municipalidad.

La ley 7509 también se apoya en el Código de Normas y Procedimientos Tributarios (4577). A grandes rasgos, éste establece que *“los contribuyentes están obligados a facilitar las tareas de determinación, fiscalización e investigación que realice la Administración Tributaria”*. Lo anterior incluye llevar registros especiales, estar inscrito en los registros pertinentes, presentar las declaraciones, facilitar a los funcionarios fiscales la realización de inspecciones o verificaciones en sus establecimientos comerciales, inmuebles, oficinas, depósitos o en cualquier otro lugar, y presentar a la Administración Tributaria declaraciones y comprobantes relacionados con las obligaciones tributarias. La suma que se pague por los formularios anteriormente citados se considera un gasto deducible de la renta bruta para calcular el impuesto sobre las utilidades.

#### ✓ Tratamiento legal

Las leyes civiles y comerciales costarricenses establecen varias figuras jurídicas para enmarcar los negocios con rasgos similares a las figuras que comúnmente se encuentran en otros países.

La Zapatería se estableció con la figura jurídica de Sociedad Anónima. Para ello, el Código de Comercio la establece y regula de la siguiente forma: la sociedad anónima ("S.A.") es la sociedad de capital por excelencia, en la que los socios están a salvo de toda responsabilidad derivada de la actividad de la entidad y en

la que solamente responde su aporte de capital.

Debido a que la tienda está ubicada en La Aurora de Heredia, la municipalidad a la cual se acudió para conseguir la información pertinente corresponde a la del cantón de Heredia, cuyos requisitos para que una empresa mantenga sus operaciones en regla (los cuales son cumplidos por la tienda) son los siguientes:

- Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud.
- Patente comercial otorgada por la Municipalidad.
- Póliza de Riesgos del Trabajo y Seguro Social.

Cumpliendo con estos requisitos mínimos que el gobierno exige, la tienda puede continuar operando sin problemas; sin embargo, si desea realizar una remodelación, se necesitan permisos especiales donde se requieren aprobaciones y estudios del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, y de la Municipalidad para verificar que todo esté según los reglamentos.

La tienda debe contar con un abogado, el cual es el encargado de manejar a nombre de ésta, todos los trámites legales requeridos, brindarle asesoría legal y defensa en caso de un juicio, o bien, otorgar certificaciones y autenticaciones para trámites regulares.

Dentro de los temas legales importantes que afectan el entorno de la tienda, están los siguientes:

#### 1. Impuesto de ventas

Este impuesto se aplica sobre: 1) la venta de mercadería y 2) la venta de servicios. La venta de mercadería incluye toda transacción por medio de la cual se traspase la propiedad de bienes muebles manufacturados o adquiridos para su comercialización. Además, incluye la importación de mercadería. La tarifa

aplicable es de un 13% sobre el precio de venta.

## 2. Impuesto selectivo de consumo

Este impuesto se aplica sobre la transferencia de los bienes estipulados por la ley. La tarifa aplicable dependerá del tipo de bien. Además, este impuesto aplica sobre la importación de la mercadería incluida en la misma ley. Están exentos de este impuesto los bienes exportados por comerciantes.

## 3. Impuesto sobre la renta

- Principio de territorialidad

El sistema de impuesto sobre la renta en Costa Rica está basado en el principio de territorialidad. En razón de dicho principio, solo aquella renta que provenga de una fuente costarricense está sujeta a este impuesto en Costa Rica, sin tomar en cuenta la nacionalidad, domicilio o lugar de incorporación del contribuyente. La renta de fuente costarricense es aquella que resulta de los servicios prestados, capital utilizado y propiedades localizadas en Costa Rica. Las compañías que perciben renta de fuente costarricense están sujetas en general a una tarifa del 30% por concepto de impuesto sobre la renta. Por otro lado al momento de distribuir los dividendos a sus socios, las compañías deberán retener el 15% de tales dividendos, excepto cuando las distribuciones se hagan a compañías costarricenses. Las ganancias de capital están exentas del pago del impuesto sobre la renta. Dichas ganancias son definidas como aquella renta generada por el traspaso de bienes muebles o inmuebles, siempre y cuando ésta no sea la actividad o negocio normal del contribuyente.

- Excepciones

Se eximen de este impuesto cierto tipo de rentas, principalmente: aportes de capital, revaluaciones de activos fijos, ganancias de capital, rentas generadas en virtud de contratos, convenios o negociaciones sobre bienes o capitales

localizados en el exterior, herencias, premios de la lotería nacional y donaciones a entidades autorizadas.

- Deducciones

Incluyen todos los costos y los gastos útiles, necesarios y pertinentes para producir la utilidad o beneficio, entre ellos: salarios y bonificaciones pagadas a empleados, intereses, deudas incobrables, depreciación, compensaciones a directores, honorarios por servicios técnicos.

- Dividendos

Los dividendos distribuidos por compañías costarricenses a individuos y a compañías extranjeras están sujetos a una retención del 15%. Los dividendos distribuidos por compañías costarricenses a otras compañías costarricenses están exentos del impuesto.

#### 4. Impuesto sobre bienes inmuebles

- Bienes inmuebles

Los bienes inmuebles están sujetos a este impuesto, el cual es pagado a las municipalidades. La tarifa aplicable es del 0.25% del valor registral de la propiedad en forma anual.

#### 5. Timbres

Los timbres deben pagarse para la mayor parte de documentos utilizados en instancias judiciales u oficinas públicas, así como para muchas transacciones de naturaleza privada como hipotecas, transferencia de vehículos y de bienes inmuebles o escrituras.

Todas estas anotaciones legales representan para la Zapatería Meneses una obligación, por cuanto debe ser respetuoso de las leyes del Estado costarricense y así asegurar un efectivo funcionamiento de sus operaciones.

## 2.6.5 Socio-cultural

### a) Social

Los factores sociales afectan al mercado meta que será definido para Zapatería Meneses, ya que existen rangos muy amplios de selección, por lo tanto, la definición correcta de este grupo repercutirá en el crecimiento de su negocio.

Dentro de este grupo de factores, la pobreza representa la causa que con mayor fuerza puede afectar el consumo de los clientes de la zapatería, ya que ésta provoca una abstinencia del individuo a realizar compras de elevado costo, prefiriendo así un producto similar de menor costo.

Actualmente, el promedio de la severidad de pobreza de Costa Rica es del 4.28% según datos obtenidos de la página del INEC. En ese sentido, los principales cantones con la mayor línea de pobreza son los siguientes: La Cruz 26.89%, Talamanca 20.18% y Upala 19.42%, por tanto, representan los pueblos más pobres, y como característica interesante, todos ellos son pueblos rurales y ubicados en las provincias de Guanacaste, Limón y Alajuela; mientras tanto, las menores brechas se encuentran en los cantones de San Pablo de Heredia, Belén (Heredia) y Montes de Oca (San José) con 2.66%, 2.64% y 1.79%, respectivamente.

Por otro lado, la migración en el país también representa un aspecto importante de considerar, ya que esto afecta también el tema cultural al establecer una mayor variedad de gustos y de preferencias provenientes de los diferentes países de origen de esa parte de la población. Según datos del INEC, para el año 2008 la cantidad de población inmigrante fue de 2,059,613 habitantes, cuya distribución

por país de nacimiento se detalla a continuación:

Tabla 2.2: Costa Rica, Población total ocupada por país de nacimiento y sexo, 2008

<b>País de nacimiento</b>	<b>Total</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
<b>Total</b>	<b>2059613</b>	<b>1283010</b>	<b>776603</b>
<b>En el país</b>	<b>1855646</b>	<b>1157626</b>	<b>698020</b>
<b>En extranjero</b>	<b>197460</b>	<b>121665</b>	<b>75795</b>
<b>Centroamérica</b>	<b>166442</b>	<b>101609</b>	<b>64833</b>
Belice			
El Salvador	5543	3447	2096
Guatemala	1467	1324	143
Honduras	2530	1382	1148
Nicaragua	151424	90819	60605
Panamá	5478	4637	841
<b>Norteamérica</b>	<b>8210</b>	<b>5621</b>	<b>2589</b>
Canadá	345	345	0
Estados Unidos	5294	3690	1604
México	2571	1586	985
Caribe	2262	1784	478
<b>América del Sur</b>	<b>13453</b>	<b>8865</b>	<b>4588</b>
Colombia	9271	5538	3733
<b>Resto del mundo</b>	<b>7032</b>	<b>3725</b>	<b>3307</b>
<b>En el extranjero, n.e.</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>0</b>
Ignorado	6507	3719	2788

**Fuente:** Proyecto SIEMCA con base en información del INEC y del Centro Centroamericano de Población. Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2002-2003.

Finalmente, el empleo, el subempleo y el desempleo son los factores que más inciden en las decisiones familiares e individuales a la hora de consumir. Por consiguiente, si la tasa de empleo es alta, los negocios tendrán grandes posibilidades de desarrollarse y de captar una mayor porción del mercado; mientras tanto, si el desempleo reina, la economía del país se contraerá.

Para el caso de Costa Rica según datos del INEC del II Trimestre del año 2014, la cantidad de población empleada es de 2,057,054 habitantes, lo cual representa un 63.60% basado en el total de población de 15 años o más indicada en el último censo 2011. Éste es un síntoma positivo, ya que representa más del 50% de la población activa del país, sin embargo, se deben mejorar las condiciones laborales y el gobierno establecer mayores opciones para que el restante de la población pueda colocarse en un empleo digno para subsistir.

#### b) Cultural

Por otro lado, los factores culturales también intervienen en esta investigación, ya que éstos definen el grado de desarrollo del interior, moral e intelectual alcanzado por la población costarricense y, por ende, en los consumidores directos (actuales y potenciales) de la tienda.

Dentro de estos factores, uno de los puntos que más interesan es el nivel de educación, ya que es la base del crecimiento del ser humano para desarrollar todas sus capacidades; al tener el consumidor una mejor comprensión del crecimiento económico del país, de las finanzas personales y de su capacidad de endeudamiento, esto implicará en una mayor o menor asignación de estos recursos a ciertos tipos de consumo, entre ellos el calzado, el cual es parte importante de las necesidades básicas de un individuo.

El nivel de alfabetización de un pueblo es indicador del nivel de crecimiento o de retraso en el desarrollo educativo de esa sociedad; en nuestro país, existe aún un sector de la población que no sabe leer ni escribir y que requiere de un mayor apoyo en el momento de hacer sus compras o simplemente lo dejan en manos de familiares o amigos. El porcentaje de analfabetismo que presentó Costa Rica en el último censo del 2011 fue de 2.4% como se aprecia en la siguiente imagen:

Figura 2.8: Datos generales de Costa Rica: Censo 2011



Fuente: INEC, 2015

## **CAPÍTULO III: Análisis de la situación de los clientes actuales y potenciales de Zapatería Meneses y su canal de distribución al detalle**

### **3.1 Marco de la investigación**

#### 3.1.1 Justificación de la investigación

En la actualidad, los consumidores son más exigentes cuando elijen un producto o servicio y se asesoran mejor en el momento de elegir entre las opciones ofrecidas en el mercado. Por este motivo, se considera importante hacer una investigación que permita analizar las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales con el fin de obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones de la zapatería, así como orientar sus esfuerzos para incrementar su participación de mercado y de tal manera competir con los grandes consorcios del sector.

La investigación pretende proporcionar información necesaria a la Zapatería Meneses para desarrollar una estrategia que le permita mejorar la percepción que tienen los clientes acerca de la tienda y del servicio actual.

Para una correcta ejecución de esta investigación en su parte estadística, se solicitaron los servicios de consultoría de la Unidad de Servicios Estadísticos (USES) de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Se contó con la ayuda de Msc. Yorleny Quirós Díaz y del señor MSc. Fernando Ramírez, Director de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica y Presidente del INEC en la revisión de objetivos, la determinación de las diferentes variables estadísticas, metodología y confección del instrumento de recolección de datos. Adicionalmente, se contó con el apoyo en capacitación de MBA. Luis Alberto Ruiz, experto en aplicación, tabulación y análisis de encuestas.

### 3.1.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Evaluar las características, expectativas, necesidades y situación de los clientes actuales y futuros de Zapatería Meneses, así como conocer la participación y competencia de ésta en el mercado en que se encuentra.

#### Objetivos específicos

- Analizar las características y preferencias de los clientes actuales y potenciales de la Zapatería Meneses, para determinar sus necesidades y expectativas.
- Conocer la participación en el mercado de la zapatería y su competencia para identificar su posición en el mercado actual.
- Determinar la frecuencia de compra de los clientes de Zapatería Meneses, con el fin de conocer cuáles son las situaciones que consideran estos clientes como momento de compra.

### 3.1.3 Definición de la población de estudio

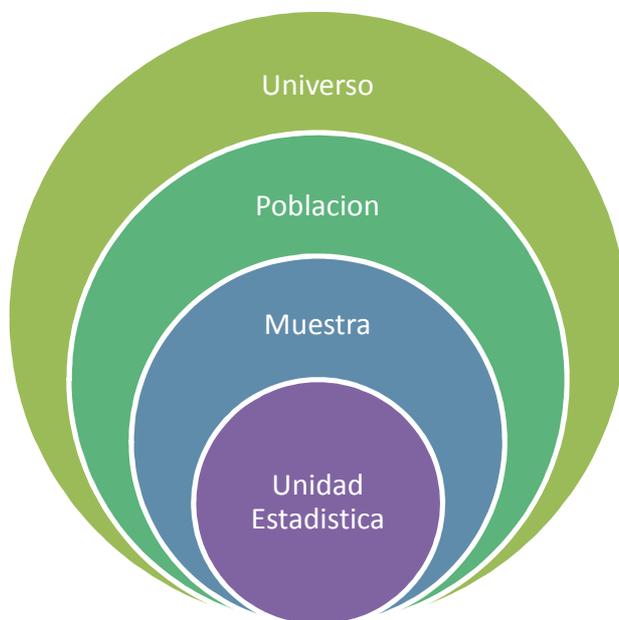
En el caso de esta investigación, la población está compuesta por las personas residentes o visitantes de La Aurora de Heredia, siendo las primeras las de mayor importancia, y que estén en capacidad de adquirir zapatos.

### 3.1.4 Unidad estadística

Cualquier persona residente o visitante de La Aurora de Heredia en capacidad de adquirir el calzado.

La siguiente imagen muestra la relación que tiene la unidad estadística dentro del estudio:

Figura 3.1: Relación de la unidad estadística de estudio



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

### 3.1.5 Metodología

Se utilizará una de las técnicas de recolección de datos más comunes: la encuesta, la cual estará fundamentada en un cuestionario estructurado que se aplicará de la siguiente manera:

- Una encuesta a los clientes potenciales, los cuales son aquellos vecinos del área de La Aurora de Heredia. A partir de ésta, se desean conocer sus gustos y preferencias en la compra de zapatos.

### 3.1.6 Tamaño de la muestra, confiabilidad y técnica de muestreo

Al seleccionar un muestreo simple al azar para la estimación de proporciones, se obtiene una muestra de 200 personas y se garantiza un nivel máximo permisible de alrededor del 6% con un nivel de confianza del 90%.

Para efectos de este estudio, se utilizan como marco muestral los mapas del INEC para definir los límites del distrito de Ulloa, el cual contempla dentro de su área las instalaciones de la Zapatería Meneses. Asimismo, se utiliza un muestreo aleatorio de conglomerados y en la zona definida se escogen alamedas de por medio para la aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente.

### 3.1.7 Recolección de datos

#### *3.1.7.1 Análisis de los datos recolectados en las encuestas*

Este apartado muestra la composición general de mercado de La Aurora en las diferentes poblaciones. Cabe destacar que aunque la segmentación inicial es geográfica, pues solo se toma en cuenta a las personas que viven en La Aurora de Heredia, se recurre en este punto de la investigación a la segmentación por género, edad, actividad que realiza e ingreso a manera inicial.

#### **a. Población estudiada**

Con un mercado femenino y de edad adulta mayor en su mayoría, pero que aún trabaja y es receloso de comunicar su ingreso mensual, se muestran a continuación los datos generales de los entrevistados en donde los no aplica se mantienen en todo el análisis, siempre y cuando aporte información relevante en relación a la variable pertinente.

Tabla 3.1  
Resultados generales de la encuesta

Característica	Cantidad de encuestados	Porcentaje
<b>Género</b>		
Hombres	70	35,0%
Mujeres	130	65,0%
<b>Edad</b>		
18 a 24 años	26	13,0%
25 a 34 años	31	15,5%
35 a 44 años	26	13,0%
45 a 54 años	24	12,0%
55 o más	93	46,5%
<b>Actividad que realiza</b>		
Trabaja	66	33,0%
Trabaja y estudia	4	2,0%
Solo estudia	12	6,0%
Labores del hogar	58	29,0%
Pensionado	50	25,0%
Desempleado	10	5,0%
<b>Ingreso mensual</b>		
Menos de 250.000 colones	18	9,0%
Entre 250.000 colones y 500.000 colones	49	24,5%
Entre 500.001 colones y 750.000 colones	49	24,5%
Más de 750.000 colones	18	9,0%
No responde	66	33,0%
<b>Total de personas encuestadas</b>	<b>200</b>	

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Según la encuesta aplicada para este trabajo, el mercado de La Aurora de Heredia está conformado en su mayoría por mujeres, para una participación del 65% contra un 35% de los varones. Con respecto a la edad, la mayoría de los grupos de edades rondan entre los 18 y los 54 años, representando el 53.5% de la población estudiada, mientras que las personas de 55 años o más con un 46,5% de participación, representan un porcentaje considerable.

La Aurora de Heredia es una comunidad que cuenta con personas que tienen una amplia fuente de trabajo o de ingresos, ya que el 33% de los entrevistados afirmó que trabajan y el 25% de las personas entrevistadas afirmó estar pensionado. Otro grupo que corresponde a 58 personas, manifestaron que se dedicaban a las labores del hogar, con un 29% de participación. Los grupos más pequeños son los de dedicación exclusiva al estudio (6%), los desempleados (5%), solamente un 2% afirmó que se dedican al trabajo y al estudio.

Con respecto al rubro de ingresos, se encontró una resistencia, debido al recelo existente de contestar sus entradas de dinero, lo cual puede considerarse como entendible, ya que a las personas no les gusta responder al respecto. De ahí, que un 33% (66 personas) de los entrevistados no quiso responder a la pregunta referente a sus entradas mensuales. No obstante el 49% de las personas que sí quisieron contestar indicaron que ganan entre 250.000 y 750.000 colones. Se debe destacar que debido a la naturaleza del instrumento, en algunos casos se

trata de ingresos familiares, pues se entrevistó también a amas de casa; no obstante, por practicidad de análisis se considerará esto como parte del rango salarial aceptable para el estudio.

#### **b. Modalidad de compra preferida**

Dadas las tendencias actuales en compras y en busca de una posible nueva forma no tradicional de comercialización, se preguntó cuál modalidad de compra de calzado prefiere, a lo cual solamente 9 (5%) personas respondieron que prefieren comprar por catálogo y 2 personas (1%) respondieron que por Internet. El restante 94.5% afirma que le gusta más la compra presencial, es decir en el punto de venta.

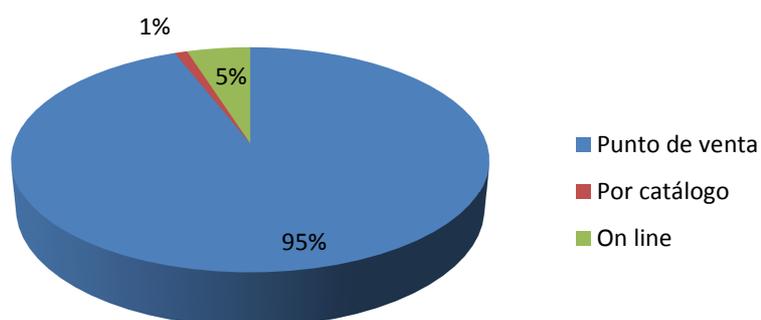
Tabla 3.2

#### **Modalidad de compra preferida**

<b>Modalidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Punto de venta	189	94,5%
Por catálogo	2	1%
<i>On line</i>	9	4,5%
<b>Total</b>	200	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.1  
**Modalidad de compra preferida**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

### **c. Modalidad de compra: centros comerciales versus tiendas de vereda**

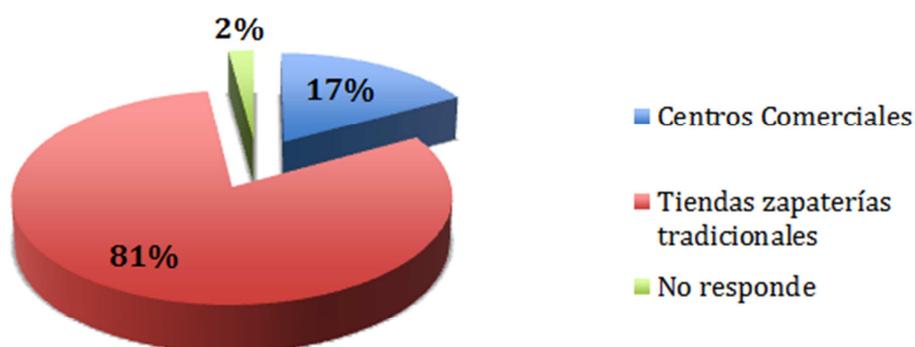
Ante el evidente crecimiento de centros comerciales o *malls* y la presencia de dos de ellos muy cercanos al local donde se ubica la zapatería en estudio, cabe la pregunta de si las personas de La Aurora de Heredia, consideran mejor comprar en estos grandes centros comerciales o si continúan asistiendo a la tradicional tienda de la “acera del frente”, denominada como “de vereda”. Referente a ello, el mercado estudiado afirmó preferir en un 81% de los casos la compra en la

zapatería tradicional, contra un 17% de las personas que prefieren los *malls* y un 2% no se refirió a ello.

Las personas amantes de los catálogos y de la *web* no aplicaron para esta pregunta.

Gráfico 3.2

### Lugar de preferencia para comprar calzado



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

#### d. Participación de mercado

Para crear una estrategia de *marketing* y medir su efectividad en cuanto a participación de mercado, se debe primeramente saber cuál porción del mercado se tiene. Para ello, se solicitó a los entrevistados que mencionaran el nombre de

las tiendas donde se “compró calzado en los últimos doce meses”, teniendo como máximo cuatro menciones.

Es importante acotar que el orden de las respuestas se puede tomar como insumo para determinar el posicionamiento en la mente de los consumidores de la marca, según lo explicado en el marco teórico. De ahí, que la tienda que primero se mencione se puede inferir que está más presente por encima de las zapaterías mencionadas de último.

Dada la poca frecuencia y gran dispersión encontrada en las segundas, terceras y cuartas menciones, donde el único patrón de comportamiento encontrado es la variedad de criterios, se procede a mostrar únicamente las primeras menciones y la sumatoria total de las menciones. A continuación, se muestra la tabla de las primeras menciones, ordenada de la que tiene más frecuencia a la que tiene menos:

Tabla 3.3

**Zapatería en la que ha comprado en los últimos doce meses*****Primeras menciones***

<b>Tiendas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Meneses	47	23,5%
No ha comprado en el último año	25	12,5%
Payless	19	9,5%
Best Brands	17	8,5%
No recuerda el nombre	17	8,5%
Otros	13	6,5%
No aplica	11	5,5%
Heredia Centro	8	4,0%
Adoc	6	3,0%
Zapatto	5	2,5%
Zum Zum	4	2,0%
Calzado Xinia	4	2,0%
Penny Laine	4	2,0%
Fusión	3	1,5%
Cachos	2	1,0%
Flexis	2	1,0%
Nike	2	1,0%
Cualquier tienda	2	1,0%
Extremos	1	0,5%
Dist. Alicia	1	0,5%
Gouvet	1	0,5%
Energy	1	0,5%
Hush Puppies	1	0,5%
PLX	1	0,5%
Ekono	1	0,5%
Arenas	1	0,5%
Aliss	1	0,5%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

La investigación refleja que, Zapatería Meneses fue la tienda más veces mencionada, lo cual la posiciona como líder con 47 menciones de las 200 posibles para un 23,5%. Seguidamente, se observa un grupo de 25 personas que afirma no haber comprado calzado en los últimos doce meses. Luego, se ubica Payless con un 9,5% de las primeras menciones y Best Brands con un 8,5%.

De esta consulta surgen una serie de competidores con muy pocas menciones, que no deben de subestimarse, especialmente porque muestra que es una industria con muchos partícipes. La intervención de grupos como “Heredia Centro” hace referencia a un lugar y no a una tienda en específico, sin embargo, se respeta la categoría por ser una respuesta frecuente del entrevistado.

En cuanto al total de las menciones, se mantiene un comportamiento parecido, ya que según este estudio, los resultados arrojados posicionan a Zapatería Meneses como líder del mercado (23.5%). Cabe destacar que entra en consideración también la cantidad de pares comprada en cada tienda, la cual es una información que más adelante se detallará. Como hubo la posibilidad de responder con más de una tienda, el total de menciones es de 239 para un 22,2% de las menciones totales para Zapatería Meneses.

Tabla 3.4

**Zapatería donde se ha comprado en los últimos doce meses**

<b>Lugar</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Meneses	53	22,2%
2	Best Brands	25	10,5%
3	No ha comprado en el último año	25	10,5%
4	Payless	22	9,2%
5	Otros	18	7,5%
6	No recuerda nombre	17	7,1%
7	Heredia Centro	10	4,2%
8	Adoc	9	3,8%
9	Zapatto	7	2,9%
10	Fusión	6	2,5%
11	Penny Laine	6	2,5%
12	Flexis	5	2,1%
13	Zum Zum	5	2,1%
14	Calzado Xinia	5	2,1%
15	Cachos	4	1,7%
16	Nike	3	1,3%
17	PLX	3	1,3%
18	Hush Puppies	2	0,8%
19	Cualquier tienda	2	0,8%
20	Extremos	1	0,4%
21	Calderón	1	0,4%
22	Dist. Alicia	1	0,4%
23	Gouvet	1	0,4%
24	Energy	1	0,4%
25	Puma	1	0,4%
26	Calzado Elegante	1	0,4%
27	Super Calzado	1	0,4%
28	Ekono	1	0,4%
29	Choice	1	0,4%
30	Arenas	1	0,4%
31	Aliss	1	0,4%
<b>Total de menciones</b>		<b>239</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Como se puede apreciar en la tabla 3.4, la oferta de establecimientos que venden calzado es muy variada (31) y se marcan diferencias muy grandes entre las 7 principales respuestas y el resto de zapaterías. Aunque no se debe despreciar que Otros (7.5%) y No recuerda nombre (7.1%), son valores que estaban dentro de los 10 primeros. Adicionalmente, se puede decir que los dos principales competidores de Zapatería Meneses son Best Brands y Payless, con 10,5% y 9,2%, respectivamente.

#### **e. Razones de compra**

Para hacer una propuesta de *marketing* integral, se deben conocer las razones de compra de los clientes, es decir, aquellas características de una oferta que para ellos sea relevante. La comparación entre las razones de compra del mercado en general y la clientela de Zapatería Meneses representa una fuente de información muy valiosa para determinar los puntos de mejora.

En la tabla 3.5 y el gráfico 3.3 que se muestran a continuación, se puede apreciar el conjunto de razones (26) que la clientela toma en cuenta para decidir el lugar donde compra el calzado. En este gráfico, las razones se encuentran ordenadas por frecuencia. En otras palabras, se muestra la cantidad de personas que afirmaron que esa razón en particular es determinante para comprar calzado. Asimismo, se mencionaron en total 763 razones, ya que la pregunta permitía más de una razón, por lo que el cliente podía mencionar la cantidad de razones que

quisiera. De esta manera, en promedio cada cliente mencionó 3,82 razones determinantes para la compra de calzado.

Las principales cuatro razones de compra de calzado del mercado son la calidad, el precio, la variedad y la amabilidad del personal. Entre estas cuatro, se encuentra el 39,6% de las respuestas.

Figura 3.2. Principales razones de compra de calzado



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Para comunicar cada una de las 26 razones y su peso, se detalla a continuación una tabla resumen con los resultados. La participación se refiere al porcentaje de respuestas totales. Mientras tanto, el porcentaje se refiere al porcentaje de personas que afirmaron que esa razón era de su importancia.

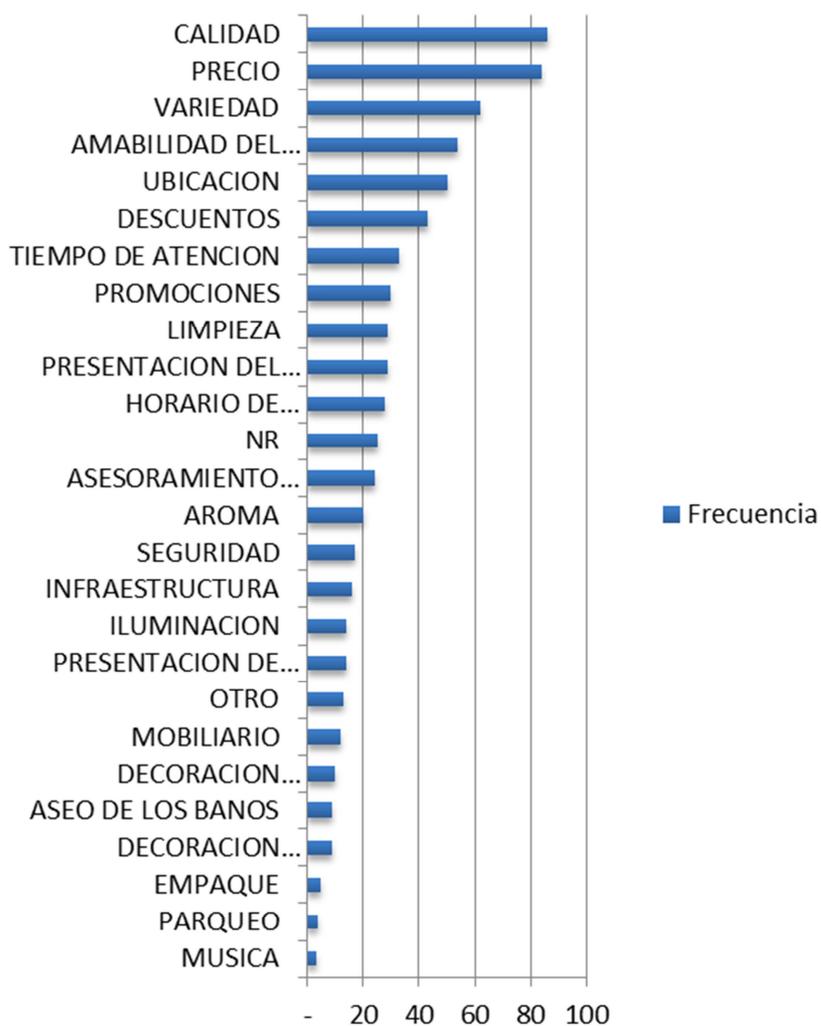
Tabla 3.5  
Principales razones de compra

	Razón	Frecuencia a	Participación n	Porcentaje e
1	Calidad	86	11,9%	43,0%
2	Precio	84	11,6%	42,0%
3	Variedad	62	8,6%	31,0%
4	Amabilidad del personal	54	7,5%	27,0%
5	Ubicación	50	6,9%	25,0%
6	Descuento	43	5,9%	21,5%
7	Tiempo de atención	33	4,6%	16,5%
8	Promociones	30	4,1%	15,0%
9	Presentación del personal	29	4,0%	14,5%
10	Limpieza	29	4,0%	14,5%
11	Horario de atención	28	3,9%	14,0%
12	No responde	25	3,5%	12,5%
13	Asesoramiento del personal	24	3,3%	12,0%
14	Aroma	20	2,8%	10,0%
15	Seguridad	17	2,4%	8,5%
16	Infraestructura	16	2,2%	8,0%
17	Iluminación	14	1,9%	7,0%
18	Presentación de las muestras	14	1,9%	7,0%
19	Otro	13	1,8%	6,5%
20	Mobiliario	12	1,7%	6,0%
21	Decoración externa	10	1,4%	5,0%
22	Decoración interna	9	1,2%	4,5%
23	Aseo de los baños	9	1,2%	4,5%
24	Empaque	5	0,7%	2,5%
25	Parqueo	4	0,6%	2,0%
26	Música	3	0,4%	1,5%
	<b>Total</b>	<b>723</b>	<b>100,0%</b>	<b>361,5%</b>

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.3

## Razones de compra



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

#### f. Acerca del producto

Se investigó acerca del tipo de calzado más utilizado, la cual tiene gran cantidad de características, se decidió categorizar el calzado por función u ocasión de uso.

Con base en lo anterior, procedemos a caracterizar los calzados según su tipo, el calzado casual se refiere a un zapato de uso cotidiano, mientras que el calzado formal es todo aquel diseñado que denota elegancia y fina presentación, y por último, el calzado deportivo atañe a la actividad atlética o de comodidad.

El calzado que ofrece Zapatería Meneses pertenece a estas 3 categorías y, además, la tienda se encuentra dividida por género y por ocasión. No obstante, la conceptualización de algunos pocos productos puede ser difícil, pues poseen características compartidas entre categorías.

En la siguiente tabla 3.6 se muestra por orden de frecuencia cual es el tipo de zapato preferido por los entrevistados. El 52% de las 200 personas entrevistadas aseguraron que el zapato casual es el que más utilizan. El segundo lugar lo comparten los zapatos formales y deportivos con 21% cada categoría según la siguiente tabla:

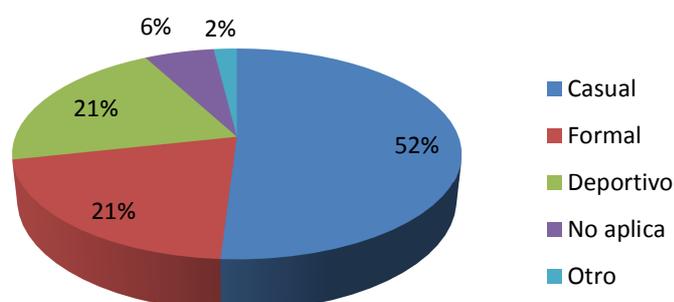
Tabla 3.6

#### Tipo de calzado que más utiliza

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Casual	103	52%
Formal	42	21%
Deportivo	41	21%
No aplica	11	6%
Otro	3	2%
<b>Total de entrevistados</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.4

**Tipo de calzado más utilizado**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

**g. La marca**

Muchas veces, los productos son juzgados por su marca y el calzado no es la excepción. Se evaluó qué tan fieles son las personas de La Aurora de Heredia a las marcas en general y para ello, se consultó sobre las marcas de calzado de preferencia. El resultado fue una alta propensión a no preferir ninguna en particular (61,4%), un 15,90% se refirieron a marcas deportivas, la más mencionada fue NIKE con 11,4%, mientras que Adidas (2,5%) y Puma (2%), estuvieron muy alejadas de ese valor, luego siguió la marca Adoc con un 3%. Las marcas Timberland, New Balance, Flexi, RBK y otros no alcanzan el 3,6% de la población entrevistada, para un total de 6,5%. En cuanto a las marcas de calzado

tipo brasileño, 3 de los entrevistados (1,5%) la mencionaron, aunque esta no es una marca, sin embargo se toma la respuesta como información válida.

Tabla 3.7

**Marca de calzado que más utiliza**

<b>Marca</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguna en particular	124	61,4%
Nike	23	11,4%
Otros	7	3,5%
Adoc	6	3,0%
Adidas	5	2,5%
Puma	4	2,0%
Timberland	4	2,0%
Tipo brasileño	3	1,5%
New Balance	3	1,5%
Converse	3	1,5%
Flexi	3	1,5%
Rbk	3	1,5%
Hi Tec	2	1,0%
Vans	2	1,0%
Piccadilly	2	1,0%
Etnies	2	1,0%
American Eagle	2	1,0%
Azalea	1	0,5%
Kenneth Cole	1	0,5%
Cat	1	0,5%
DC	1	0,5%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

#### h. Frecuencia de compra

La pregunta de cada cuánto compran calzado es una información muy importante, pues determina el tiempo que duraría una colección idóneamente. Se encuentran dos grupos bien definidos y destacados. El primero, con 74 respuestas (37%), es el de quienes van una vez al año. El segundo grupo de personas son las 33,5% de las entrevistadas que afirmaron ir cada 4 o 6 meses a comprar calzado.

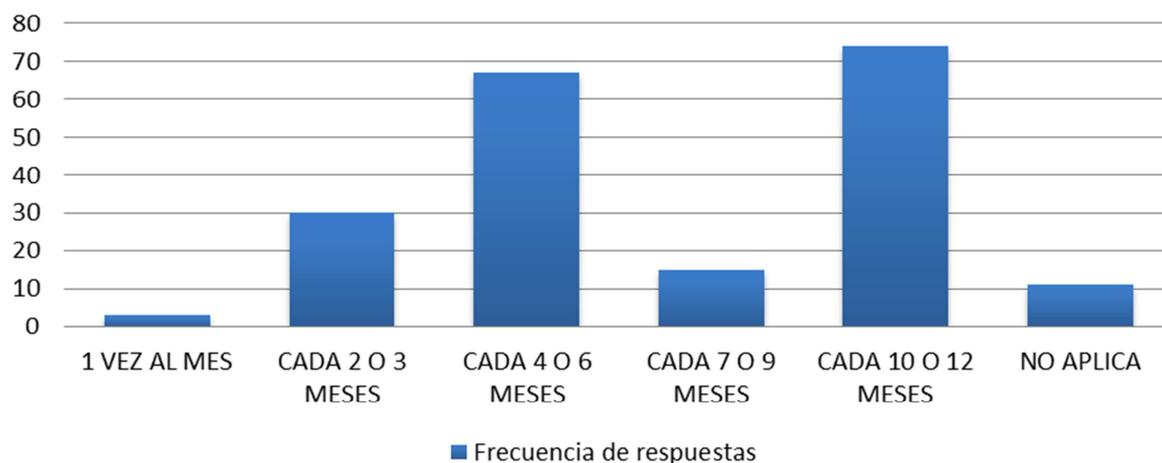
Tabla 3.8

#### Frecuencia de compra

Frecuencia de compra	Frecuencia de respuestas	Porcentaje
1 vez al mes	3	1,5%
Cada 2 o 3 meses	30	15.0%
Cada 4 o 6 meses	67	33.5%
Cada 7 o 9 meses	15	7.5%
Cada 10 o 12 meses	74	37.0%
No aplica	11	5.5%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.5  
Frecuencia de compra



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

#### i. Cantidad de pares al año

La propensión al consumo de calzado de un mercado en específico es medida por la cantidad de pares de calzado comprados en un año. Aunque se entrevistaron 200 personas, esas personas afirmaron haber comprado 655 pares en su totalidad en los últimos 12 meses, es decir, en promedio casi tres pares por persona. La mayor parte de las personas compran de 1 a 3 pares, por tanto, la moda es 3 al año.

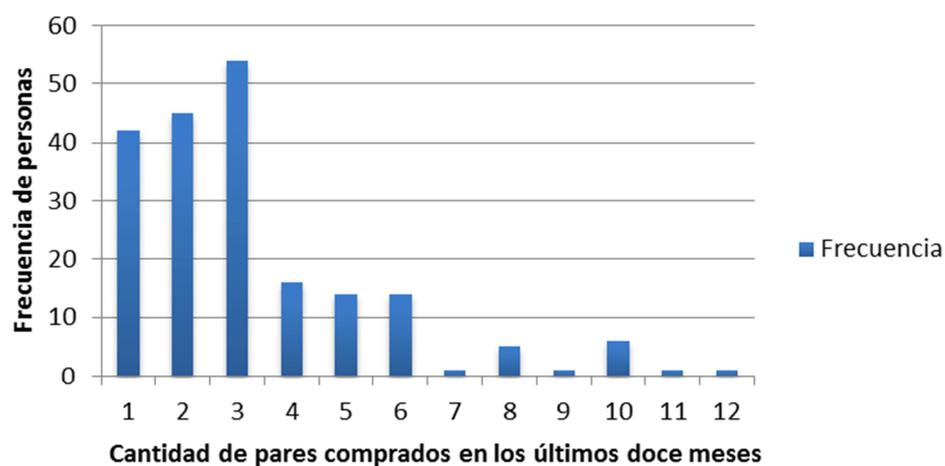
Tabla 3.9

**Cantidad de pares comprados al año**

Cantidad de pares	Frecuencia	Porcentaje
1	42	21,0%
2	45	22,5%
3	54	27,0%
4	16	8,0%
5	14	7,0%
6	14	7,0%
7	1	0,5%
8	5	2,5%
9	1	0,5%
10	6	3,0%
12	1	0,5%
15	1	0,5%
	200	100%

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.6

**Cantidad de pares comprados al año**

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

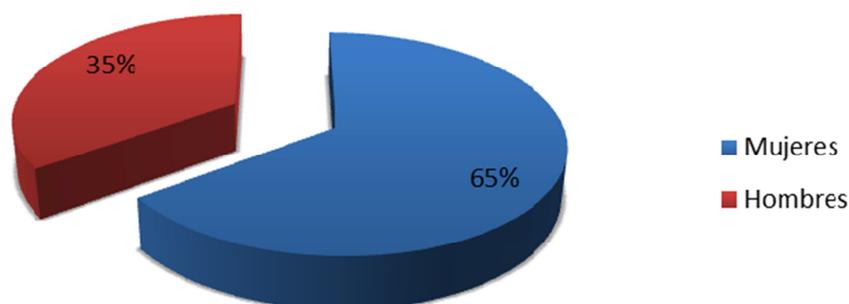
### 3.1.8 Análisis del mercado de La Aurora por segmentos de mercado

#### 3.1.8.1 Análisis de segmentos: por género

A continuación, se analizan los resultados encontrados referentes al género de los entrevistados. Del total de personas entrevistadas, 130 son mujeres y 70 hombres para una composición de 65% de mujeres y 35% hombres con notoria mayoría femenina.

Gráfico 3.7

#### Composición de los entrevistados por género



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Tanto los hombres como las mujeres entrevistadas prefieren ampliamente el modelo de compra en el punto de venta por encima de otras modalidades como venta por catálogo y por Internet. El 97% de los hombres y el 93% de las mujeres están de acuerdo con el hecho de que la modalidad de compra más utilizada es aquella donde el cliente hace presencia en el punto de venta.

Tabla 3.10

**Modalidad de compra preferida por género**

	<b>Catálogo</b>	<b>Online</b>	<b>Punto de venta</b>	<b>Total</b>
Mujeres	8	1	121	130
Hombres	1	1	68	70
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>189</b>	<b>200</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

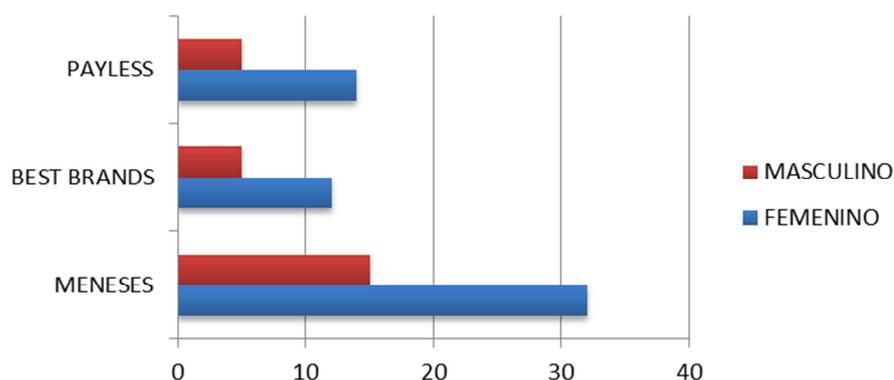
Dentro de la categoría de compra punto de venta, existen tiendas dentro de los centros comerciales o *malls* y las tiendas tradicionales, es decir, aquellas establecidas en las veredas de las comunidades. Al respecto, no existen diferencias considerables entre género. El 77% de los hombres y el 77% de las mujeres entrevistadas prefieren las tiendas de vereda.

Referente a las tiendas donde los entrevistados compraron en los últimos doce meses, el 24,6% de las mujeres mencionó de primero Zapatería Meneses, por tanto, fue la tienda que más se mencionó por parte de las damas.

La segunda y tercera tiendas más mencionadas de primero por parte de las entrevistadas son Payless y Best Brands, con 10,8% y 9,2%, respectivamente.

En el segmento masculino, Zapatería Meneses también es líder con un 21,4% de las primeras menciones como lugar de compra en los últimos 12 meses. Tanto Payless como Best Brand obtuvieron el 7,1% cada una.

Gráfico 3.8

**Primeras menciones de tiendas por género**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

El total de los lugares más visitados para la compra de calzado en los últimos doce meses por las mujeres fueron en primera instancia Zapatería Meneses con un 20.25%, el segundo y tercer lugar lo comparten Best Brands y Payless con 6.33% cada una.

Los hombres comparten este comportamiento al citar el 23.13% de las veces a Zapatería Meneses como su lugar de compra en los últimos doce meses, seguido por Best Brands con 12.5% y Payless en tercer lugar con 10.63%.

Tabla 3.11

**Tiendas en las que han comprado más mencionadas**

	Hombres	Mujeres	Total
Meneses	23,13%	20,25%	22,18%
Best Brands	12,50%	6,33%	10,46%
Payless	10,63%	6,33%	9,21%

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Cabe destacar que el 17.57% de los entrevistados aseguró no haber comprado zapatos en los últimos doce meses, o bien, no recordar el nombre de la tienda donde lo hizo.

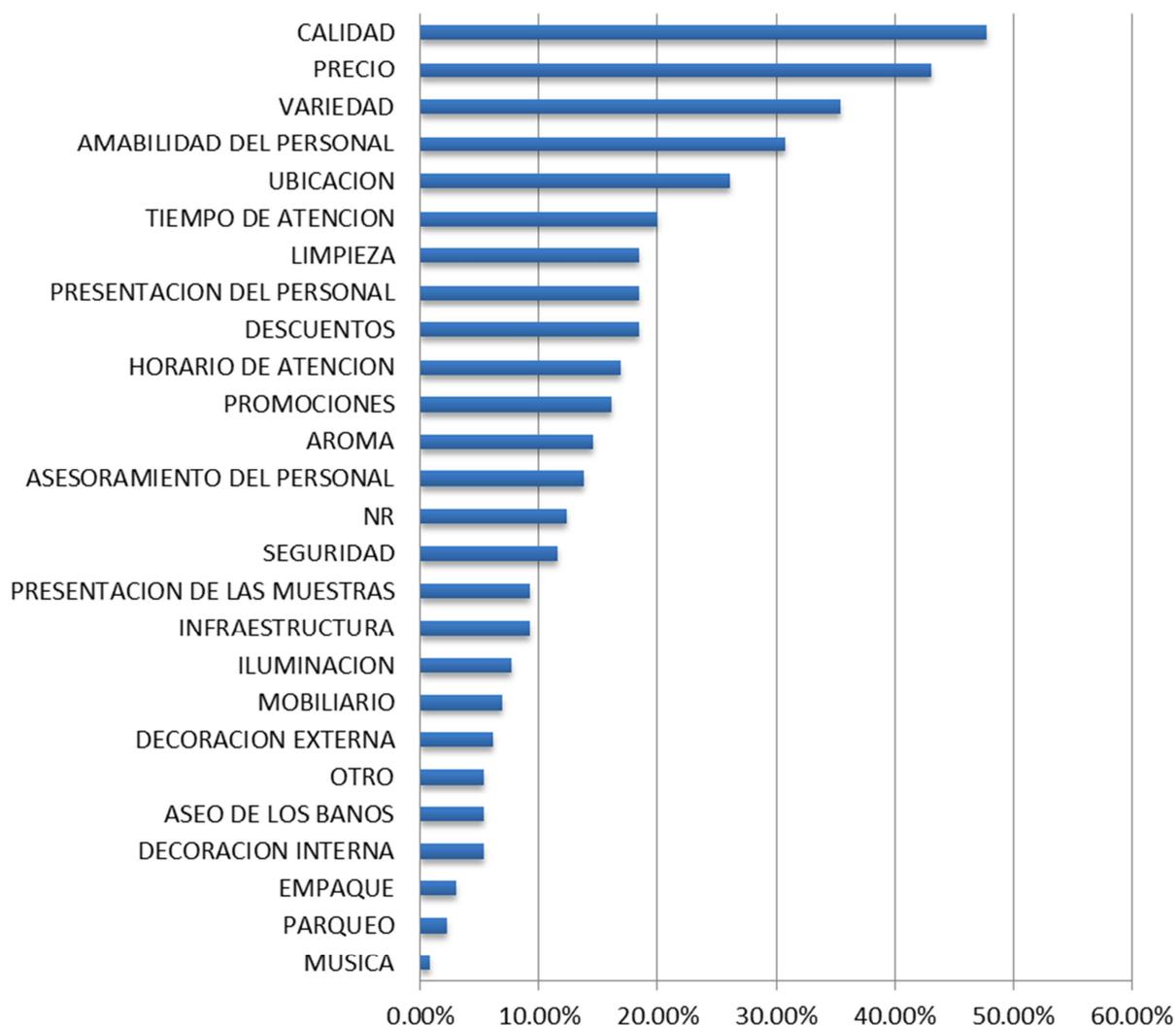
Acercas de las razones por las cuales estas personas compran en dicho lugar, se presentan diferencias importantes entre hombres y mujeres.

A continuación, se presenta el gráfico 3.9, en el cual se aprecia el orden y la relevancia de diferentes razones de compra para las mujeres:

Gráfico 3.9

## Razones de compra

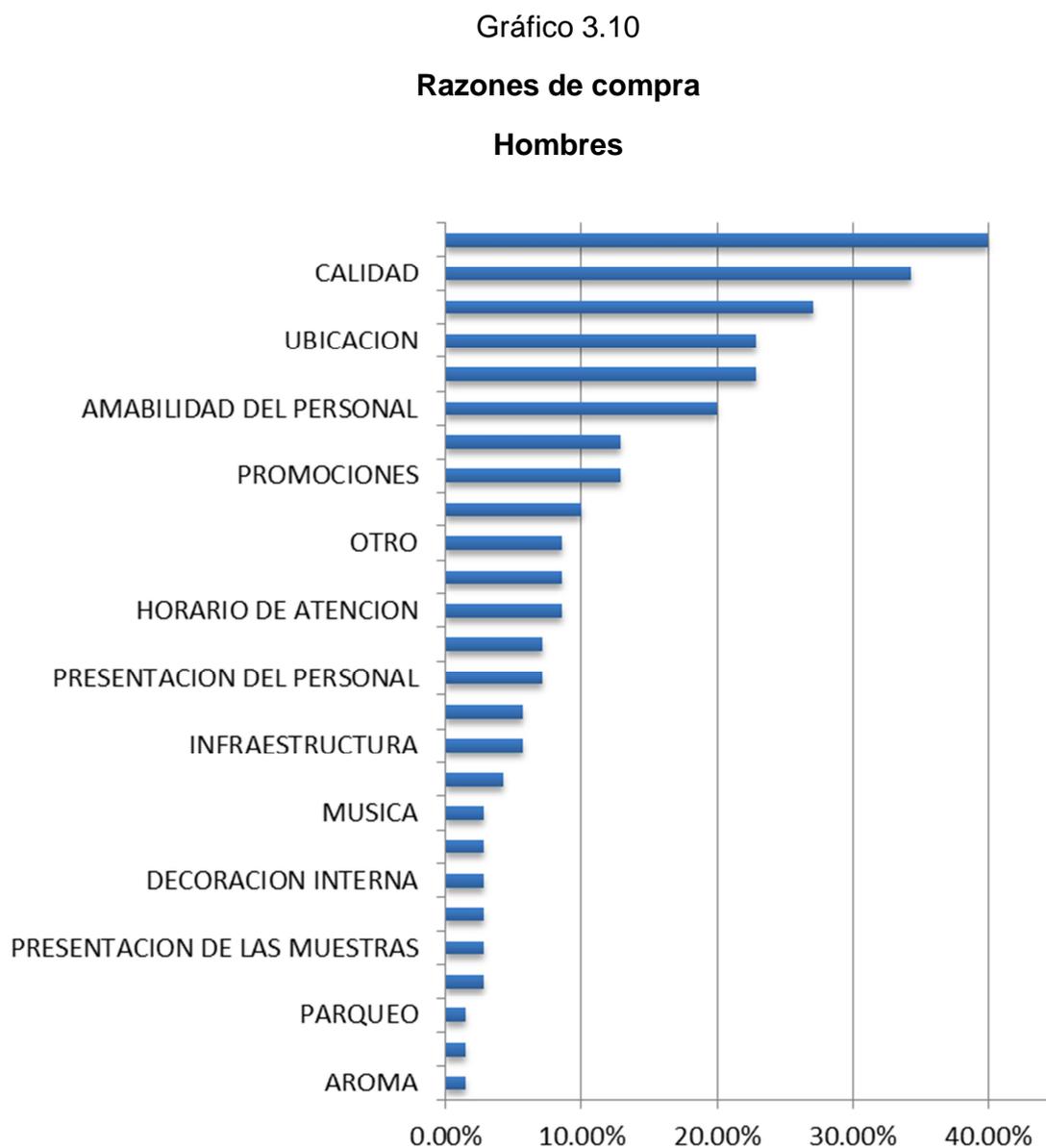
## Mujeres



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

La calidad, el precio, la variedad, la amabilidad del personal y la ubicación son las 5 principales razones por las cuales las mujeres entrevistadas compran donde en el lugar mencionado.

A continuación, en el gráfico 3.10 se aprecian los resultados para el segmento masculino donde el precio, la calidad, los descuentos, la ubicación y la variedad son las 5 principales de compra para el segmento masculino.

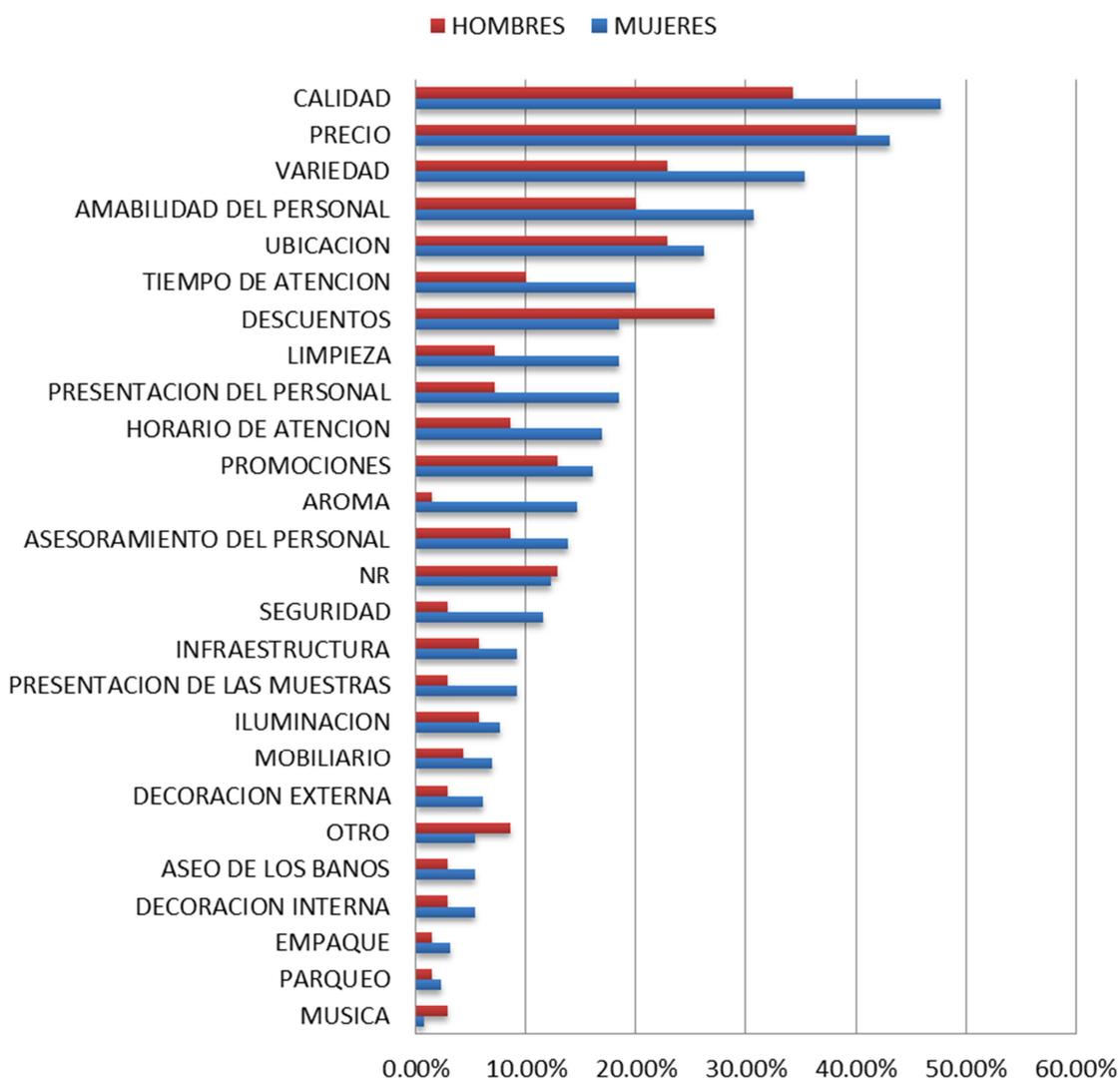


**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.11

## Comparativo razones de compra

## Hombres y mujeres



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

A los hombres, les interesa precio (40%), calidad (34%), descuentos (27%), variedad (23%) y ubicación (23%).

Por otro lado, a las mujeres les interesa calidad (48%), precio (43%), variedad (35%), amabilidad del personal (31%) y ubicación (26%).

Ambas listas de las principales cinco razones de compra difieren en orden. Mientras, la principal razón de compra de las mujeres es la calidad, para los hombres entrevistados es el precio.

No obstante, estas listas de las cinco principales razones tanto para hombres como para mujeres, aunque no coinciden en orden, sí lo hacen en 4 de las 5 razones citadas (precio, calidad, ubicación y variedad).

En ese sentido, mientras los descuentos están en las 5 principales de razones de compra por parte de los hombres, la amabilidad del personal es determinante para las mujeres a la hora de comprar.

Como se puede apreciar en el gráfico 3.11, el hecho de que las principales 5 razones difieran en orden y en dos variables (descuentos y amabilidad del personal) significa que las razones y su importancia son notablemente diferentes entre género.

Por ejemplo, el aroma es casi insignificante para los hombres, mientras que el 14,6% de las mujeres entrevistadas afirma importarle el aroma del local. Así mismo, el 18,46% de las mujeres afirma importarle la presentación del personal, mientras que solo el 7% de los hombres opina de la misma manera. Los hombres aprecian más los descuentos que las mujeres, pues solo el 18.46% de las mujeres dijo que los descuentos son una razón de compra, contra el 27.14% de los hombres que opina lo mismo.

Además, se puede analizar cómo para las mujeres la decisión de compra se compone de más elementos que la del hombre. En promedio, las mujeres

entrevistadas mencionaron 4 razones determinantes de compra, mientras que los hombres mencionaron 3 razones de compra.

En cuanto al portafolio de productos por género, el calzado casual predomina, tanto para hombres (40%), como para mujeres (57,69%).

En lo referente al calzado formal, el 21,43% de los hombres coincide con el 20,77% de las mujeres entrevistadas.

La diferencia más marcada corresponde al segmento deportivo, el cual para los hombres corresponde al segundo tipo de calzado que más utiliza con un 35,71% de participación. Por su parte, solo el 12,31% de las mujeres entrevistadas afirmó que el calzado deportivo es el más utilizado.

Tabla 3.12

**Tipo de calzado que más utiliza**

Tipo de calzado	Frecuencias			Porcentajes		
	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total
Casual	75	28	103	57,69%	40,00%	51,50%
Formal	27	15	42	20,77%	21,43%	21,00%
Deportivo	16	25	41	12,31%	35,71%	20,50%
No aplica	9	-	9	6,92%	0,00%	4,50%
Otro	3	2	5	2,31%	2,86%	2,50%
No responde	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>70</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Acercas de las marcas más utilizadas, el mercado entrevistado aseguró no tener una clara preferencia por alguna marca en particular. El 35% de las mujeres asegura no tener una marca de su preferencia en específico. El 23,57% de los hombres opina del mismo modo.

Si es por escoger una marca, tanto para las damas, como para los caballeros, la marca de calzado más mencionada fue NIKE con 3,46% y 10%, respectivamente.

Entre la primera y segunda marca existe una diferencia importante. Para las mujeres entrevistadas, el calzado brasileño es interpretado como una marca, a pesar de que esta categoría sea referente al origen del producto. Por lo tanto, se infiere que hay muchas marcas que subyacen en este grupo. A partir de lo anterior, apenas el 1,15% mencionó al calzado brasileño. A pesar de ese porcentaje, le basta al calzado brasileño para compartir la segunda posición con otras marcas como Puma y Adoc.

En cuanto a los hombres, Adidas es la segunda marca más mencionada con apenas 2,86% al igual que Timberland.

Tabla 3.13

**Marcas de calzado que prefieren las mujeres**

Marca	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	135	51,92%
Ninguna en particular	91	35,00%
Nike	9	3,46%
Otros	5	1,92%
Tipo brasileño	3	1,15%
Puma	3	1,15%
Adoc	3	1,15%
Piccadilly	2	0,77%
Flexi	2	0,77%
American Eagle	2	0,77%
Rbk	1	0,38%
New Balance	1	0,38%
Hi Tec	1	0,38%
Etnies	1	0,38%
Adidas	1	0,38%

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Tabla 3.14

**Marcas de calzado que prefieren los hombres**

Marca	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	63	45,00%
Ninguna en particular	33	23,57%
Nike	14	10,00%
Otros	6	4,29%
Adidas	4	2,86%
Timberland	4	2,86%
Adoc	3	2,14%
Converse	3	2,14%
New Balance	2	1,43%
Rbk	2	1,43%
Vans	2	1,43%
Puma	1	0,71%
Flexi	1	0,71%
Etnies	1	0,71%
Hi Tec	1	0,71%

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

### *3.1.8.2 Análisis de segmentos: por edad*

Como parte de este estudio, se realiza el análisis de las edades de los clientes encuestados para más adelante desarrollar el análisis de esta variable con respecto a sus gustos y preferencias, y así enfocar una estrategia de mercadeo.

De las 200 personas encuestadas, se obtiene que la mayor parte corresponde a adultos de 55 años o más con un total de 93 personas, lo cual representa un 46,5% de la población total encuestada.

### **Modalidad de compra según edad**

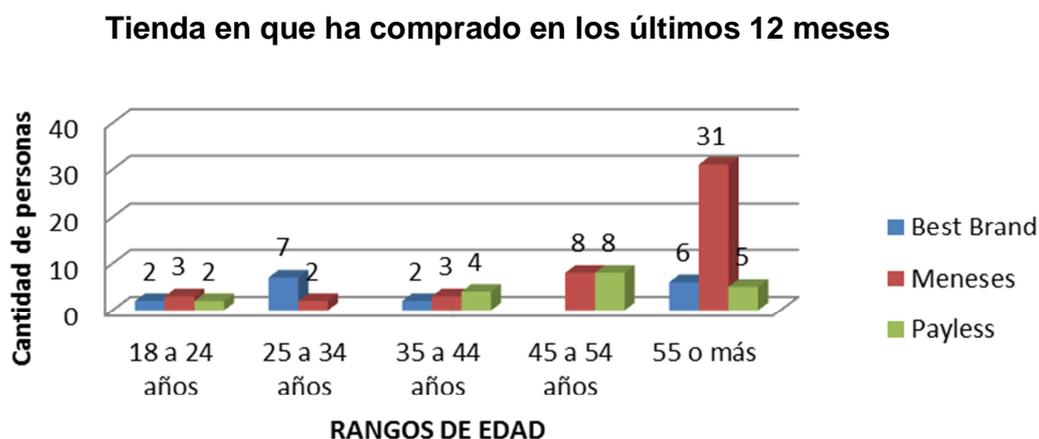
Al realizar la pregunta sobre la modalidad de compra, los encuestados de 45 a 54 años y de 55 años o más prefieren en un 100% visitar el punto de venta; se puede inferir que quizás estos datos resaltan debido a que esas generaciones del *baby boom* no contaban con una amplia tecnología, por lo tanto, sus costumbres eran y han sido siempre visitar los sitios físicamente para realizar sus compras.

Otro dato interesante es que en los demás rangos de edades, también se prefiere en su mayoría el punto de venta sobre la modalidad “on line” o los catálogos. Esto indica que los consumidores aún prefieren la modalidad de ver con sus propios ojos la calidad y características físicas de lo comprado.

### **Tienda donde prefiere comprar**

Se realiza la consulta a los encuestados sobre cuáles tiendas visitó para realizar sus compras de zapatos en el último año. Los datos fueron amplios, ya que existen muchas tiendas, tanto en la zona de La Aurora, como en todo Heredia. Por lo tanto, en el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos de las 3 tiendas con la mayor frecuencia de compra.

Gráfico 3.12



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

En el gráfico 3.12, se aprecia que la Zapatería Meneses es la más visitada en la zona para los rangos de 18 a 24 años y de 55 años o más, es decir para los extremos; mientras tanto, en el rango de 25 a 34 años (adultos jóvenes) la preferencia es por Best Brands y otra de las tiendas que es bastante visitada es Payless, la cual es la preferida por el segmento de 35 a 44 años y en igualdad de condiciones con Meneses para el rango de 45 a 55 años.

Como análisis de estos resultados, si Zapatería Meneses quisiera ampliar su mercado debe considerar el desarrollo de una propuesta atractiva para atraer ventas en el rango de 25 a 54 años, el cual representa un 17% del total de encuestados, que en su mayoría son la fuerza laboral del país y donde se encuentran regularmente las decisiones de compra de las familias.

### Marcas de calzado preferidas según rango de edad

Las marcas de calzado son un factor importante a la hora de la selección de compra de muchas personas. Por lo tanto, es importante analizar dicha información para definir cuáles son las preferencias de los clientes en cuanto a la calidad, a los estilos y al precio para dirigir la estrategia de mercadeo.

En la siguiente tabla, se aprecian las marcas de calzado preferidas por las diferentes edades.

Tabla 3.15

#### Marca de calzado que prefieren los clientes según rangos de edad

Edad	Adoc	Nike	Ninguna en particular	Puma	Timberland
18 a 24 años		6	10	1	
25 a 34 años	2	6	13		4
35 a 44 años	1	4	10	1	
45 a 54 años	2	4	15	1	
55 o más	1	3	76	1	
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>124</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Al seleccionar las marcas de calzado con mayor frecuencia de compra, se observan 4 como las principales: Adoc, Nike, Puma y Timberland, consideradas como unas de las más famosas a nivel mundial, tanto por su calidad, como por sus estilos, aunque de igual manera representan marcas de costo elevado versus otras de similar calidad.

El estudio realizado muestra que en los adultos de 55 años o más no existe una preferencia en especial por ciertas marcas, pero entre las más apetecidas NIKE es la mayormente escogida, siguiéndole la ADOC.

Con base en estos resultados, la información de marca no es relevante para este estudio, ya que no se observa una marcada preferencia o selección por alguna en particular.

### **Frecuencia de compra según edad**

La frecuencia de compra es uno de las principales variables de este estudio, pues indica con cuánta periodicidad los clientes realizan sus compras de calzado. Esto sirve para definir una estrategia de venta, conocer derivados de esto, el consumo, y aunado a la cantidad de pares que adquieren al año, se pueden realizar cruces de variables para medir incluso el inventario de la compañía

En cuanto a la frecuencia de compra, cada 4 a 6 meses es la frecuencia mayor de compra en los diferentes rangos de edad, siendo los adultos mayores los que únicamente realizan sus compras cada 10 a 12 meses, es decir una vez al año; por otro lado, los más jóvenes realizan sus compras 2 o 3 veces al año.

A continuación, se muestran los resultados consolidados en la tabla 3.16 y el gráfico 3.13, los cuales indican la frecuencia de compra durante el año para cada rango.

Tabla 3.16

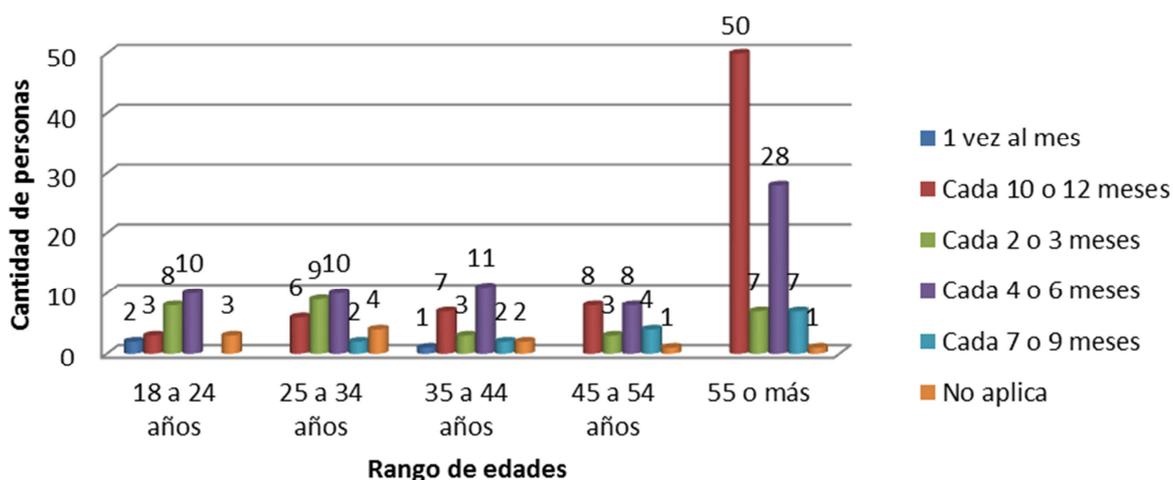
#### **Frecuencia de compra**

Rango de edad	1 vez al mes	Cada 10 o 12 meses	Cada 7 o 9 meses	Cada 4 o 6 meses	Cada 2 o 3 meses
18 a 24 años	2	3		10	8
25 a 34 años		6	2	10	9
35 a 44 años	1	7	2	11	3
45 a 54 años		8	4	8	3
55 o más		50	7	28	7
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>74</b>	<b>15</b>	<b>67</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.13

## Frecuencia de compra según la edad



Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

## Cantidad de pares que se compran al año según edad

En cuanto a la cantidad de pares comprados al año, los encuestados en promedio sin importar la edad realizan la compra de unos 3 en cada oportunidad; por lo tanto, si se realiza un cruce de esta información junto con los resultados del gráfico anterior de frecuencia, se puede interpretar que las compras son únicamente entre 1 y 3 pares cada vez que los clientes se acercan a las tiendas.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, los 2 extremos en edades son los que compran 3 pares en promedio. Esto indica que son los dos rangos de edades que pueden servir de base para proyectar un enfoque de ventas.

Tabla 3.17

**Promedio de pares que compran al año**

Rango de edades	Promedio
18 a 24 años	2 o 3
25 a 34 años	3
35 a 44 años	3
45 a 54 años	3
55 o más	1 o 3

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

*3.1.8.3 Análisis de segmentos: por ingreso*

La desigualdad de género en Costa Rica se presenta en diversos ámbitos y uno de los más sensibles es el ingreso salarial. La diferencia se observa generalmente a favor de los hombres.

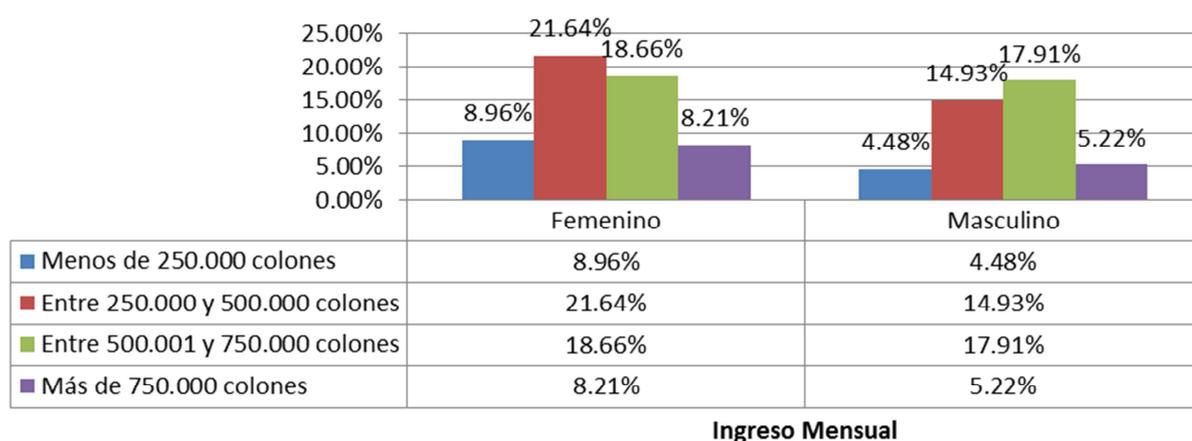
De acuerdo con el estudio “Equidad socio-económica de género en Costa Rica: avances, retos y desafíos”, de la Universidad Nacional de Costa Rica, las desigualdades en salario, la participación en la fuerza laboral y la discriminación en los centros laborales son algunos retos que el país debe afrontar, especialmente, la población femenina que siempre es la mayor afectada.

No obstante, este fenómeno no se observa en La Aurora, donde de acuerdo con lo mostrado en los resultados, las mujeres constituyen la mayor cantidad dentro de los rangos salariales de mayor peso, es decir entre 250.000 y 500.000 y entre 500.001 y 750.000, lo cual representa un 40,30% del total de las 200 personas entrevistadas, contra un 32,84% de hombres.

El desglose se observa con mayor detalle en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.14

### Genero versus ingreso mensual



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

En las edades de los encuestados, existe una contundente mayoría de personas por encima de los 55 años (93 personas de las 200 encuestadas, 46.5%). El resto de edades se encuentran sumamente parejas en todos los rangos salariales, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3.18  
Ingreso mensual por Edad

Ingreso Mensual / Edad	18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 o más	Total
Menos de 250.000 colones	1	2	3		12	18
Entre 250.000 y 500.000 colones	7	7	6	11	18	49
Entre 500.001 y 750.000 colones	6	14	8	3	18	49
Más de 750.000 colones	1	4	3	3	7	18
No responde	11	4	6	7	38	66
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>93</b>	<b>200</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

La modalidad de compra preferida por los clientes independientemente del rango salarial es el punto de venta (94.5% de los encuestados), lo cual implica que prefieren visitar la zapatería en persona a la hora de comprar calzado sobre otras opciones más modernas, como compras en Internet que únicamente alcanza el 1% del total.

Tabla 3.19

### Ingreso mensual por Modalidad de compra

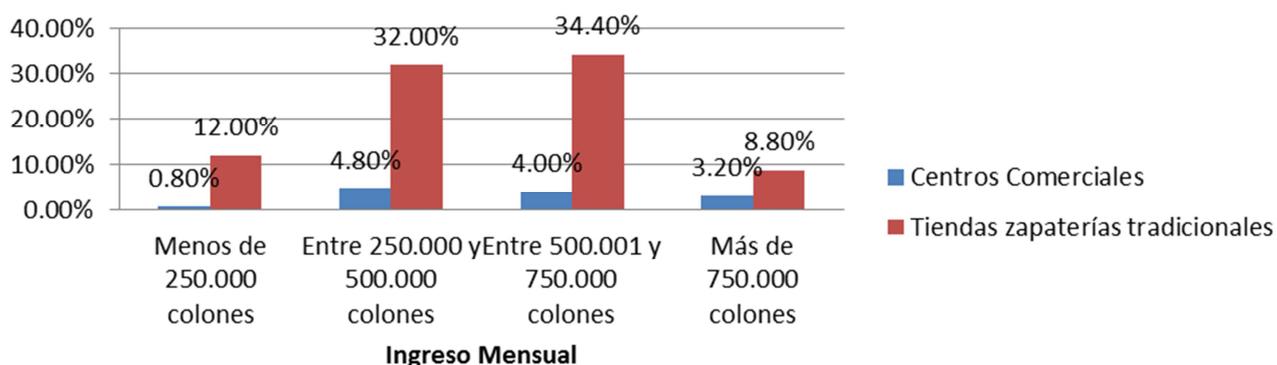
Ingreso mensual / Modalidad de compra	Catálogos	On line	Punto de venta	Total
Menos de 250.000 colones	0.00%	0.00%	9.00%	9.00%
Entre 250.000 y 500.000 colones	1.00%	0.00%	23.50%	24.50%
Entre 500.001 y 750.000 colones	0.50%	0.00%	24.00%	24.50%
Más de 750.000 colones	1.00%	0.50%	7.50%	9.00%
No responde	2.00%	0.50%	30.50%	33.00%
<b>Total</b>	<b>4.50%</b>	<b>1.00%</b>	<b>94.50%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Estas personas que compran en puntos de venta prefieren llevar a cabo sus compras fuera de centros comerciales, es decir, utilizan las zapaterías tradicionales como Meneses, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.15

### Lugar de preferencia versus ingreso mensual



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Esta ventaja de las tiendas tradicionales es aún mayor en los rangos salariales más altos, lo cual indica que no hay relación directa entre cuánto se gana y dónde se compran zapatos en la zona en, sino que se prefieren otros factores.

Zapatería Meneses tiene la mayor preferencia de compra en el último año en la mayoría de los rangos salariales, pues llega a acaparar el 34% del total, por lo tanto, presenta una opción muy buscada en la zona para adquirir el calzado.

Payless, el principal competidor, muestra una ventaja contundente en el rango de los 250.000 y 500.000 colones, lo cual es consistente con su enfoque de bajo costo.

Tabla 3.20

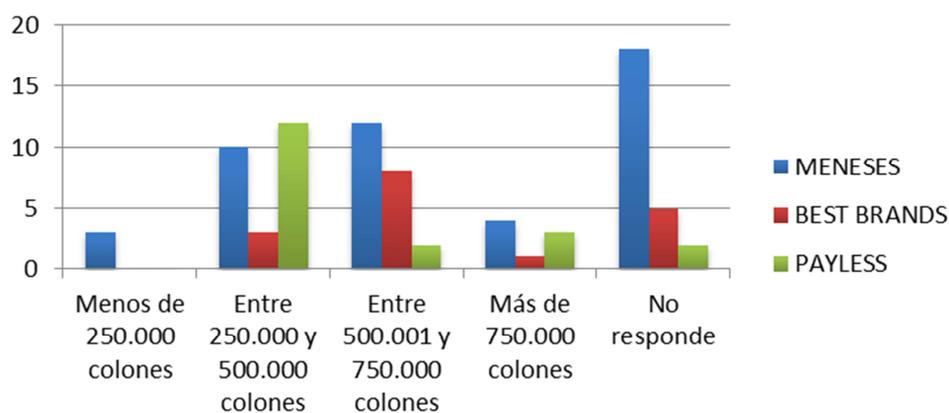
### Porcentaje de menciones principales tiendas según rango salarial

Ingreso / Tienda	Meneses	Payless	Best Brands	No ha comprado	No recuerda nombre	Otros	Total
Menos de 250.000 colones	2.17%	0.00%	0.00%	1.45%	2.90%	0.00%	6.52%
Entre 250.000 y 500.000 colones	7.25%	8.70%	2.17%	3.62%	1.45%	2.17%	25.36%
Entre 500.001 y 750.000 colones	8.70%	1.45%	5.80%	1.45%	0.72%	2.90%	21.01%
Más de 750.000 colones	2.90%	2.17%	0.72%	0.72%	1.45%	0.72%	8.70%
No responde	13.04%	1.45%	3.62%	10.87%	5.80%	3.62%	38.41%
<b>Total</b>	<b>34.06%</b>	<b>13.77%</b>	<b>12.32%</b>	<b>18.12%</b>	<b>12.32%</b>	<b>9.42%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.16

### Tiendas más mencionadas por ingreso



Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Las razones para esta leve preferencia hacia Payless se perciben claramente en el siguiente gráfico, donde el precio del producto es el factor clave en la evaluación del lugar por parte de los encuestados dentro de ese rango salarial.

Gráfico 3.17

### Razones de compra asalariados entre 250.000 y 500.000 colones



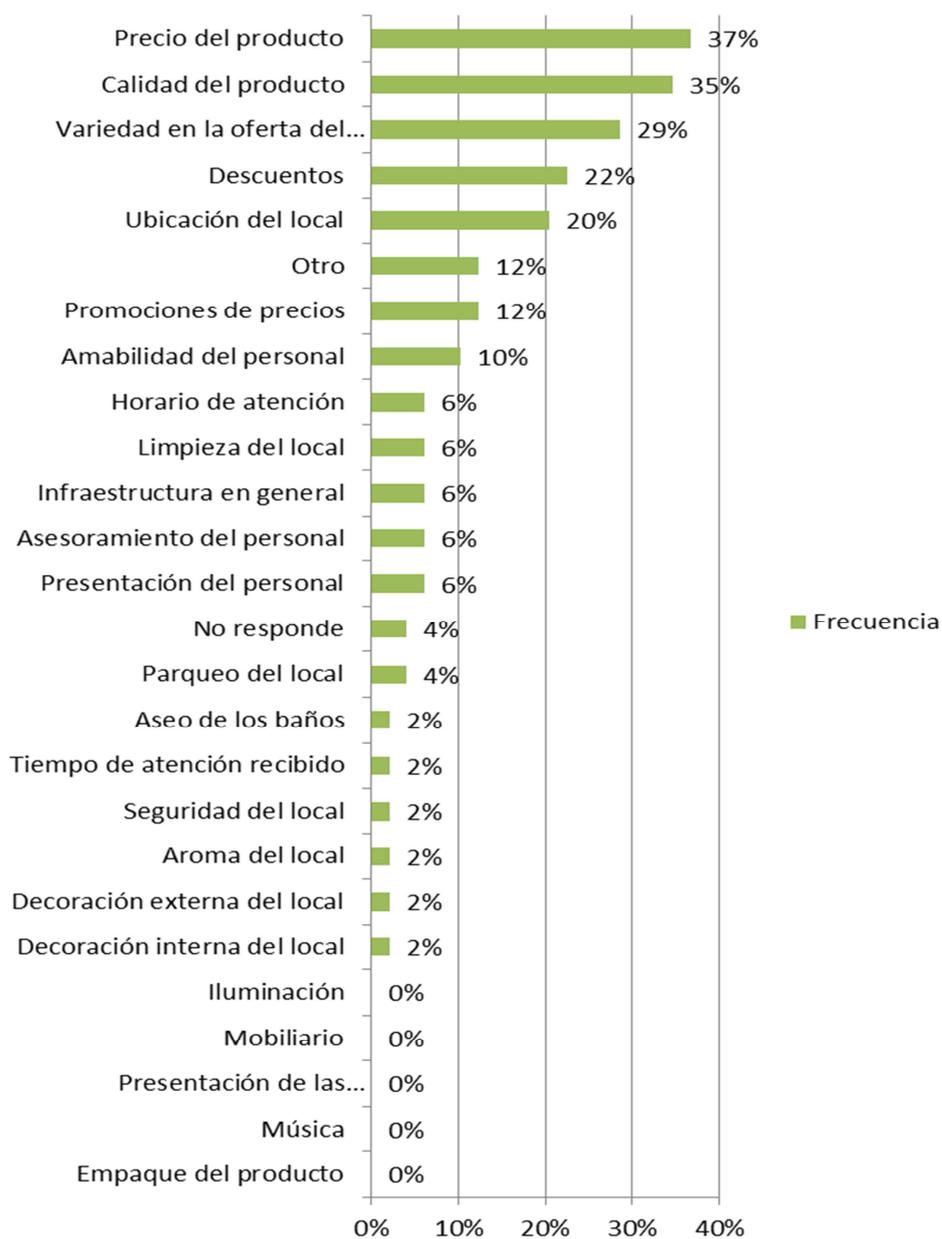
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Además del precio la limpieza del local y la amabilidad del personal fueron aspectos claves. Esto es lo que normalmente se encuentra en un local de Payless.

Conforme se sube más en el rango salarial, si bien el precio sigue siendo prioridad, saltan a la vista temas como calidad y variedad, aspectos en los que Zapatería Meneses es líder.

Gráfico 3.18

## Razones de compra asalariados entre 500.001 y 750.000 colones



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Como se observa en la tabla inferior, el tipo de calzado más buscado es el casual, pues alcanza un 51.5% de preferencia, es decir, más del doble con respecto al siguiente más buscado: el formal (21%). El calzado deportivo tiene cierta ventaja sobre el formal en el rango de 250.000 a 500.000. Es probable que la prevalencia de personas mayores a los 55 años se relacione con lo anterior al buscar zapatos más cómodos.

Tabla 3.21

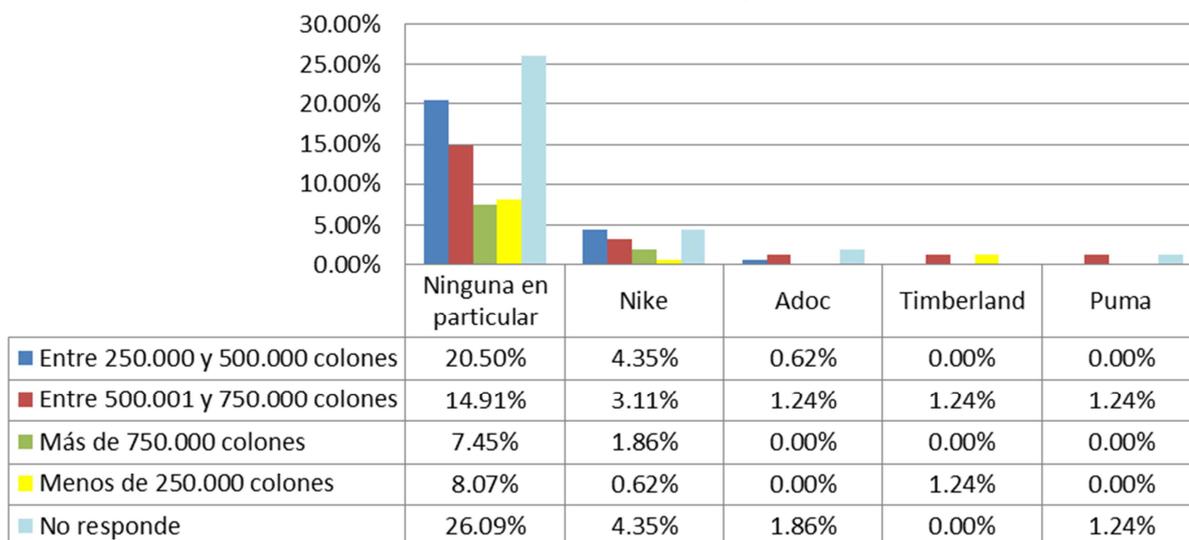
### Ingreso mensual por tipo de calzado comprado

Ingreso/Tipo de calzado	Casual	Deportivo	Formal	No aplica	Otro	Total
Menos de 250.000 colones	6.00%	0.50%	2.00%	0.00%	0.50%	9.00%
Entre 250.000 y 500.000 colones	12.00%	6.50%	5.00%	1.00%	0.00%	24.50%
Entre 500.001 y 750.000 colones	13.00%	5.50%	5.50%	0.50%	0.00%	24.50%
Más de 750.000 colones	2.50%	2.00%	3.00%	1.50%	0.00%	9.00%
No responde	18.00%	6.00%	5.50%	2.50%	1.00%	33.00%
<b>Total</b>	<b>51.50%</b>	<b>20.50%</b>	<b>21.00%</b>	<b>5.50%</b>	<b>1.50%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Contrario a lo observado con la preferencia hace la zapatería, los clientes de la zona no presentan una fidelidad marcada hacia alguna marca en especial, pues tienen una muy baja recordación, siendo el caso únicamente para calzado para practicar deportes. Esto es indiferente al rango salarial. A continuación, el gráfico siguiente muestra a efectos de practicidad, solo la información con respecto a las 5 principales respuestas de los encuestados.

Gráfico 3.19  
**Marca de calzado preferida versus ingreso mensual**



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

La frecuencia de compra es mayor en los periodos de cada 4 a 6 meses con un 33.5% del total, y de cada 10 a 12 meses, con un 37%.

Tabla 3.22

**Ingreso mensual por frecuencia de compra**

Ingreso mensual / Frecuencia de compra	1 vez al mes	Cada 2 o 3 meses	Cada 4 o 6 meses	Cada 7 o 9 meses	Cada 10 o 12 meses	No aplica	Gran total
Menos de 250.000 colones	0.00%	2.00%	1.50%	0.50%	5.00%	0.00%	9.00%
Entre 250.000 y 500.000 colones	0.00%	3.50%	10.00%	2.50%	7.50%	1.00%	24.50%
Entre 500.001 y 750.000 colones	1.00%	4.00%	10.50%	0.00%	8.50%	0.50%	24.50%
Más de 750.000 colones	0.00%	0.50%	3.50%	0.00%	3.50%	1.50%	9.00%
No responde	0.50%	5.00%	8.00%	4.50%	12.50%	2.50%	33.00%
<b>Total</b>	<b>1.50%</b>	<b>15.00%</b>	<b>33.50%</b>	<b>7.50%</b>	<b>37.00%</b>	<b>5.50%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Al analizar esta información contra el número de pares al año, se determina que la mayoría de las personas adquieren 3 pares de zapatos al año, siendo un 24.73% mucho más frecuente que las otras cantidades que se les brindaron como opción.

Tabla 3.23

### Ingreso mensual por Edad por tipo de calzado comprado

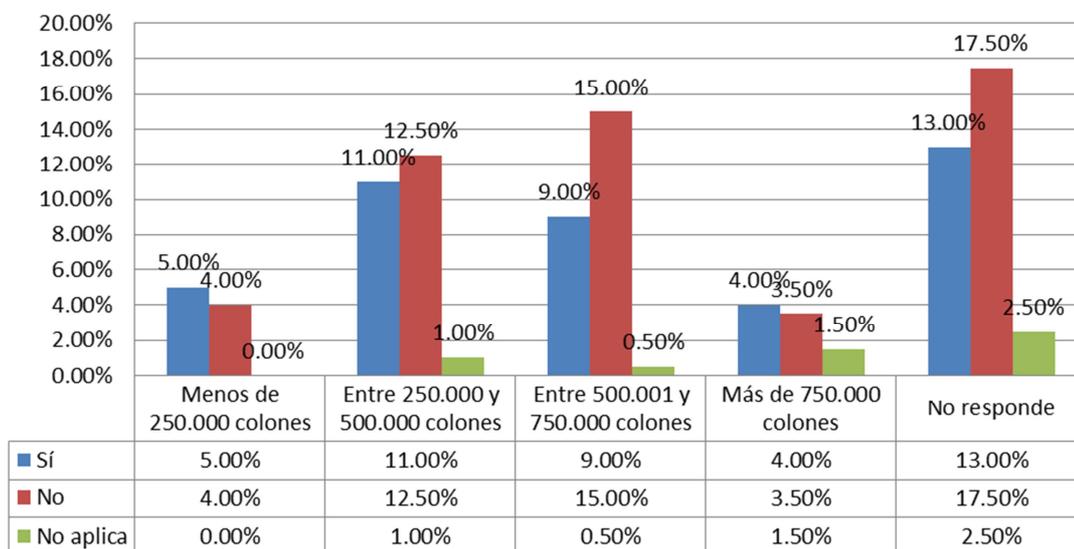
Pares de zapatos al año / Ingreso mensual	Menos de 250.000 colones	Entre 250.000 y 500.000 colones	Entre 500.001 y 750.000 colones	Más de 750.000 colones	No responde	Total
1	0.46%	1.07%	2.14%	0.92%	1.83%	6.41%
2	1.53%	3.66%	3.36%	0.31%	4.89%	13.74%
3	1.83%	7.33%	5.50%	2.75%	7.33%	24.73%
4	2.44%	3.66%	1.22%	0.00%	2.44%	9.77%
5	0.76%	1.53%	2.29%	0.76%	5.34%	10.69%
6	0.00%	2.75%	2.75%	0.92%	6.41%	12.82%
7	0.00%	1.07%	0.00%	0.00%	0.00%	1.07%
8	0.00%	1.22%	2.44%	1.22%	1.22%	6.11%
9	0.00%	0.00%	0.00%	1.37%	0.00%	1.37%
10	1.53%	1.53%	3.05%	1.53%	1.53%	9.16%
12	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.83%	1.83%
15	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.29%	2.29%
<b>Total</b>	<b>8.55%</b>	<b>23.82%</b>	<b>22.75%</b>	<b>9.77%</b>	<b>35.11%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Con el tema de precios, los resultados muestran que éstos no son un factor determinante para los compradores en la mayoría de los casos, sin importar en cuál rango salarial se ubiquen. Esto se observa en el gráfico a continuación:

Gráfico 3.20

### Precio del producto versus ingreso mensual



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Esto puede dar pistas sobre la preferencia de los clientes en otras características del producto, como por ejemplo calidad de manufactura, diseño, variedad y disponibilidad de tallas.

### 3.1.8.4 Análisis de segmentos: por actividad

A continuación, se analizan los resultados encontrados referentes a la actividad realizada por los entrevistados.

Es importante segmentar el mercado según la actividad realizada con el objetivo de determinar cuál actividad desempeña el mercado meta de la zapatería y en cuál de ellos se debería enfocar si fuera necesario, así como las particularidades del comportamiento de las personas encuestadas.

De las 200 personas entrevistadas, el 33% corresponde a personas que trabajan, el 29% se dedica a labores del hogar, el 25% son pensionados, el 6% solo estudia, el 5% son desempleados y el restante 2% trabaja y estudia.

Tabla 3.24

#### Actividad que realiza

Actividad que realiza	Cantidad	Porcentaje
Trabaja	66	33%
Labores del hogar	58	29%
Pensionado	50	25%
Solo estudia	12	6%
Desempleado	10	5%
Trabaja y estudia	4	2%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Del total de personas encuestadas, el 77% de los encuestados prefiere comprar en tiendas de zapaterías tradicionales.

Tabla 3.25

### Lugar de preferencia para comprar calzado según actividad que realiza

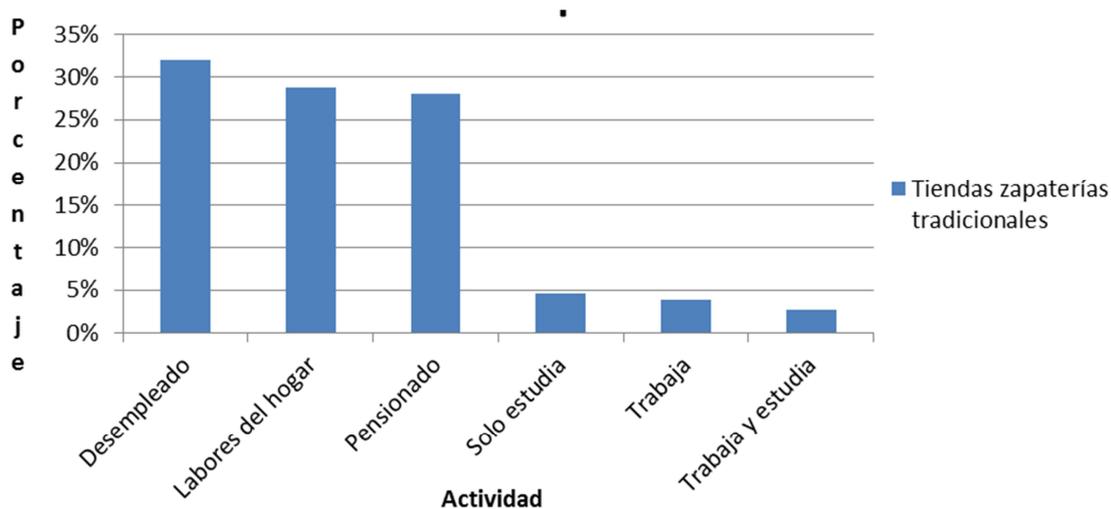
Actividad que realiza	Tiendas zapaterías tradicionales	Centros comerciales	No aplica	No responde	Total
<b>Trabaja</b>	49	10	5	2	66
Labores del hogar	44	8	5	1	58
Pensionado	43	6	0	1	50
Solo estudia	7	4	1	0	12
Desempleado	6	4	0	0	10
Trabaja y estudia	4	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>200</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

De ese 77%, el 32% de las personas que prefieren comprar en el punto de venta trabajan, el 29% se dedica a labores del hogar y el 28% son pensionados. Mientras tanto, el 12% restante se distribuye entre personas que solo estudian (5%), trabajan (4%) y trabajan y estudian (3%).

Las personas entrevistadas que estudian, trabajan o estudian y trabajan tienen menor participación en la entrevista realizada con un 13%, por lo tanto, deriva menores resultados en la preferencia del lugar donde realiza sus compras.

Gráfico 3.21

**Actividad que realiza**

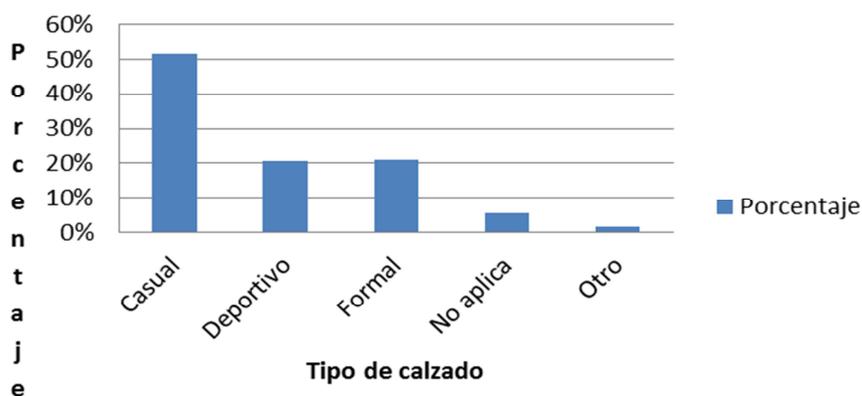
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

**Tipo de calzado que más utiliza**

El tipo de calzado es una variable muy importante en el análisis de mercado, ya que permite conocer cuál es la preferencia de los encuestados y el zapato que más busca cuando decide hacer una compra. De esta manera, la Zapatería Meneses puede definir estrategias de compra y ofrecer mayor cantidad del tipo de calzado preferido por el cliente.

Al realizar la pregunta sobre el tipo de zapato que más utiliza, los encuestados respondieron que el zapato casual es el preferido. El 52% de las 200 personas entrevistadas asegura que el zapato casual es el que más utiliza, un 21% se inclinó por el deportivo, un 21% por el formal, un 6% no aplica y un 2% eligió otro tipo de calzado.

Gráfico 3.22

**Tipo de calzado que más utiliza**

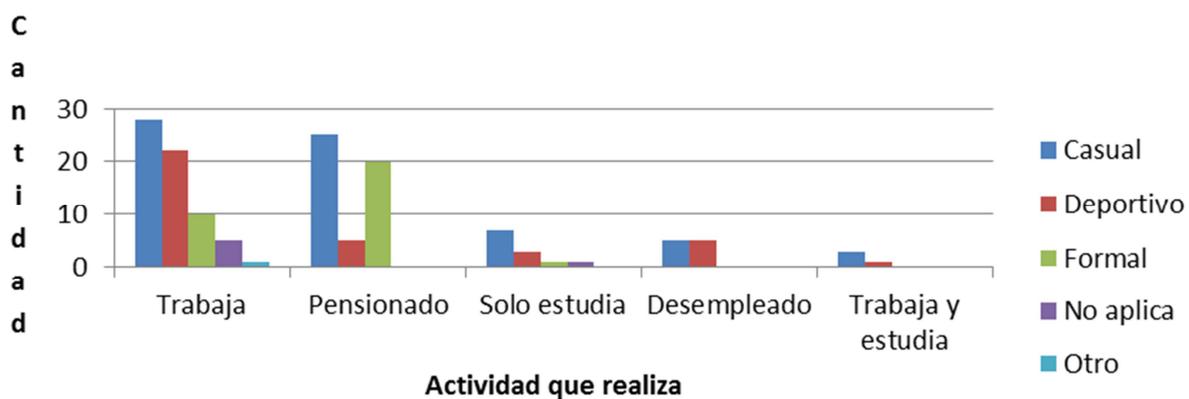
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Se podría suponer que las personas que trabajan prefieren el zapato formal, sin embargo de los encuestados, las personas que trabajan prefieren el zapato casual. Sin importar la actividad realizada por los encuestados, éstos prefieren el zapato casual, unos en mayor medida que otros.

El zapato deportivo es la segunda opción, excepto para los que solo estudian y los que trabajan y estudian.

Gráfico 3.23

### Tipo de calzado que compra versus actividad que realiza



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

### Actividad que realiza según el sexo

Según los resultados de la encuesta, se puede determinar que el sexo de las personas según la actividad desempeñada se encuentra muy equilibrado entre hombres y mujeres, excepto por las labores del hogar, donde el 100% de los entrevistados son mujeres.

Tabla 3.26  
**Actividad que realiza según el sexo**

<b>Actividad que realiza</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Gran total</b>
Trabaja	31	35	66
Labores del hogar	58	0	58
Pensionado	29	21	50
Solo estudia	6	6	12
Desempleado	4	6	10
Trabaja y estudia	2	2	4
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>70</b>	<b>200</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

### **Promedio de pares que compran al año según la actividad que realiza**

En cuanto a la cantidad de pares que compran los encuestados según la actividad realizada, se puede determinar que las personas que trabajan son las que más pares de zapatos compran al año con un promedio de 4 pares de zapatos por persona. Sin embargo, quienes trabajan y estudian compran menos pares en total, pero más pares en promedio por persona con 5 pares por año. Los que desempeñan labores del hogar, pensionados y desempleados compran en promedio 3 pares de zapatos y los que solo estudian un 4%.

Esto permite conocer a cuál actividad se dedican las personas que mayor cantidad de pares al año compran y de esta manera dirigirse hacia este segmento de mercado.

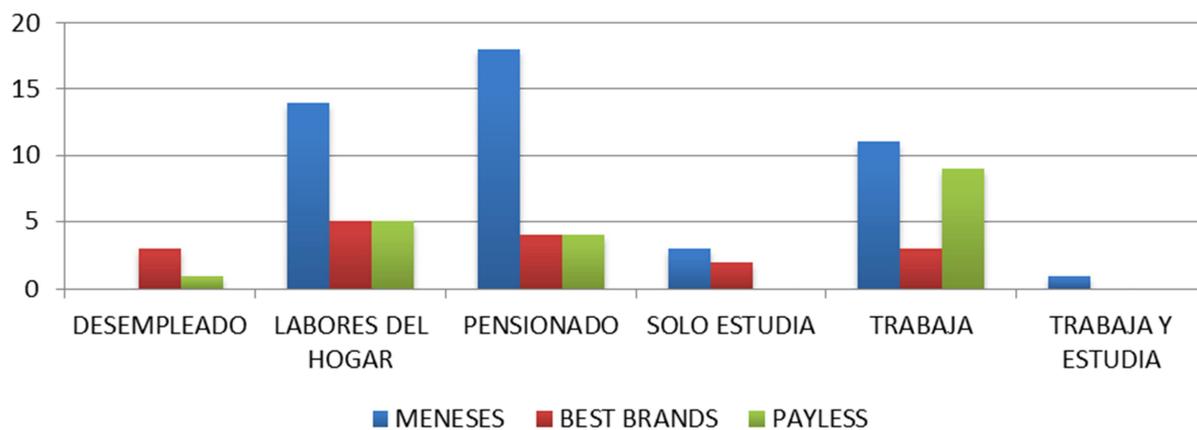
Tabla 3.27

**Pares de zapatos comprados anualmente según actividad**

Actividad que realiza	Cantidad de personas	Promedio de pares por persona
Trabaja	66	4
Labores del hogar	58	3
Pensionado	50	3
Solo estudia	12	4
Desempleado	10	3
Trabaja y estudia	4	5
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.24

**Tiendas más mencionadas por actividades**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Por último, en todos los grupos de actividad Zapatería Meneses es líder, excepto en desempleados que prefieren a Best Brands.

### **3.2 Análisis de clientela actual y potencial de Zapatería Meneses**

A continuación, se detallan las características encontradas de la clientela de Zapatería Meneses, así como una comparación con sus dos principales competidores.

#### **Participación de mercado**

##### **Cantidad de pares comprados en cada tienda**

Es importante no solo identificar cuáles tiendas son las de mayor preferencia para los clientes, sino también cuántos pares fueron comprados en cada una de ellas. Esto representa un dato valioso para esta investigación porque permitirá conocer las cantidades compradas en el lapso de un año en cada tienda, y así establecer cuáles son las que consiguen el mayor número de ventas y cuál es la mayor competencia de Zapatería Meneses.

Como se muestra en la tabla 3.28, Zapatería Meneses, Best Brands y Payless se encuentran entre las tiendas donde se compraron la mayor cantidad de pares de zapatos.

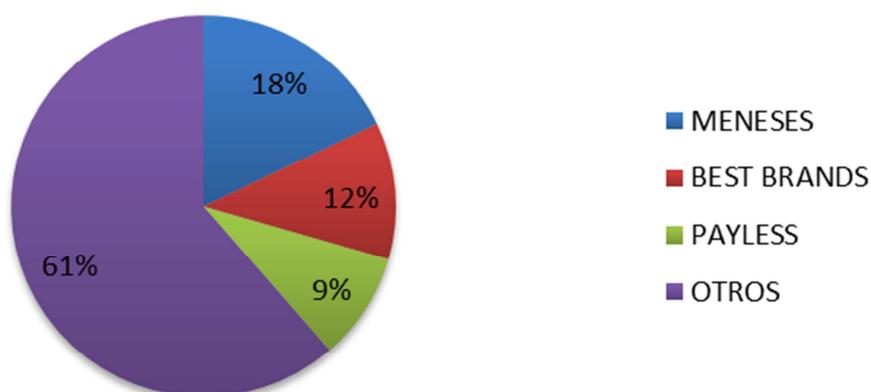
Tabla 3.28

**Cantidad de pares comprados al año**

	<b>Pares</b>	<b>Personas</b>	<b>Pares por persona</b>
Meneses	117	47	2,5
Best Brands	76	17	4,5
Payless	60	19	3,2
Otros	402	117	3,4
<b>Total</b>	<b>655</b>	<b>200</b>	<b>3,3</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Gráfico 3.25

**Participación de mercado por cantidad de pares al año**

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

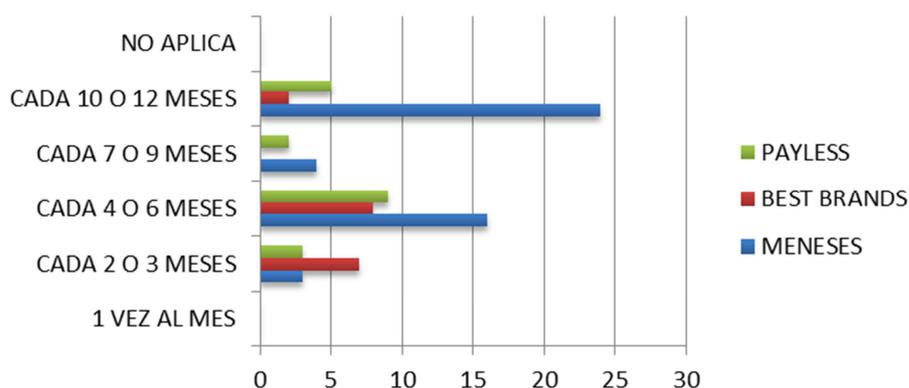
Como resultado de esta información, se puede observar que Zapatería Meneses sigue siendo la preferida entre los clientes, y su competencia más cercana se

trata de Best Brands y Payless, las cuales tienen un estilo de tienda similar. Por lo tanto, será necesario establecer un diferenciador sobre esas dos tiendas para tener la posibilidad de atraer más clientes y mantener su fidelidad.

Los clientes de Zapatería Meneses están por debajo del promedio de compras por persona al año, es decir, tiene muchos clientes, aunque éstos compran muy poco en comparación con sus dos competidores inmediatos.

Gráfico 3.26

### Frecuencia de compra por tienda de preferencia



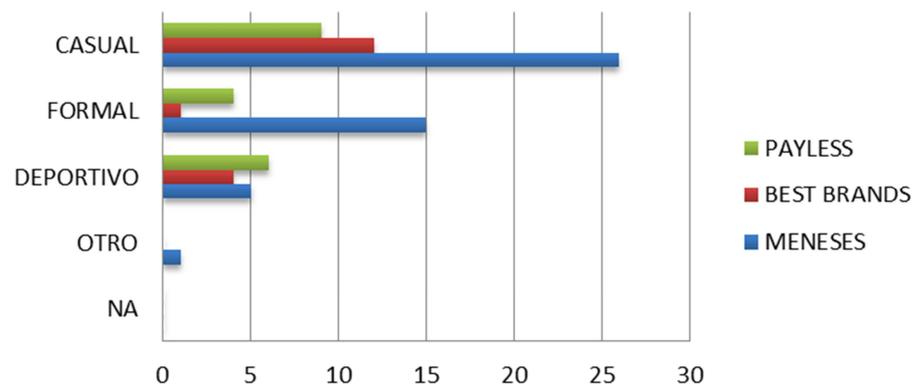
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Si se clasifica a la clientela por tipo de calzado preferido, en todos los grupos Zapatería Meneses es líder, a excepción del grupo de las personas que prefieren el zapato para hacer deporte, pues tienen como favorito con una leve ventaja a

Payless, la cual es una tienda que no ofrece productos de marcas muy reconocidas, pero tiene calzado a un bajo costo.

Gráfico 3.27

**Tipo de calzado que prefieren los clientes por tienda preferida**

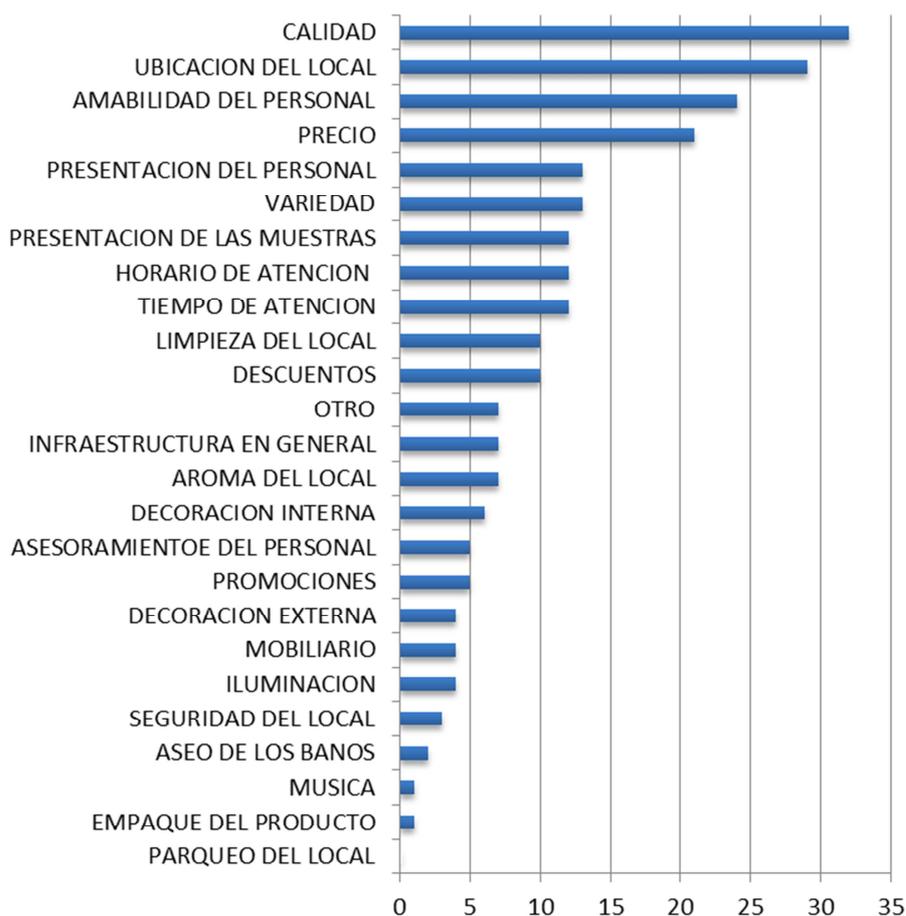


**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Como broche de oro para este capítulo, se analizan las razones de compra de los clientes de Zapatería Meneses versus las razones de compra de la clientela de sus dos principales competidores.

Gráfico 3.28

### Razones de compra de clientes de Zapatería Meneses



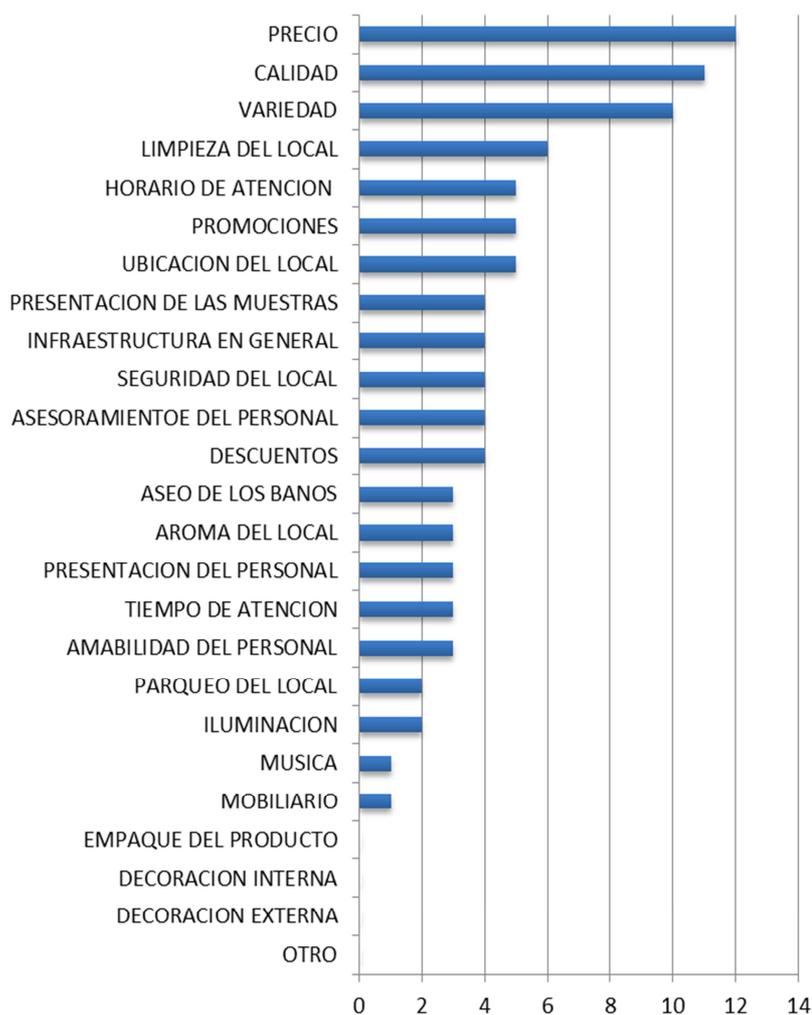
**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Las fortalezas de Zapatería Meneses subyacen en la calidad de sus productos, es decir por su durabilidad. Seguidamente, las personas que frecuentan el comercio en estudio lo hacen por la cercanía de éste con su hogar. La amabilidad del personal es otro factor clave, pues muchas veces la atención al público es efectuada por los mismos propietarios. El precio también es un factor clave, ya

que no presenta diferencias considerables con el promedio del mercado. Las razones menos citadas son el parqueo (ausente) y el empaque del producto.

En lo concerniente a Payless, su propuesta comercial apela principalmente al precio como razón de compra, en segundo lugar a la calidad y en tercer lugar a la variedad. Asimismo, destaca la limpieza del local.

Gráfico 3.29  
Razones de compra clientes de Payless

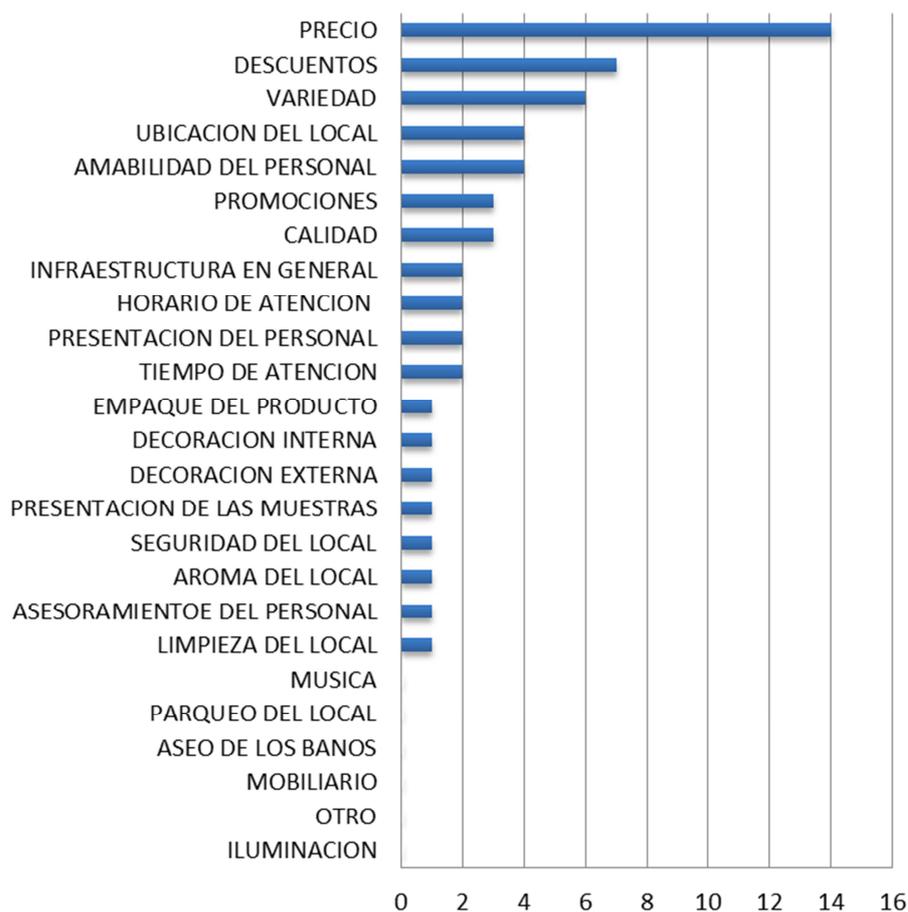


Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

En lo referente a Best Brands, el precio sale a relucir también como su principal atributo. Los descuentos y la variedad como segundo y tercero, respectivamente.

Gráfico 3.30

### Razones de compra de clientes de Best Brands



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

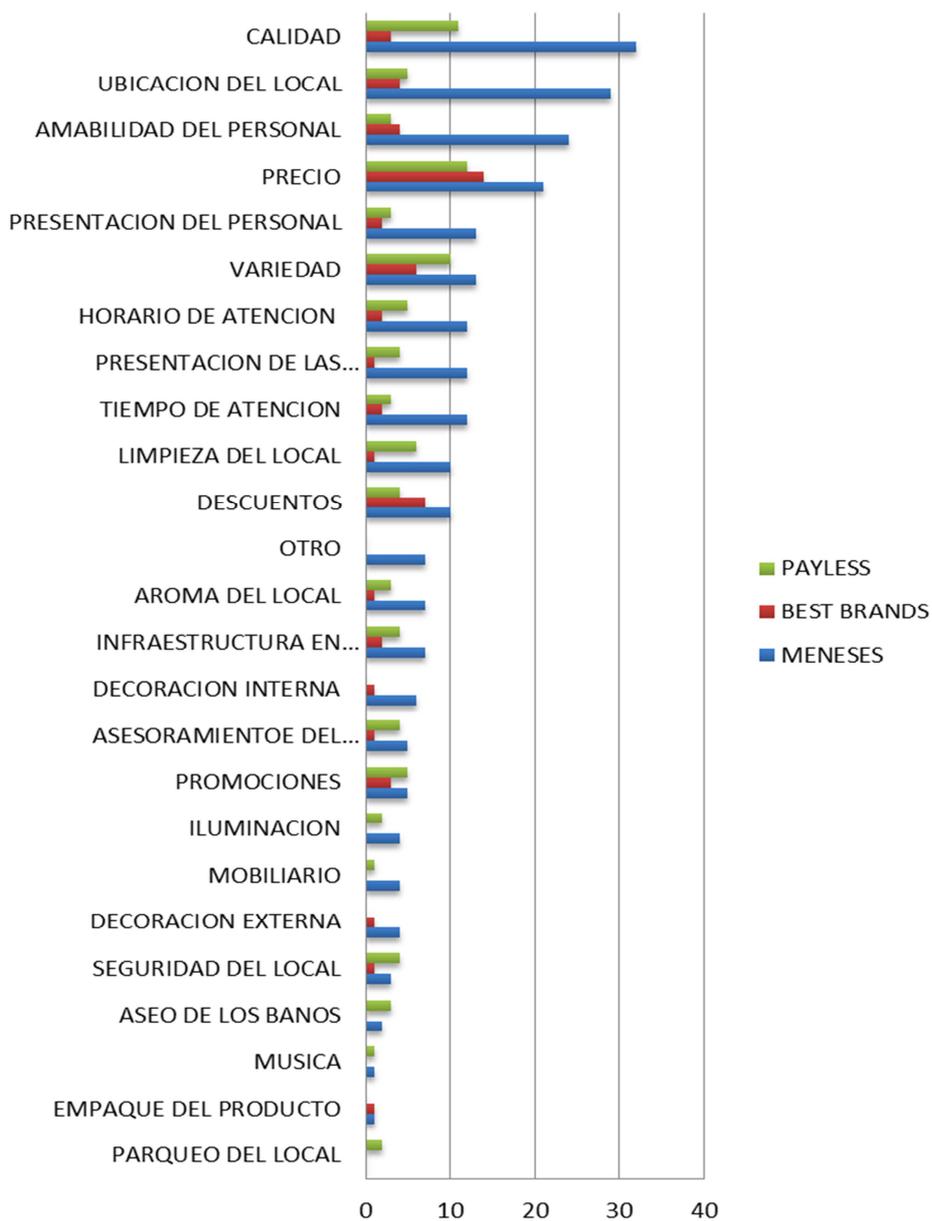
### **Comparación entre razones de compra por tienda**

Aunque Zapatería Meneses es líder en la gran mayoría de las razones de compra consultadas, a partir del gráfico 3.31 se perciben varios puntos de mejora. Parqueo del local, limpieza de los baños, seguridad del local, música, promociones, empaque del producto y asesoramiento del personal son las características en donde la oferta de Zapatería Meneses es superada por alguno de sus competidores. Para fortuna de la tienda en estudio, estas razones de compra no se encuentran entre las principales.

El precio es entre de las razones principales, la que presenta menos diferencia en la percepción del consumidor de Zapatería Meneses y la percepción del consumidor de la competencia citada.

Gráfico 3.31

### Comparación de las razones de compra entre las tiendas



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

## **CAPÍTULO IV: Propuesta de plan integral de mercadeo para incrementar la participación de mercado de la Zapatería Meneses**

### **4.1 Justificación de la propuesta**

Con base en el análisis de las encuestas aplicadas y de la situación actual de Zapatería Meneses, se presenta una propuesta del plan integral de mercadeo, que pretende proporcionar información a la tienda para crear una estrategia que le permita mejorar la percepción que tienen sus clientes acerca del negocio y de su servicio actual, así como ayudar a incrementar su participación de mercado.

### **4.2 Objetivos de la propuesta**

El objetivo central de esta investigación, es proponer un plan integral de mercadeo que favorezca el desarrollo de la tienda para incrementar su participación en el mercado de la zona de La Aurora de Heredia.

Lo anterior a la luz de los resultados obtenidos en la investigación de campo mostrada en el capítulo 3. Con el fin de lograr esto, se plantean las siguientes estrategias:

- Enfatizar la calidad del calzado ofrecido, haciendo hincapié en las principales características que el consumidor busca, debido a que no hay fidelidad en la marca, nos centraremos en los atributos.

- Mejorar la distribución actual de los productos en la zapatería para aprovechar mejor el espacio y generar mayor impacto visual de acuerdo con el objetivo anterior.
- Depurar la oferta de calzado actual, se cuenta con consumidores que trabajan y buscan zapatos formales, no obstante, existe una gran cantidad de personas pensionadas o dedicadas a labores del hogar que están desatendidas por completo. Por otro lado, existe mucho potencial en otros segmentos de edades más jóvenes que en un futuro pueden ser rentables siempre que la oferta esté acorde con las necesidades de los mismos.
- Mejorar la política de descuentos de la zapatería, creando una categorización de los mismos, para estimular la compra por impulso y mejorar la rotación del inventario, especialmente el más antiguo que se encuentra en bodega.
- Reforzar la calidad del servicio al cliente en tienda, asesorando al cliente con respecto a los zapatos que se ofrecen, sus usos, la manera de cómo puede combinarlos, asesoría en tallas entre otros aspectos.
- Establecer un plan de promoción y de comunicación permanente a través de diversos medios para aprovechar el potencial que ofrecen en la actualidad herramientas más modernas.

### **4.3 Perfil del consumidor**

Las personas que compran en Zapatería Meneses son primordialmente mujeres de mediana edad (55 años aproximadamente), que se rigen por lo tradicional al preferir comprar en zapaterías locales y por lo práctico al buscar su calzado en el

ámbito local, prefiriendo siempre el zapato cómodo o casual sobre otras categorías.

Este segmento dispone de ingresos que van desde los 250.000 hasta los 750.000 colones, lo cual les permite adquirir en promedio 3 pares de zapatos por año, estableciéndose como frecuencia de compra de un par cada 4 meses lo común, con casos de compras anuales significativas: el día de la madre y el padre, navidad, día del amor y la amistad, “Black Friday” (Viernes Negro) y la temporada escolar, que son ocasiones de compras significativas.

Asimismo, son personas que valoran la buena atención, una ubicación conveniente y que se les ofrezcan productos de calidad y a buen precio, pero que además sean variados.

#### 4.3.1 Segmento de mercado y mercado meta

A diario, las empresas basan sus estrategias en diversos factores, pero uno de los principales es la segmentación de los mercados donde operan y de las selecciones que hacen de esas segmentaciones (es decir, de su mercado meta). A continuación se presenta la información referente al segmento de mercado y al mercado meta que se desea atender.

El mercado de la zapatería es bastante definido, pues la mayoría de sus ventas se dirige hacia personas de mediana edad, como se mencionó anteriormente. Si bien esto es positivo al dar una imagen bien clara de hacia dónde enfocar los esfuerzos, es valioso destacar que dentro del ciclo de la vida las personas envejecen. Por ello, existe el riesgo de que las personas de mediana edad que

compran actualmente en Zapatería Meneses ya no lo hagan cuando alcancen la tercera edad debido a la falta de productos que llenen sus necesidades.

Además, las personas jóvenes actuales, que conforman el 17% de las ventas de la zapatería, puede que no elijan a la misma como su lugar de compra de calzado, si no se hace un esfuerzo por satisfacer sus necesidades.

Este análisis da a entender que la zapatería tiene un mercado meta actual fuerte, pero si se quiere asegurar su permanencia y crecimiento es el momento adecuado para buscar nuevas opciones.

#### **4.4 Mezcla de mercadeo para Zapatería Meneses**

El determinar la mezcla de mercadeo adecuada para una empresa se considera un arte equiparable en ocasiones a las habilidades de un *chef*, el cual debe asegurarse de que todo en el platillo, desde los ingredientes hasta la ejecución y presentación, sea de primera. Esto no deja de ser ajeno para la industria del calzado, especialmente para el de tipo formal.

Siguiendo con esa línea de pensamiento, a continuación se muestran las principales estrategias para cada una de las diferentes *Pes* de la mezcla con base en los resultados de la investigación.

#### 4.4.1 Producto / servicio

Usualmente, se entiende en la jerga empresarial por producto al bien tangible que se ofrece en el mercado, el cual pretende satisfacer alguna carencia o necesidad en éste, siendo el caso de este trabajo el requerimiento del calzado, cuyo satisfactor son los zapatos.

Desde hace mucho tiempo, los zapatos se han vuelto algo más que una necesidad básica en las personas, las cuales gracias al aumento de ingresos y al mejoramiento de la calidad y variedad disponibles, han hecho que comprar zapatos sea algo más de estilo en algunos casos o por lujo en otros, reforzando la necesidad del mismo según lo que el cliente desea.

Ante esto, es necesario dotar a la zapatería de estrategias acordes que logren sacar el máximo provecho de este panorama, para ello se formulan las siguientes estrategias.

#### *4.4.1.1 Estrategia*

A la luz de lo encontrado en la investigación, se observa que no existe una fidelidad hacia marcas entre los clientes de la zapatería, los cuales valoran características como el precio, la calidad o la atención en mayor medida.

Debido a que el precio y la atención son aspectos por tratar en otras secciones de este documento, se va a centrar la atención en la calidad, no obstante, ligándola con diversos factores como se denotará más adelante.

#### *4.4.1.2 Tácticas y planes de acción*

- Modificar la oferta: actualmente, se ofrece una variedad muy amplia de zapatos, lo cual sin lugar a dudas es una ventaja que tiene la zapatería frente a sus competidores, no obstante, se podría pensar que hay demasiadas opciones que no precisamente se venden bien (esto se evidencia en el inventario en descuento que se encuentra en mal estado, denotando mucho tiempo en bodega). Un sencillo análisis de volumen de ventas por líneas y marcas permitiría ver claramente cuáles son los productos estrellas.
- Modificar la distribución del local: una vez que se tenga clara la caracterización de los productos, es necesario hacer uso de una adecuada distribución, y aquí es donde la forma en que están acomodados actualmente los zapatos no permite que los mismos lleguen

adecuadamente a los clientes actuales o potenciales que visitan el establecimiento.

Debido a que la marca como tal no es la prioridad, se debe plantear el ofrecimiento de atributos dentro de cada departamento, por ejemplo: en hombres, que se ofrezcan los zapatos por sus características de *confort*, material de confección, entre otros, esto además de lo tradicional como casual, deportivo, o bien, lo que se conoce como agregar profundidad a la línea, esto en aras de ofrecer más claridad sobre qué clase de producto se compra. Así por ejemplo, una mujer que busque zapatos de oficina podría fácilmente decidir si quiere zapatos cómodos o zapatos elegantes de tacón sin tener que perder tiempo viendo otros productos que tal vez no sean de su interés en el momento.

Esto se puede lograr con el mobiliario actual, solo agregando una clasificación por colores (algo que se observa en competidores como Payless).

#### 4.4.2 Precio

Para aumentar la participación de mercado de Zapatería Meneses, es primordial armonizar la expectativa del consumidor en cuestión con la propuesta de mercadeo, referente al tema de los productos.

Con estos resultados presentados en el capítulo anterior y a sabiendas de que la amplia gama de opciones en productos dificulta una comparación exacta relacionada con el precio, aunado a que la calidad en el calzado tiene una relación directamente proporcional con el precio, se infiere que la estrategia de precios actual de Zapatería Meneses ha generado buenos resultados.

Por otra parte, no es solo el precio lo que importa sino la percepción de éste. Lo anterior implica que muchas veces no es que un lugar sea más barato que otro, pero sí tiene más fama de serlo. Dicho esto, no se logra mucho con tener los mejores precios, si éstos no se comunican. Lo precedente se comentará en la propuesta de promoción.

#### *4.4.2.1 Estrategia*

La estrategia propuesta en este importante apartado del precio consiste en ofrecer descuentos a los clientes, manejo de costos y otras alternativas relacionadas y con ello brindar precios inferiores a los de la competencia en productos similares, con el fin de ganarse la fidelidad de los clientes.

#### *4.4.2.2 Tácticas y planes de acción*

Ante la gran cantidad de tiendas con una oferta tan estándar y el crecimiento de la competencia basada en precios bajos, junto con la publicidad que se hace de ello, se recomienda primeramente, hacer una revisión de la estructura de costos y posteriormente asignar precios basados en cuatro pilares importantes para recobrar el mercado fugado.

Figura 4.1 Pilares para recobrar el mercado fugado



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

- a) Monitoreo de la oferta de la competencia en productos de características similares

Se debe crear un plan de monitoreo sistemático de los precios de la competencia para tener claramente la posición de la zapatería en cuanto al precio sabiendo que Zapatería Meneses es líder tanto en percepción de calidad como de precio. De esta manera, no se deja campo para argumentación numérica con respecto al precio.

- a) Utilidad esperada por los propietarios

Si la competencia efectivamente tiene cierto producto con características similares a un mejor precio, es necesario analizar las expectativas de porcentaje de utilidad

en pro, tanto de la participación de mercado, como de la rotación de inventario y adoptar un sistema muy flexible y muy bien concientizado de asignación de precios versus el sistema actual de porcentaje único de utilidad en general, para ello a nivel de propietarios se pueden establecer periódicamente y con base en objetivos muy bien planteados, cómo se va a manejar la cartera de productos.

b) Costo del producto

El costo del producto es definido casi en su totalidad por la negociación con los proveedores, de ahí que se debe comunicar a los diferentes proveedores la situación para comenzar un proceso de negociación para defender dicha utilidad comentada en el punto anterior.

Asimismo, se debe priorizar la compra con los proveedores internacionales, pues brindan cierta exclusividad y mejor margen que los proveedores locales.

c) Gastos en general

Es necesario ser intachable ante la eliminación de gastos superfluos que no aportan valor a la propuesta de *marketing* y transmitir ese ahorro al consumidor final. Para lo cual sería necesario hacer un análisis exhaustivo del Estado de Resultados, el cual, por motivos de confidencialidad de la empresa, no se nos facilitó.

Adicionalmente se propone realizar ferias de descuento donde se seleccionen y se ofrezcan productos que se han quedado en inventario por mucho tiempo y quitan espacio para el ingreso de nueva mercadería en bodega. Estas ferias

pueden ser comunicadas por medio de correo o redes sociales como se mencionó anteriormente.

Actualmente, cerca de la caja existe un espacio para el producto con descuento, sin embargo, se muestra deteriorado, lo cual provoca que los descuentos no sean atractivos para los clientes. Es importante que los productos ofrecidos se encuentren limpios y en buenas condiciones para que no se genere una imagen negativa de la zapatería.

#### 4.4.3 Plaza o distribución

La plaza no solo atañe a la ubicación del local, sino también a la forma de distribución y cadena de abasto, ya que si bien la tienda está en una buena posición, se observan oportunidades de mejora en la forma en que se presentan los productos a los clientes.

##### 4.4.3.1 *Estrategia*

Con el fin de mejorar la distribución del producto, se establecen dos estrategias de ajuste a la propuesta actual:

- a) Reforzar la presencia del local en la comunidad.
- b) Optimizar la cadena de abasto para hacerla de ágil respuesta y con costos menores.

#### 4.4.3.2 Tácticas y planes de acción

- a) Reforzar la presencia del local en la comunidad de La Aurora.
- Ejecución de un plan de mantenimiento riguroso del inmueble en limpieza, pintura y rotulación.
  - Creación de un armario para que los clientes dejen sus bolsos, cascos o paraguas mientras se encuentran comprando.
  - Reforzamiento de la seguridad del inmueble con un oficial de seguridad en la puerta.
  - Inicio de labores para habilitar zonas de parqueo municipales con boleta en la calle del frente.
  - Creación de una zona infantil de juegos para que los niños se entretengan mientras los padres compran.
  - Ambientación con música y aromas apropiados.
  - Instalación de aire acondicionado o ventiladores para mantener una temperatura adecuada y agradable para los clientes.
- b) Optimizar la cadena de abasto para hacerla de ágil respuesta y con costos menores:
- Priorizar las compras internacionales o importación por encima de las compras nacionales.
  - Compra a distribuidores locales únicamente cuando:

- 1) El producto ofrecido no tenga un proveedor sustituto conocido en el extranjero.
- 2) El precio del producto ofrecido por el distribuidor local sea más barato que el obtenido anteriormente al importarlo.
- 3) La cantidad requerida del artículo en cuestión sea tan pequeña que no justifique los costos fijos de importación.
- 4) El producto ofrecido localmente se pueda rellenar por talla.
- 5) El producto ofrecido en el mercado nacional sea en consignación.
- 6) El producto ofrecido tenga una marca de alta demanda y protegida por convenios de distribución exclusiva.
- 7) El producto ofrecido por los distribuidores locales tenga carácter de urgencia por faltantes.

#### 4.4.4 Promoción o comunicación

El objetivo principal de la promoción es generar un aumento en las ventas, y al mismo tiempo, mejorar el reconocimiento del producto, atraer clientes y mejorar la imagen de la marca. Por medio de la promoción zapatería Meneses, se puede lograr la generación de demanda por parte de los clientes.

##### *4.4.4.1 Estrategia*

Se puede observar en los resultados de las encuestas que la zapatería cuenta con una competencia por parte de diferentes tiendas, por lo tanto, es

fundamental que se planifique una estrategia eficaz para implementar una campaña de promoción, conocidas actualmente como de comunicación.

Según la encuesta, la modalidad de compra preferida por los encuestados es en el punto de venta independientemente del género y la edad. Por este motivo, una de las estrategias más importantes es enfocarse en la promoción en el punto de venta por medio de la utilización de estrategias de atracción (ganchos), como lo son las principales razones de compra de los encuestados y que son muy importantes en el momento de la compra, como son: el precio, la calidad, los descuentos y la variedad.

Además, para ampliar su mercado Zapatería Meneses debe considerar la implementación de una estrategia atractiva dirigida a aumentar las ventas a clientes que se encuentren en el rango de 25 a 54 años, que representan en su mayoría la fuerza laboral del país y donde se encuentran regularmente las decisiones de compra de las familias.

Adicionalmente, se puede promocionar la zapatería por medio de la creación de medios de publicidad en las zonas de tránsito que se encuentran en La Aurora de Heredia y que son vías utilizadas para las personas que viven y trabajan en esa zona.

#### *4.4.4.2 Tácticas y planes de acción*

Se proponen varias tácticas y planes de acción con el objetivo de que se implemente una estrategia de promoción exitosa y motivar el deseo de compra por parte del cliente:

- **Campañas por correo:** el correo electrónico puede ser una muy buena herramienta con el objetivo de mantenerse presente en la mente del consumidor. La dirección electrónica puede ser solicitada

a los clientes una vez realizan una compra y se les explica que será utilizado para enviarles información sobre diferentes promociones y novedades de la zapatería. De esta manera, el cliente estará enterado de la actividad de la tienda sin tener que aproximarse al establecimiento.

- **Campañas por redes sociales:** en la actualidad, las redes sociales son una de las herramientas más utilizadas para dar a conocer las empresas y mantenerse en contacto con los clientes, así como mantenerlos informados y actualizados sobre la actividad del negocio. Por medio de redes como Facebook o Instagram, se puede llegar al cliente mediante la publicación de descuentos (mencionada como una de las principales razones de compra expresada por los encuestados), promociones, campañas, ingreso de nueva mercadería, sorteos, entre otros. Asimismo, se puede incorporar información que actualmente no existe como número de teléfono y horario, pues existen tres zapaterías que cuentan con el perfil llamado Zapatería Meneses. Además, nos podemos basar en los resultados de la encuesta y en la estrategia propuesta de dirigirse a clientes que se encuentren en el rango de 25 a 54, que en su mayoría son usuarios de redes sociales y se mantienen activos en éstas.
- **Entrega de volantes y/o tarjetas de descuento:** aprovechando que es una zona de alto tránsito y de muchas personas que laboran en los alrededores y cuentan con un ingreso fijo, se pueden utilizar las zonas de semáforos para la entrega de publicidad como cupones de descuento y volantes con información de la zapatería, entre otros aspectos. Debido a que la zapatería se encuentra en una de las calles aledañas a la principal, posiblemente personas que

frecuentan la zona no saben de la existencia de la tienda y por medio de esta publicidad podrían conocer su ubicación. Además, se pueden entregar volantes de casa en casa en el barrio de La Aurora de Heredia con el objetivo de mantener a los clientes del área informados de promociones, descuentos, temporadas, entre otros. Las tarjetas de descuento pueden ser entregadas a los clientes en el punto de venta una vez que realizan la compra, donde se les indica que se les aplicará un descuento en la próxima compra.

- **Personal capacitado en punto de venta:** En este punto es muy importante reforzar la flor del servicio ya que los empleados deben estar capacitados para poder brindar exitosamente los servicios complementarios y que el cliente tenga una buena experiencia en cada una de las etapas de su compra. Un buen vendedor puede ser la clave del éxito o del fracaso de la estrategia de un negocio. Por este motivo, el personal que se encuentre en el punto de venta debe ser cortés y estar muy bien capacitado para brindar información correcta sobre los productos. En efecto, se debe seleccionar y capacitar al personal con las habilidades e información y pueda atender consultas, de tal manera que se asegure el entendimiento de la promoción por parte de todas las personas involucradas, tomando en cuenta que estos vendedores representan el contacto directo entre la zapatería y el cliente. Un buen servicio al cliente es clave para que una estrategia de promoción en el punto de venta sea exitosa y así aumentar las ventas. Al mismo tiempo, los vendedores son una herramienta para conocer la voz del cliente y las necesidades que éste le exprese en el momento de brindar el servicio.

- **Reforzamiento de la marca:** se pueden ofrecer membresías a los clientes con las cuales puedan adquirir una serie de descuentos y promociones. Esto ayudaría a crear lealtad por parte de los consumidores hacia la marca.
- **Realizar promociones por tiempo limitado:** ofrecer una promoción por tiempo limitado como un porcentaje de descuento. Un ejemplo que se puede mencionar es que por la compra de un producto, el segundo se brinda a mitad de precio. A partir de esto, los clientes se sienten incentivados a hacer la primera compra debido al beneficio derivado de la promoción.
- **Crear imagen:** después de realizar una visita a la tienda, se recomienda colocar el nombre zapatería en un lugar más visible, ya que actualmente no se diferencia bien del local que se encuentra al lado.
- **Campañas según temporada:** se recomienda realizar campañas dirigidas de acuerdo con la temporada, ya sea escolar, navideña, Día del Padre y Día de la Madre, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente anticipadamente.
- **Uniforme de los empleados:** el uniforme de los empleados puede ser parte de la estrategia de promoción. Se recomienda el uso de camisas tipo polo y formal con el logo de la zapatería, las cuales logren que tanto los empleados como los clientes se sientan identificados con la marca. Cada camisa ronda los 6,000 colones.
- **Intensificar relaciones:** se puede buscar una relación de cooperación con el Comité Cantonal y el Comité de Deportes de La Aurora, de tal manera que la zapatería patrocine la mejora de las

instalaciones, ya sea con pintura, remodelaciones infraestructurales, entre otras formas, y se pueda ubicar el logo de la zapatería en un lugar visible.

#### 4.4.5 Personal

El servicio es inseparable de la persona que lo brinda y la calidad de personas con las que se cuente en la zapatería es una parte muy importante en la calidad del servicio que se desea ofrecer.

Las personas desempeñan un papel muy importante en la comercialización de los servicios y de éstas depende mucha parte del éxito de una empresa.

##### *4.4.5.1 Estrategia*

Debido a la importancia de la atención, presentación y asesoramiento del personal y el tiempo de atención para los clientes, se debería diseñar una estrategia dirigida a capacitar a los empleados con el objetivo de hacer sentir al cliente cómodo y correctamente asesorado en su compra, según las necesidades y el tipo de calzado que busca, de tal manera se crearía también valor para el cliente.

##### *4.4.5.2 Tácticas y planes de acción*

- **Capacitación sobre servicio al cliente:** se debe capacitar a los vendedores para que puedan dar el servicio y reflejen la imagen que los dueños de la zapatería desean proyectar. Se debe recordar que los vendedores son la cara ante los consumidores y un mal

servicio al cliente puede significar un cliente insatisfecho o uno menos en el futuro. Acá es muy importante recordar cada uno de los servicios complementarios de la flor del servicio, como se hizo en la P de promoción anteriormente, y asegurarse de que los empleados tengan claro que deben de dar un buen servicio al cliente por medio de la información que se les brinda, la atención cada vez que el cliente solicita un producto o tiene una consulta y hasta el momento en que se le factura y éste paga. Todo esto puede colaborar a crear una diferenciación ante la competencia.

- **Capacitación sobre las cualidades y de calidad de los zapatos:** ligado con la capacitación sobre el servicio al cliente, debe ir una capacitación que abarque las cualidades de cada zapato vendido en la tienda y la calidad de éstos, con el objetivo de convertir a los vendedores en asesores de calzado. Los vendedores deben estar seguros de lo que venden, sus precios, disponibilidad, cualidades, entre otros aspectos. Hacer sentir al cliente seguro de su compra y de los beneficios o cualidades del producto genera un sentimiento de confianza para la zapatería, lo cual ayuda a que éstos visiten de nuevo la tienda.
- **Cumplimiento de las normas por parte de los empleados:** es importante que el personal cumpla con las normas y políticas que se han definido en la zapatería, relacionadas con la presentación personal, horarios, lenguaje utilizado en el local, entre otros.
- **Reclutar, formar y mantener:** es importante que la zapatería reclute al personal indicado, capacitarlo para que del servicio y asesoría esperada, y por último lograr mantenerlo.

#### 4.4.6 Presentación o evidencia física

En esta sección, compete proponer una estrategia para mejorar la imagen o evidencia física del producto y el servicio brindado en la Zapatería Meneses, ya que será el punto fuerte en cuanto a imagen para ganar la confianza y la atracción del cliente.

##### 4.4.6.1 *Estrategia*

Se propone un cambio en el acomodo del producto dentro de los estantes, de tal forma que se puedan apreciar diferentes estilos en la vidriera principal, en las mesas de madera circulares y en los estantes de vidrio dentro del local. Esto se debe a que la principal competencia de la zapatería, según arrojó la encuesta son las zapaterías Payless y Best Brands, las cuales tienen un estilo sencillo con estantes accesibles a la vista del cliente y acomodados por tallas.

Asimismo, es importante la presentación de los empleados, por lo tanto, como estrategia se propone colocar un uniforme más formal a los empleados, tanto del área de ventas, como de bodega para brindar una mejor imagen ante la clientela.

##### 4.4.6.2 *Tácticas y planes de acción*

Se propone un cambio en el uso de los actuales estantes donde se muestra el producto, agregando algunos objetos que adornen y resalten ciertos tipos de calzado, y no solamente colocándolos en fila y de frente al cliente, ya que resulta visualmente más complicado distinguir las diferencias entre un tipo y otro.

- Se recomienda un enfoque en conservar la variedad de estilos de calzado de cara al cliente, ya que según la encuesta realizada ésta fue la cuarta característica más importante, donde las mujeres tienen gran afinidad por encontrar una amplia gama de opciones por escoger.
- Es importante ofrecer estilos casual, formal y deportivo para concentrarse el mayor mercado de venta.
- Con respecto a los estantes y variedad, se brindan a continuación opciones de estilos más frescos y originales para mejorar la presentación del producto y de las estanterías dentro de la Zapatería Meneses. Lo anterior sin exagerar el estilo para no hacer creer a los clientes que la tienda se está enfocando en un mercado más ostentoso, pues la mayor parte de la población encuestada que escoge realizar sus compras en la Zapatería Meneses se encuentra en el rango de desempleados, amas de casa y pensionados con un 87% del total de encuestados. Dicha situación nos indica que no tienen los ingresos necesarios para realizar compras elevadas y cuidan sus ingresos.

Figura 4.2

Reacomodo del calzado deportivo para brindar una imagen más fresca y dinámica



Figura 4.3

Estantes en forma de zig-zag

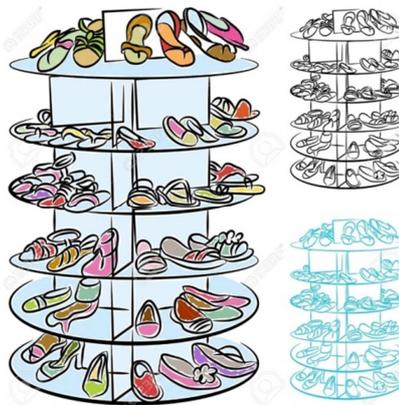


- Para las mesas circulares, se debe explotar mucho más este mobiliario, ya que se encuentran distribuidas como islas alrededor de la tienda, pero algunas se encuentran vacías. Es importante colocar en ellas aquel tipo de calzado o marca específica que se desee posicionar en la mente del cliente o que logre una mayor aceptación, o bien, tenga un

valor más elevado, con el fin de obtener mayores ganancias. A continuación, se muestra un ejemplo de dicha situación:

Figura 4.4

Estantes para sandalias y calzado tipo bailarina



- Para los ventanales de la entrada de la tienda, no se debe colocar ningún tipo de *branding* en el vidrio que pueda obstruir la visibilidad hacia el calzado y la tienda. Por ende, se debe hacer uso de los principales estilos que atraigan la atención del cliente para entrar en la tienda o que puedan causarle curiosidad “para ver más estilos”. Aunado a estos detalles, es importante no saturar los ventanales porque es importante que se vean frescos.
- Reacomodo del mobiliario: la recepción y el sector de cajas es lo primero con que se encuentra el cliente, lo cual da una sensación de oficina más que de tienda. Por lo tanto, se recomienda relocalizar este espacio hacia la izquierda o la derecha de la tienda, de tal forma que

sea lo último que el cliente vea al salir y su entrada se enfoque en la visión directa hacia el producto.

- Limpieza: uno de los puntos claves en los resultados de la encuesta indica que se debe prestar atención a este detalle que cayó dentro de los primeros 9 lugares de importancia en las razones de compra a nivel general, y para el género femenino tiene una aceptación en el séptimo lugar. Esto incluye mantener limpios los servicios sanitarios y el área de ventas y de servicio, para que el cliente se sienta a gusto.
- Facilidades para los acompañantes: debido a que muchas veces los clientes realizan sus compras de calzado acompañados, y estas compras en ocasiones resultan tomar más tiempo del esperado, sería trascendental brindar servicio de Wi-Fi a los clientes, y que a su vez el servicio les lance información directa sobre la tienda como página principal. Esto es una forma de publicidad para que los acompañantes puedan tener la curiosidad de observar los productos en línea, conozcan sobre la página *web* y en el futuro pueda surgirles la necesidad y preferencia de realizar sus compras en la zapatería Meneses. Además, es importante colocar revistas en un área específica con información sobre las tendencias del calzado, las cuales pueden servir para educar al acompañante mientras esperan y realizar comparaciones de las tendencias contra lo que les ofrece la tienda.
- Presentación personal del personal: se proponen dos colores de uniforme para el *staff* de la tienda, ya que la encuesta mostró preferencia por una buena presentación del personal, ubicándose en

quinto lugar según la opinión de los clientes en la sección de razones de compra de clientes de Zapatería Meneses (gráfico 3.28):

- **Opción 1:** camisa de vestir y tipo polo color negra con el logo de la tienda en el pecho lado izquierdo, letras color blanco, pantalón negro de vestir y zapatos negros.
- **Opción 2:** camisa de vestir y tipo polo color rojo con el logo de la tienda en el pecho lado izquierdo con letras color blanco con rojo, pantalón negro de vestir y zapatos.

Figura 4.5 Camisas de vestir para hombre



Figura 4.6 Camisa tipo polo de hombre



Figura 4.7 Camisas de vestir para mujer



Figura 4.8 Camisas tipo polo de mujer



- En el caso de las mujeres y debido al tipo de esfuerzo físico y tiempo para estar de pie, pueden utilizar zapatos bajos color negro y además deberán mantener en orden su cabello y utilizar maquillaje liviano.
- Los hombres deben mantener su cabello corto y bien peinado, así como estar rasurados y con faja color negra.
- En ambos, se deben evitar los tonos de color llamativo en el cabello, así como la utilización de *piercings* visibles al cliente.
- Se les puede permitir utilizar *jeans* (en buen estado) los fines de semana, ya que esta política es utilizada en muchas empresas.
- Para el personal de bodega, se puede escoger un tipo de tela más fresco y cómodo, pero siguiendo el decoro y la presentación de cara al cliente.

#### 4.4.7 Procesos

A continuación, se define la estrategia y los planes de acción recomendados para establecer mejores procesos internos para la Zapatería Meneses basados en que se brinde un verdadero valor para el cliente.

##### 4.4.7.1 Estrategia

Como parte de la estrategia para mejorar los procesos, se propone reducir tiempos de ejecución en cada una de las labores diarias y de atención al cliente, pues el estudio indica que el tiempo de atención se encuentra entre las principales 10 razones principales de preferencia de compra en un lugar sobre otro. Esto traerá una disminución en costos en un corto o mediano plazo, así como mejorar la satisfacción, tanto del personal, como de los clientes para mantener con ellos una relación a largo plazo.

#### 4.4.7.2 Tácticas y planes de acción

- Entrega del servicio: al carecer la empresa de programas de mejoramiento continuo y demás filosofías operativas de maximización de recursos, se recomienda enviar al personal a un curso de servicio al cliente y estrategias de liderazgo, para empoderarlos y brindarles el conocimiento para que puedan ejecutar su trabajo con la mejor calidad e implementar día tras día nuevas mejoras en cuanto a los procesos de almacenamiento, exhibición, venta, tiempos de espera en facturación y cobro, empaçado, aplicación de garantías y posibles excepciones o imprevistos. Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones en esta propuesta la flor del servicio vuelve a ser clave en la mezcla de mercadeo con el objetivo de generar valor al cliente.
- Designar a una persona específica del *staff* de la zapatería como la encargada de brindar charlas constantes y actualizaciones en este tema al resto del personal. Esto brindará ahorros a la compañía en capacitación y mantendrá al personal nuevo o actual al día con los nuevos procesos y oportunidades de mejora del mercado y se asienta el compromiso del personal con la compañía.
- Adicionalmente, implementar la filosofía 5s (Seiri-Clasificación, Seiton-Orden, Seiso-Limpieza, Seiketsu-Estandarización y Shitsuke-Mantener la disciplina), cuyos procesos y métodos crean un mejor ambiente de trabajo, y así el empleado y el cliente se sienten más a gusto con el lugar y la limpieza, y su experiencia es más confortable, lo cual incrementará el rendimiento laboral.

- Quejas: como parte de mejorar los procesos hacia el cliente, se recomienda la creación de una sección de “*Ayúdenos a servirle mejor*” en la página de la zapatería y brindar una respuesta al cliente vía correo para atender las quejas o recomendaciones de los compradores o bien definir el proceso estándar para que todos los empleados puedan ejecutarlo de inmediato y dar una solución rápida a las necesidades del cliente.
- Tiempo de respuesta: se recomienda que durante la experiencia de compra del cliente, todo el proceso de principio a fin se encuentre “*a la mano en un corto tiempo*” para que el cliente pueda salir satisfecho de la tienda. Esto implica tener a la mano ordenadamente y en buen estado la mercadería en inventario, siempre teniendo en cuenta que esto implica no solo la apariencia física del producto, sino también el velar de que existan las tallas y estilos más buscados o de moda, continuando con un servicio cordial por parte del empleado, ágil y cortés sin dejar solo al cliente y con la ayuda de los empleados de bodega se encuentre el producto más rápidamente. Por último, se debe finalizar con un sistema rápido de empaque, facturación y cobro de manera sistemática, similar a la de un ensamble para que el tiempo de atención al cliente se reduzca y la experiencia global de compra sea satisfactoria.
- Se recomienda elaborar por escrito un manual de procedimientos de cada puesto con los diagramas de flujo y sus procesos, así como planes de acción ante ciertos eventos, de tal forma que el documento pueda ser compartido y memorizado por los ejecutivos de ventas y el resto del personal según su puesto para definir o delimitar responsabilidades de cada puesto y cuáles funciones serán compartidas por todos los rangos. Este proceso ayudará a generar una expectativa clara de las

responsabilidades y límites de acción de cada individuo y ayudará a agilizar los tiempos y evitar conflictos, así como disminuir la rotación; seguido de esto, es necesario establecer un programa de mejoramiento continuo. Asimismo, es importante que se abarque el proceso de otorgamiento de garantías, factor crucial en la satisfacción de los clientes (términos, plazos, cómo afrontar reclamos, etc.)

#### **4.5 Justificación económica**

Por consiguiente, de nada sirven ideas, propuestas y planes, si no se tiene un sustento económico para lograrlos. Por lo tanto, el desarrollo de un plan de gastos (o inversiones, como se le quiera ver) es un factor crítico para el éxito.

La finalidad de lo suministrado en este apartado es brindar el detalle de cada uno de los costos que se tendrían que incurrir en la implementación del plan propuesto en este documento (claro está para las acciones que conlleven una salida de efectivo, pues hay otras que se pueden hacer sin él). Esto pretende dar luz sobre la conveniencia del desarrollo de estas acciones para la zapatería, de forma tal que puedan administrar su dinero de la mejor manera y obtener los mejores resultados.

##### **4.5.1 Planificación y presupuestos**

En el siguiente cuadro, se detalla el presupuesto para la propuesta del plan de mercadeo. Las cifras se encuentran en colones. La ejecución del presente plan de mercadeo se propone de una manera paulatina para mitigar su impacto en la liquidez de la empresa. Por razones entendibles, la empresa

prefiere reservarse su información financiera y al presentar el borrador de este presupuesto, se limita a afirmar que es viable financieramente.

Tabla 4.1

## Presupuesto para la propuesta del plan de mercadeo

Area	Tareas propuestas	Periodicidad	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Plaza	Rotulación externa del local	Una vez	1,550,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Pintura del local	Una vez	*	450,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Amarillo de entrada	Una vez	*	*	212,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Oficial de seguridad	Mensual	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
	Servicio de internet para clientes	Mensual	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
	Zona de juegos infantil	Una vez	*	350,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Promoción	Community manager	Mensual	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	600 volantes	Mensual	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820	101,820
	400 tarjetas (regalo, descuento y membresía)	Anual	*	50,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Personas	Consulta de recursos humanos	Trimestral	*	150,000	*	*	150,000	*	*	150,000	*	*	150,000	*
	Capacitación de ventas	Trimestral	*	70,000	*	*	70,000	*	*	70,000	*	*	70,000	*
	Nuevo empaque	Mensual	*	*	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
Evidencia física	Aromatizante	Mensual	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	Sillon de espera	Una vez	*	*	350,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Reuter para Wifi	Una vez	30,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Procesos	Radiocomunicadores bodega vendedores	Una vez	100,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Buzon de quejas	Una vez	20,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Diseño gráfico	Una vez	150,000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Inversion por mes</b>			2,431,820	1,651,820	1,218,820	656,820	876,820	656,820	656,820	876,820	656,820	656,820	876,820	656,820
<b>Inversion anual</b>														<b>11,873,840</b>

\*\*Cifras en colones costarricenses

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6 Instrumentos de control para medir los resultados de la propuesta**

La propuesta expuesta en este documento pretende mejorar el posicionamiento de la Zapatería Meneses en la zona de La Aurora de Heredia, Dicho posicionamiento si bien es bastante bueno no está exento de verse enfrentado a una competencia bastante férrea en la localidad y de nuevos competidores que cada día tratan de robar clientes.

Por esto, es muy importante controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos al implementar las estrategias establecidas, ya que el mercado y el entorno cambian de manera también constante.

El control es el último requisito de un plan de mercadeo, pues permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida de que se van aplicando las estrategias y las tácticas definidas. Por medio del control, se quieren detectar los posibles fallos y las desviaciones para tener la posibilidad de aplicar soluciones y medidas correctivas de manera inmediata.

Como instrumentos de control para medir los resultados de la propuesta permanentemente (a largo plazo), se recomiendan los siguientes:

- Control del plan anual. Se debe analizar y revisar que se están alcanzando los resultados esperados. Se deben analizar las ventas, la participación del mercado, la relación de gastos comerciales, el análisis financiero y el seguimiento del comportamiento de los consumidores.
- Control de la rentabilidad. Se debe determinar la rentabilidad del producto, de los clientes, de los canales y del tamaño del pedido, entre otros.
- Control de eficiencia. Se debe evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la promoción de ventas, de la distribución, de la publicidad y del posicionamiento en la red, entre otros.
- Control estratégico. Analizar si la organización está consiguiendo las mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución.

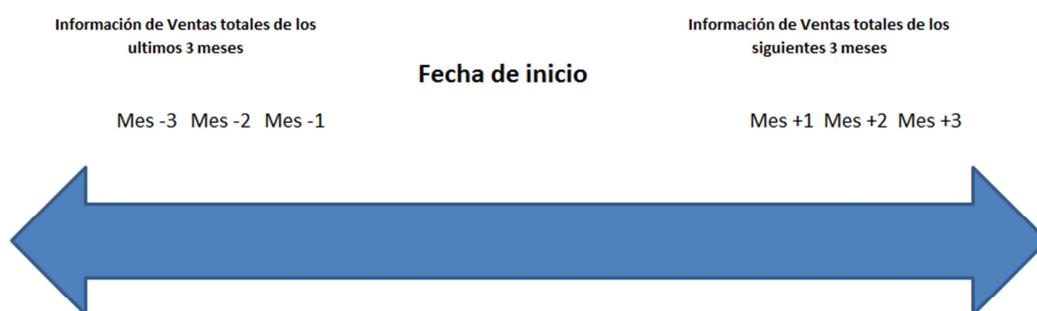
A corto plazo, teniendo como pilar la facilidad y practicidad en la puesta en práctica en la fecha seleccionada como inicial a la aplicación de las medidas expuestas en este documento, se recomienda llevar a cabo varias mediciones básicas con base en los objetivos de la propuesta.

Para lograr esto, lo primero es determinar cuál es la unidad de medición. Para efectos prácticos, se van a utilizar las ventas. Éstas deben comenzar en algunos casos (como se explica a continuación) 3 meses antes, a efectos de recolectar información para comparar de la siguiente manera:

- 1) Recolección de información de ventas de los 3 meses antes de la implementación y posteriormente de los 3 meses siguientes a la implementación

Figura 4.9

## Períodos de evaluación de los instrumentos de control



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

- 2) Realizar un conteo de las personas que ingresan a la tienda cada día, de igual manera durante los 3 meses previos y durante los 3 meses posteriores
- 3) Una vez lista la recolección de información, con base en las ventas se hace el desglose por categoría de productos y se busca eliminar los que presenten menor rentabilidad o menor volumen de ventas en relación con el total. Se sabe que hay una sobreoferta de productos, por lo tanto, muchos de estos sobrantes se deben canalizar como inventario en

descuento, con el objetivo de liberar espacio para nuevos productos más acordes con los gustos y las preferencias.

- 4) Una vez implementadas las medidas para mejorar los descuentos expuestas en este documento y mediante un análisis por categoría, se debe determinar la rotación del inventario ofrecida en descuento y ajustar según se considere necesario: ya sea el precio, la cantidad o los estilos. Asimismo, es necesario determinar si esta rotación mejora en al menos 10% como meta base para probar la eficacia de la estrategia.
- 5) Posterior a la capacitación del personal, se debe aplicar un *test* cada mes para asegurar la permanencia del conocimiento. De igual manera, se recomienda hacer pruebas aleatorias de cliente incógnito cada 2 meses, donde se miden los mismos parámetros estipulados en la prueba escrita pero en forma acumulativa, así como reforzar los conocimientos cada 3 meses, momento cuando se deben actualizar las pruebas y mantener por al menos 6 meses.
- 6) Mejorar el acomodo de las muestras en la tienda de acuerdo con la propuesta (distribución por atributos y cambios en ciertos anaqueles) para mejorar el flujo de las personas a lo interno del local. Mediante el conteo de personas, se puede encontrar una relación entre el número de visitantes y el volumen de ventas, y observar si hay o no mejoría.
- 7) Llevar a cabo encuestas de opinión en la tienda para evaluar cómo se perciben los cambios.

- 8) Pasados los 3 meses, se deben llevar a cabo encuestas telefónicas para medir el nivel de recordación en los clientes actuales. Para esto, es necesario utilizar los servicios de un profesional en Estadística para asegurar la calidad de la información recopilada.

## **CAPÍTULO V Conclusiones y recomendaciones**

Para finalizar este trabajo, el presente capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones y las recomendaciones obtenidas a lo largo de esta investigación.

### **5.1 Conclusiones**

- El objetivo primero de esta investigación era “contextualizar el entorno de la industria de las zapaterías en Costa Rica, así como establecer las bases teóricas de mercadeo para elaborar la propuesta”. Este objetivo fue alcanzado y se obtuvo un panorama y entendimiento para todo el equipo investigador, sobre la historia y evolución de dicha industria, con el fin de establecer las mejores estrategias por seguir para la propuesta de mercadeo indicadas en el capítulo 4.
- Se encontraron evidencias en la historia del calzado, donde se explica que hubo una gran evolución en los materiales y técnicas de confección de zapatos, así como los principales productores y consumidores de calzado en el mundo, lo cual ha sido la base para definir en la actualidad estilos y costos de calzado.
- No existe información por parte del INEC, ni investigaciones previas que hagan referencia a la venta minorista de calzado en la zona de La Aurora de Heredia.
- En la actualidad, el modelo de las 4p's no basta y es necesario hacer mención de los procesos, el empaçado y el personal para abordar el tema del servicio de una manera más exhaustiva.

- El cliente se ha vuelto más racional y cuenta con más información a la mano por la que éste evalúa el beneficio real del producto, aunque en otros casos, decide basado en las características accesorias, tales como el empaque.
- La imagen de marca, la innovación, la calidad y la rapidez de respuesta son factores que influyen en gran medida en el proceso de venta y la captura de mercados de calzado.
- Se determinó que en Costa Rica la industria del calzado pasó de ser tipo artesano a ser sustituido por estilos estándar importados de EE. UU., Brasil, Colombia y China.
- Años atrás, la remodelación del local de Zapatería Meneses, aunque necesaria fue insuficiente para alcanzar los niveles de expectativa de los clientes. Se requieren muchos más esfuerzos enfocados en las principales razones de compra del segmento en cuestión.
- A pesar de que la Zapatería Meneses cuenta con medios valiosos de publicidad y promoción, el plan de medios *per se* es pobre ante la ausencia de un plan de *marketing* debidamente elaborado.
- En la actualidad, los consumidores son más exigentes cuando elijen un producto o servicio y se asesoran mejor en el momento de elegir entre las opciones que ofrece el mercado.
- No se aprecia una relación directa entre cuánto se gana y dónde se compran zapatos en la zona, sino que los encuestados prefieren otros factores, como calidad, variedad y servicio al cliente a la hora de realizar sus compras.
- Zapatería Meneses cuenta con variedad de calzado, donde se pueden encontrar zapatos para todos los gustos, y esta característica ha sido altamente apreciada por sus clientes.

- El calzado de mujer es el que más se vende en la zapatería, por lo tanto, las ventanas son ocupadas por calzado femenino, así como la mayor parte de la sala de ventas. En cuanto a este aspecto, la zapatería se ha enfocado correctamente, ya que según los datos obtenidos en las encuestas en efecto las personas que compran en Zapatería Meneses son de manera primordial mujeres de mediana edad que prefieren comprar en zapaterías locales.
- Entre los clientes de la zapatería, se observa que no existe una fidelidad hacia las marcas y además éstos valoran características, como el precio, la calidad o la atención en mayor medida.
- En el apartado de precio, Zapatería Meneses es líder ante la competencia, ya que la mayoría de los encuestados prefiere comprar ahí por precio, y no en Payless o Best Brands.
- La principal razón de compra de los clientes de Zapatería Meneses es la calidad del calzado que ofrecen.
- La modalidad de compra preferida por los encuestados es en el punto de venta, sin importar género ni edad.
- Existe una competencia férrea en las cercanías de la zapatería, que se compone por diversos oferentes de soluciones de calzado con rangos de precios y amplia variedad de productos, todos de fácil acceso para los clientes que deben ser considerados como puntos de referencia ante cualquier cambio en la estrategia actual de la zapatería.
- Existe una fuerte variedad de proveedores actuales en el exterior, lo cual permite obtener márgenes considerables de ganancias para la zapatería. Es posible basarse en el uso de estos proveedores para buscar competir con mejores precios al reducir un poco dichos márgenes

- En general, el análisis FODA arroja resultados favorables, por lo cual son aspectos positivos el contar con un amplio local y trayectoria en la zona, y oportunidades de crecimiento en oferta y publicidad. En cuanto a lo negativo, se resalta el “poco músculo” para negociar ofertas con los proveedores, la escasa o nula política de precios para equiparar o mejorar los de la competencia, cero programas de lealtad y poca lectura de los cambios en los gustos y las preferencias de los clientes ante un entorno cambiante como el actual (crisis, salarios bajos, competidores extranjeros como Payless, etc.)
- Existe un riesgo de negocio considerable en el país debido a las malas decisiones y a la pésima ejecución que presenta el gobierno (gasto público, impuestos, burocracia, política monetaria), lo cual limita las posibilidades de crecimiento a las pequeñas y medianas empresas.
- Algunos de los problemas más graves que un mal papel del gobierno provoca en el negocio es la baja en la capacidad adquisitiva de los clientes debido a la falta de empleo, lo cual a su vez implica menores ventas.
- La zapatería se encuentra rezagada en el apartado tecnológico al no contar con buena presencia en redes sociales y por tener una página *web* muy básica. Además, no posee sistemas de información que permitan realizar un mejor manejo del inventario y ofrecer beneficios como programas de lealtad.
- En el ámbito ambiental, existen oportunidades buenas al mejorar el manejo de los desechos de la operación (principalmente cartón y papel) que pueden generar una buena imagen a La tienda.
- Existen muchísimas oportunidades de promoción y publicidad de bajo costo que se pueden implementar, como volantes y folletos, campañas

por temporada y mejorar las relaciones con el gobierno local que pueden tener un gran impacto en cómo es percibida la zapatería.

- El personal de la zapatería es percibido positivamente por parte de los clientes en cuanto a tiempo de atención, amabilidad y conocimiento, aunque existen problemas de rotación. Eso indica una oportunidad para mejorar el impacto en la calidad de servicio, y por tanto, que la preferencia de compra sea aún mayor.

## 5.2 Recomendaciones

Para entender mejor la naturaleza de esta sección, es necesario hacer un breve repaso de lo descubierto en el análisis FODA de la tienda, el cual se muestra a continuación:

Figura 5.1

### Resumen Análisis FODA para Zapatería Meneses



**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores para efectos de este trabajo de investigación

Como producto de los puntos indicados en el análisis anterior, se pueden brindar las siguientes recomendaciones, las cuales junto con la propuesta principal de

este trabajo investigativo, permitirán obtener resultados aún mejores en cuanto a los objetivos planteados inicialmente.

- Este análisis FODA da a entender dos aspectos trascendentales: la zapatería tiene un mercado meta actual fuerte, pero si se quiere asegurar su permanencia y crecimiento es el momento de buscar nuevas iniciativas y mejoras de trabajo.
- Reforzar la presencia del local en la comunidad de La Aurora de Heredia, para aprovechar su buena ubicación.
- Se recomienda recurrir al liderazgo en costos y diferenciación en cuanto al servicio con el fin de atraer nuevos clientes y retener los actuales a través de buscar uniones estratégicas con otras organizaciones del sector de calzado para acentuar el poder de negociación existente.
- Optimizar la cadena de abasto para hacerla de ágil respuesta y con mayor margen de ganancia.
- Priorizar en compras internacionales o importación por encima de las compras nacionales.
- Desarrollar una evaluación detallada de aspectos, tales como gestión de recursos humanos, tecnología, compras, logística interna, mercadeo y ventas, con el fin de determinar el grado en que la compañía está contribuyendo a la generación de valor para el cliente (desarrollo de un manual de procedimientos).
- Se recomienda realizar un análisis del volumen de las ventas por líneas y marcas con el objetivo de determinar cuáles son los productos estrella de la zapatería y enfocarse en los zapatos que sí se venden y descartar los que no son de preferencia de los clientes y terminan deteriorándose en la bodega.

- La anterior recomendación se relaciona con priorizar esfuerzos futuros de mejoramiento acordes con las opiniones de los clientes tanto potenciales como actuales y no en ocurrencias intuitivas de la administración como se ha realizado anteriormente.
- Destacar los atributos de cada zapato en cada departamento, con el objetivo de que el cliente encuentre rápidamente lo que busca sin perder mucho tiempo recorriendo toda La tienda.
- Ofrecer precios inferiores a los de la competencia en productos similares. Se recomienda hacer una revisión de la estructura de costos y asignar precios basados en la utilidad que esperan los propietarios de la zapatería, el costo del producto y gastos, y el promedio de precios del mercado.
- Reforzar algunas de las características en donde Zapatería Meneses es superada en gran manera por sus competidores, tales como parqueo de local, limpieza de los baños, seguridad del local, música, promociones, empaque del producto y asesoramiento del personal.
- Realizar la promoción en el punto de venta al utilizar las principales razones de compra de los encuestados y las que definen dónde deciden comprar: el precio, la calidad, los descuentos y la variedad.
- Dirigirse a la promoción en las empresas y oficinas, así como en asociaciones solidaristas que se encuentran en la zona, pues los encuestados prefieren la compra de zapato casual, que es utilizado por las personas encuestadas que trabajan.
- Dirigirse hacia el aumento en las ventas a clientes que se encuentren en el rango de 25 a 54 años, los cuales representan en su mayoría la fuerza laboral del país y donde se encuentran regularmente las decisiones de compra de las familias. Además, estos rangos de edades se inclinan por comprar en la competencia.

- Promocionar la zapatería al crear medios de publicidad en las zonas de tránsito que se encuentran en La Aurora de Heredia y que son vías utilizadas por las personas que viven y trabajan en esa zona.
- Crear campañas y comunicados mediante correo electrónico, redes sociales, volantes, tarjetas de descuento con el objetivo de posicionarse constantemente en la mente de los consumidores.
- Implementar un sistema de ventilación adecuado, puesto que el área de atención al cliente (punto de venta) es muy caliente y esto puede afectar la experiencia de compra.
- La imagen de las tiendas es aceptada por los clientes, sin embargo, puede mejorar actualizando la decoración, de manera que se puedan destacar los productos, sus atributos, y al mismo tiempo, que los clientes puedan ubicar las diferentes secciones de una manera más sencilla.
- Utilizar medios de comunicación (como pantallas) en el punto de venta para que el cliente se encuentre informado y conozca mejor los productos ofrecidos.
- Lanzar promociones de manera clara y más eficiente a los clientes.
- No exhibir productos en descuento tan deteriorados, ya que pueden afectar la imagen de la zapatería.
- Desarrollar un programa de lealtad para clientes frecuentes que consista en puntos que se canjeen por descuentos y regalías.
- Adquirir un sistema de información para administrar el inventario en tiempo real. Esto permitiría a los vendedores en piso saber cuáles pares quedan de cada modelo sin necesidad de hacer esperar al cliente (por ejemplo, consultando a través de una *tablet*).
- Optar por una estrategia de medios más agresiva: volantes, publicidad en paradas de buses (dado la falta de estacionamiento en la zapatería

muchos clientes llegan a pie o en bus, por lo tanto, éstas son elementos efectivos), patrocinios, etc.

- Invertir en mayor capacitación y desarrollo para la fuerza de ventas: no se trata de hacerlos vendedores *premium* (dado el mercado meta), pero sí hacerlos más conscientes de la importancia que tiene su labor y sobre qué es lo que más satisface a los clientes. A veces, son pequeños detalles los que hacen toda la diferencia.
- Aplicar el método de observación en un estudio posterior que desee realizar la empresa u otro grupo de estudiantes, con el fin de verificar, en caso de ejecutarse, la propuesta planteada el presente trabajo, es decir, si la zapatería experimenta un aumento en su clientela y conocer cuáles marcas y estilos de zapato son los más apetecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros de texto:

Águeda, E.; De Madariaga Miranda, J.; Narros González, M.; Olarte Pascual, C.; Reinares Lara, E. & Saco Vásquez, M. (2006). *Planificación de Marketing. Principios de Marketing*, 210 – 215.

APICCAPS (2012). World Footwear, pp.33

Belch, G., Belch, M. (2005) *Funciones de la CMI en el proceso de Marketing, Publicidad y Promoción* (pp. 49-55) México, McGraw Hill

Berenson, M. & Levine, D. (1996), *Estadística Básica en Administración*, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Booms, B. & Bitner, J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. En *Marketing of Services*. J. Donnelly y W. George (eds). Chicago, IL: American Marketing Association, pp.47-52.

Casado, A. B. & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de marketing: Teoría y Práctica*. Editorial Club Universitario. España.

Cateora, P., Gilly, M. & Graham, J. (2010). *Canales internacionales de marketing*. Marketing Internacional. Tercera edición en español. McGraw Hill, México.

Cohen, W. A. (2008). *El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Ediciones Deusto 2da. edición. España.

Editorial Vértice (2008). *Dirección Estratégica*. Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España

Editorial Vértice (2008). *Plan de marketing*. España

Escudero Serrano, M.J. (2012). *Atención al cliente/consumidor*. Comunicación y atención al cliente. Ediciones Paraninfo. Madrid, España.

Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Décimo segunda edición. México, Pearson

Gómez, M. (2005) *Elementos de estadística descriptiva*. San José, Costa Rica, EUNED

Hartline, M., Ferrel O.C., (2008) *Estrategia de productos durante el ciclo de vida, Estrategia de Marketing* (pp. 168-175) México, CENGAGE

Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. ECOE Ediciones, 1ª. Edición. Colombia.

Ildefonso Grande, E. (2005). *Marketing de los servicios*. ESIC Editorial, cuarta edición. Madrid, España.

Kotler, P. (2004) *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. Pearson educación. Décima edición. México.

- Kotler, P. (2005). *¿El marketing es lo mismo en los productos de consumo, los servicios y los “negocio a negocio”?* Las preguntas más frecuentes sobre marketing. p.9.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Pearson Editorial, décimo primera edición. México.
- Kotler, P. & Armstrong, G (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Editorial 8va edición. México.
- Kotler, P.; Bloom, P & Hayes, T. (2005). *El marketing de servicios profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España.
- Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; Cruz, I. (2004) *Dirección de Marketing*. Mc Graw Hill
- Kotler, P & Lane Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Educación de México. Duodécima edición. México.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Thomson Editores
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (p. 110). Editorial Pearson Educación. Sexta Edición. México.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Pública*. Editorial UOC. Primera Edición. Barcelona, España.

- McDaniel, C., Gate, R. (2011) El papel de la investigación de mercados en la toma de decisiones administrativas, *Investigación de Mercados* (pp. 05-06). México: Thomson
- Munuera, J. & Rodríguez, I. (2006). *Estrategias de Marketing*. ESIC Editorial, España.
- Munuera, J.; Escudero, A. I.; Munuera Alemán, J.L. & Rodríguez Escudero, I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Rivera Camino, J. & López Rúa, G. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editorial, tercera edición. Madrid, España.
- Rodríguez V. & Aca V., (2010). El flujo de caja descontado como método de valuación de empresas mexicanas en el periodo 2001-2007. Puebla Mexico, Universidad de las Américas
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la PYME*. ESIC Editorial, segunda edición. Madrid, España.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial, décimo octava edición. Madrid, España.
- Sapag, N. (2004). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. PEARSON EDUCATION S.A. 1ra Edición.

Páginas de internet:

Banco Central de Costa Rica BCCR (2014). *Sitio oficial de la entidad.*  
<http://www.bccr.fi.cr>

Inversiones Centroamericanas INCENSA (2014). *Sitio oficial de la empresa.*  
<http://www.incensa.net/quienes.aspx>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014). *Sitio oficial de la entidad.* <http://www.inec.go.cr>

Ministerio de Hacienda (2014). *Sitio oficial de la entidad.*  
<http://www.hacienda.go.cr>

Promotora de Comercio Exterior PROCOMER (2014). *Sitio oficial de la entidad.*  
<http://www.procomer.com>

Samantha Zapatería (2013). Capítulo 1. ¿Quiénes producen zapatos en Costa Rica? Blog de la página Samantha Zapatería. Recuperado el 10 de enero del 2014 de la dirección <http://samanthacalzado.blogspot.com/2013/10/calzado-samantha.html>

Fábrica de calzado Torvic S.A. (2014) *Sitio oficial de la fábrica*  
<http://www.torvic.net/historia>

Zapatería Meneses (2014). *Página oficial de la tienda Zapatería Meneses.*  
<http://www.zapateriameneses.com>

Periódicos y revistas digitales:

Arias, J. P. (2013). Monto exportado en 11 meses del 2013 es similar al de un año antes. *Periódico La Nación digital*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Monto-exportado-primeros-meses-similar\\_0\\_1385461547.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Monto-exportado-primeros-meses-similar_0_1385461547.html)

Barquero S., M. (2013). Fábricas de zapatos sobreviven gracias a fidelidad de clientes. *Periódico La Nación digital*. Recuperado el 31 de enero del 2014 de [http://www.nacion.com/archivo/Fabricas-sobreviven-gracias-fidelidad-clientes\\_0\\_1323867601.html](http://www.nacion.com/archivo/Fabricas-sobreviven-gracias-fidelidad-clientes_0_1323867601.html)

Bermúdez Mora, K. (2013). Del Barco enseña que se puede caminar con el cliente. *Periódico El Financiero*. Tomado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/aprender-caminar-cliente-del\\_barco\\_0\\_225577476.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/aprender-caminar-cliente-del_barco_0_225577476.html) el 31 de enero del 2014

Brenes Quirós, C. (2013). Grupo dueño de zapaterías Cachos reinventó su negocio para crecer. *Periódico El Financiero*. Tomado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Grupo\\_Cachos-Zapaterias-Estrategia\\_Gerencial\\_0\\_389361078.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Grupo_Cachos-Zapaterias-Estrategia_Gerencial_0_389361078.html) el 31 de enero del 2014

Brenes Quirós, C. (2013). Tienda inglesa Timberland abre su punto más grande de la región en Costa Rica. *Periódico El Financiero*. Tomado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Tienda-inglesa-Timberland-Costa-Rica\\_0\\_332966708.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Tienda-inglesa-Timberland-Costa-Rica_0_332966708.html) el 31 de enero del 2014

Brenes Quiros, C. (2013). Más tiendas utilizan outlets para vender en Costa Rica. *Periódico El Financiero*. Tomado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Outlets-tiendas-Estrategia\\_de\\_ventas\\_0\\_259174091.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Outlets-tiendas-Estrategia_de_ventas_0_259174091.html) el 31 de enero del 2014

Brenes Quirós, C. (2013). Grupo dueño de zapaterías Cachos reinventó su negocio para crecer. *Periódico El Financiero*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Grupo\\_Cachos-Zapaterias-Estrategia\\_Gerencial\\_0\\_389361078.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Grupo_Cachos-Zapaterias-Estrategia_Gerencial_0_389361078.html)

Calzado online (2012). Tienda de consultoría en diversas áreas para emprendedores y nuevos negocios. *Sitio oficial de la página en la siguiente dirección* <http://www.calzado-online.com/>

Camacho Sandoval, A. C. (2007). Empresa Calzado Del Barco espera en cinco años pasar de producir 2000 a 5000 pares al mes. *Periódico El Financiero*. Tomado de la dirección [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2007/agosto/12/entrevista1175739.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2007/agosto/12/entrevista1175739.html) el 4 de febrero del 2014.

Diario Occidente. (2014) Sector cuero y calzado cerró con indicadores negativos. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección <http://www.occidente.co/sector-cuero-y-calzado-cerro-con-indicadores-negativos/>

Fuksman, G. (2012). 5 claves para el reposicionamiento exitoso de una marca. *Blog Marca y Comunicación*. Recuperado el 25 Enero 2014 de la dirección

[http://blogs.tnsglobal.com/marca\\_comunicacion/2012/06/claves-reposicionamiento-marca.html](http://blogs.tnsglobal.com/marca_comunicacion/2012/06/claves-reposicionamiento-marca.html)

Gray Jr. & Jerry W. (2014). Stocks Industry Analysis: Shoe. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry\\_Analysis\\_\\_Shoe.aspx#.U\\_FETfl5MfY](http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry_Analysis__Shoe.aspx#.U_FETfl5MfY)

Kassai, L. (2000). Cuero, calzado y afines en Chile. ¿Una industria en desaparición o en búsqueda de un nuevo destino?. CEPAL. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/6541/P6541.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top\\_publicaciones.xsl#](http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/6541/P6541.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#)

Kotler, P., Roberto N., Leisner T. (2006). Poverty Market Segmentation, Targeting and Positioning, *Journal of Macromarketing*, recuperado el 6 de febrero de 2014 de <http://jmk.sagepub.com/content/26/2/233.short>

Moya, J. (2008). La industria del calzado. *Blog Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 10 de enero del 2014 desde la dirección <http://managementdemocratico.com/2008/06/20/informe-industria-del-calzado/>

Promotora de Comercio Exterior PROCOMER. (2013) Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2013. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/libro\\_estadistica2013-web.pdf](http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/libro_estadistica2013-web.pdf)

Proexport Colombia. (2014). Situación del sector calzado en el mundo. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/benchmarking\\_trends.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf)

Vindas Quirós, L. (2013). Industria del calzado de Costa Rica está cerca de la extinción. *Periódico EL Financiero*. Tomado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/calzado-Del\\_Barco-Calderon-China\\_0\\_364163605.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/calzado-Del_Barco-Calderon-China_0_364163605.html) el 31 de enero del 2014

Vindas Quirós, L. (2013). Importación de tenis deportivas creció 62% en 2012 tras disparo de ventas en las tiendas. *Periódico El Financiero*. Tomado de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/tenis-carreras-deporte\\_0\\_301169892.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/tenis-carreras-deporte_0_301169892.html) el 31 de enero del 2014

Vindas Quirós, L. (2013). Industria del calzado de Costa Rica está cerca de la extinción. *El Financiero*. 18 de agosto de 2014. [http://www.elfinancierocr.com/negocios/calzado-Del\\_Barco-Calderon-China\\_0\\_364163605.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/calzado-Del_Barco-Calderon-China_0_364163605.html)

Vindas Quirós, L. (2013). Tenerías giran hacia cuero salado. *Periódico El Financiero*. Recuperado el 19 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.elfinancierocr.com/negocios/cuero-Primenca-Montecillos-Del\\_Rio\\_0\\_221377867.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/cuero-Primenca-Montecillos-Del_Rio_0_221377867.html)

Vindas Quirós, L. (2013). Zapatos Del Barco lanzará línea para hombres y abrirá locales propios. *Periódico El Financiero*. Tomado de

[http://www.elfinancierocr.com/negocios/Zapatos-Barco-hombres-locales-proprios\\_0\\_362363762.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Zapatos-Barco-hombres-locales-proprios_0_362363762.html) el 31 de enero del 2014

Artículos:

Abarca Vásquez, C. (2012). Los trabajadores del calzado en la historia popular costarricense: 1890-1948. *El socialista centroamericano*. Tomado de <http://elsoca.org/index.php/america-central/movimiento-obrero-y-socialismo-en-centroamerica/2711-costa-rica-los-trabajadores-del-calzado-en-la-historia-popular-costarricense-1890-1948> el 31 de enero del 2014

Fallas M., Carlos Luis (1983) El movimiento obrero de Costa Rica 1830-1902. EUNED. San José.

Flujo de Caja. (n.d.). El Mundo Economía. Recuperado el 23 de agosto de 2014 de la dirección <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>

Frost, A. (2010). Defining Knowledge, Information, Data. KMT Knowledge Management Tools. Recuperado el 23 de agosto de 2014 de la dirección <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.html>

Montero Mora, F. (2004). Compromiso y conflicto del sindicato de zapateros de Costa Rica en el contexto de la guerra civil española 1936-1939. *Revista Reflexiones*.

Morales A. Juan Rafael (2000). *Escribo para Recordar*. AEPROLA.-EUNA. San José.

Petty, R., Cacioppo, J., Schumann, D. (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Costumer Research*. 135-146

Sinnexus Business Inteligence. Datos, Información, Conocimiento. (n.d.). Recuperado el 23 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/piramide\\_negocio.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/piramide_negocio.aspx)

Solomon, M. (2007) Modelo de la Probabilidad de Elaboración, Cambio de actitudes y comunicaciones interactivas. *Comportamiento del Consumidor*. 291-293

Torres, M. & Paz, K. (n.d.). Métodos de Recolección de Datos para una Investigación. Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 23 de agosto de 2014 de la dirección [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf)

**ANEXOS**

**ANEXO 1: Cuestionario aplicado para la encuesta a los clientes actuales y  
potenciales**

Encuesta de satisfacción del cliente de Zapatería Meneses

Buenos días / tardes: Estamos realizando una encuesta sobre sus preferencias de consumo (compras) de calzado, con el fin de realizar un registro de las preferencias de nuestra estimable clientela. Le agradeceríamos su participación en esta encuesta y sus opiniones serán tomadas en cuenta. Marque con un círculo la respuesta

P1. ¿Cuál de las siguientes modalidades prefiere a la hora de hacer sus compras de zapatos?

- |                   |   |                                      |
|-------------------|---|--------------------------------------|
| 1. Punto de venta | 2. On line (Internet)<br>Pase a la pregunta 8 | 3. Catálogos<br>Pase a la pregunta 8 |
| 8. Otro:          | 9. No responde                                |                                      |

P2. ¿En cuál de los siguientes lugares prefiere comprar calzado?

- |                        |                                       |                |
|------------------------|---------------------------------------|----------------|
| 1. Centros comerciales | 2. Tiendas de zapatería tradicionales | 9. No responde |
|------------------------|---------------------------------------|----------------|

P3. ¿En qué tienda(s) ha comprado calzado en los últimos doce meses?

---



---

P4. ¿Por qué razón(es) prefiere comprar en esos lugares? Puede marcar varias.

- |                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Calidad del producto              | 14. Decoración externa del local |
| 2. Variedad en la oferta de producto | 15. Infraestructura en general   |
| 3. Precio del producto               | 16. Limpieza del local           |
| 4. Promociones de precios            | 17. Aroma del local              |
| 5. Descuentos                        | 18. Seguridad del local          |
| 6. Presentación del personal         | 19. Tiempo de atención recibido  |
| 7. Amabilidad del personal           | 20. Presentación de las muestras |
| 8. Asesoramiento del personal        | 21. Horario de atención          |
| 9. Empaque del producto              | 22. Aseo de los baños            |
| 10. Ubicación del local              | 23. Mobiliario                   |
| 11. Parqueo del local                | 24. Iluminación                  |
| 12. Decoración interna del local     | 88. Otro: _____                  |
| 13. Música                           | 99. No responde                  |

P5. ¿Qué tipo de calzado es el que más utiliza?

- |                |                |           |
|----------------|----------------|-----------|
| 1. Deportivo   | 2. Casual      | 3. Formal |
| 8. Otro: _____ | 9. No responde |           |

P6. ¿Qué marca de calzado prefiere? \_\_\_\_\_

P7. ¿Cada cuanto realiza sus compras de calzado?

- |                     |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. 1 vez al mes     | 2. Cada 2 ó 3 meses   | 3. Cada 4 ó 6 meses |
| 4. Cada 7 ó 9 meses | 9. Cada 10 ó 12 meses |                     |

P8. ¿Cuántos pares de zapatos estima usted que compra por año? \_\_\_\_\_

P9. Sexo:

- |              |             |
|--------------|-------------|
| 1. Masculino | 2. Femenino |
|--------------|-------------|

P10. Edad:

- |                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1. 18 a 24 años | 2. 25 a 34 años | 3. 35 a 44 años |
| 4. 45 a 54 años | 5. 55 o más     | 9. No responde  |

P11. Actividad que realiza:

- |                      |                      |                 |
|----------------------|----------------------|-----------------|
| 1. Trabaja           | 2. Trabaja y estudia | 3. Sólo estudia |
| 4. Labores del hogar | 5. Pensionado        | 6. Desempleado  |
| 8. Otro              | 9. No responde       |                 |

P12. Ingreso mensual:

1. Menos de 250.000 colones
2. Entre 250.000 colones y 500.000 colones
3. Entre 500.001 colones y 750.000 colones
4. Más de 750.000 colones
9. No responde

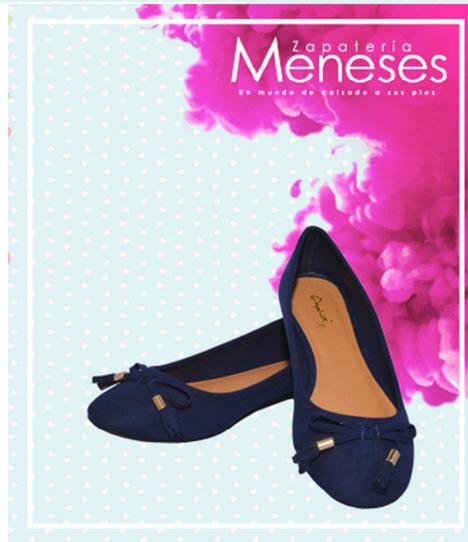
P13. Fecha de aplicación:

\_\_\_\_\_  
Día    Mes    Año

Muchas gracias!

**ANEXO 2: Fotos del calzado de Zapatería Meneses**

### Calzado para mujer



### CALZADO PARA HOMBRE



Zapatos de hombre **Zapatería Meneses**  
UN MUNDO DE CALZADO A SUS PIES



Tenis de Hombre  
**Zapatería Meneses**  
UN MUNDO DE CALZADO A SUS PIES



### CALZADO PARA NIÑAS Y NIÑOS



Zapatos de niña

Zapatería Meneses  
UN MUNDO DE CALZADO A TU ALREDOR



Zapatos de niño

Zapatería Meneses  
UN MUNDO DE CALZADO A TU ALREDOR



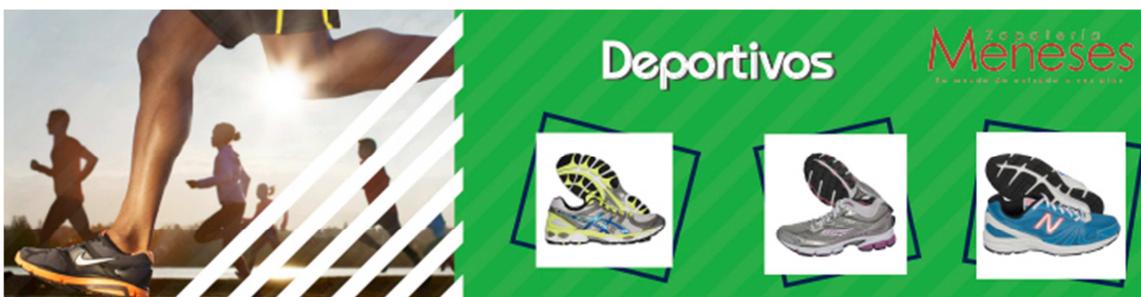
### CALZADO DE VERANO



### CALZADO ESCOLAR



### CALZADO DEPORTIVO



**ANEXO 3: Carta de la empresa**

Heredia, 4 de junio del 2016

MBA. Carlos Murillo Scott  
Director  
Escuela de Administración de Negocios  
**Universidad de Costa Rica**  
Presente

Estimado señor Murillo:

Por este medio, se hace constar ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, que la tienda ZAPATERÍA MENESES, se encuentra satisfecha con los resultados obtenidos del proyecto final de graduación de los estudiantes: María José Corrales Guerrero carné A41697, César Luis Meneses Quirós carné A53441, Alexey Sánchez Moseikina carné A65311 y Karol Marcela Ulloa Herrera carné A25138, del área de Dirección de Empresas.

Atentamente,

Luis Angel Meneses Herrera  
Gerente General  
Cédula: 1-0502-0525

**ANEXO 4: Copia de la carta de aprobación del anteproyecto aprobado por la  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación**



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

04 de agosto del 2014  
EAN.TFG-66-14

Señor (itas)

María José Corrales Guerrero	A41697
César Luis Meneses Quirós	A53441
Alexey Sánchez Moseikina	A65311
Karol Marcela Ulloa Herrera	A25138

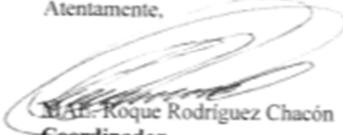
Estimados estudiantes:

Hemos analizado las correcciones del anteproyecto:

<b>CODIGO:</b>	<b>050313</b>
<b>TITULO</b>	Propuesta de plan integral de mercadeo para incrementar el posicionamiento de la Zapatería Meneses
<b>TUTOR(A):</b>	Víctor Hugo Vega Cordero
<b>LECTORES PROPUESTOS:</b>	Maribel Varela Fallas Luis Fonseca Macrini
<b>MODALIDAD:</b>	Seminario de Graduación

Al respecto nos permitimos informarles que hemos analizado el mismo y consideramos que cumple con lo dispuesto por la Guía de Trabajos Finales de Graduación, por lo tanto queda **OFICIALMENTE APROBADO**.

Atentamente,

  
M. A. Koque Rodríguez Chacón  
Coordinador  
Comisión Trabajos Finales de Graduación



*Una larga trayectoria de excelencia...*

Teléfonos: 2511-9180 / 2511-9188 Fax: 2511-9181  
Correo Electrónico: [negocios@ucr.ac.cr](mailto:negocios@ucr.ac.cr) Sitio Web: <http://www.ean.ucr.ac.cr>