



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO PRÁCTICO

PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEL  
SECTOR JUGUETERO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES

PRESENTA

Lic. Adriana García Guerra

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. María del Carmen Martínez Serna

COMITÉ TUTORAL

Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro

Dra. Gloria Leticia Martel Campos

Aguascalientes, Ags a 12 Enero de 2017



**DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas  
**P R E S E N T E**

Por medio del presente, como Comité Tutorial designado de la estudiante **ADRIANA GARCÍA GUERRA**, con ID **49119**, quien realizó un caso práctico titulado **PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR JUGUETERO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimir, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente de la Maestría en Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, nos permitimos enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

“Se Lumen Proferre”

Aguascalientes, Ags a 11 de enero de 2017

**Dra. María del Carmen Martínez Serna**  
Tutor de Caso Práctico

  
**Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro**  
Asesor 1

  
**Dra. Gloria Leticia Martel Campos**  
Asesor 2

c.c.p. Alumno  
c.c.p. Secretaría Técnica del Programa de Posgrado



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“PROPUESTA DE PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR JUGUETERO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES”** de el(la) estudiante **C. ADRIANA GARCIA GUERRA** con ID **49119** egresado(a) de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., 20 de enero de 2017

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO

DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García .- Jefe del Departamento de Control Escolar  
c.c.p Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p Estudiante  
c.c.p Archivo



## AGRADECIMIENTOS

En este apartado, me permitiré mencionar a todas las instituciones y personas que han hecho posible el llevar a cabo mi proyecto de trabajo práctico, así como la conclusión de mis estudios de maestría.

En primer lugar quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por darme la oportunidad de ingresar nuevamente a ésta gran institución ahora para cursar mis estudios de maestría, así como por financiar parte de mis estudios.

Asimismo, quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado una beca de manutención por todo el tiempo que duraron mis estudios de maestría, así como por haber financiado mi estancia académica en el extranjero, misma que tuvo como finalidad complementar mis estudios de posgrado.

De igual manera, quiero agradecer a la empresa “JuguetiAgs” por darme la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos de posgrado en su organización, así como por la confianza al decidir llevar a cabo el presente plan de mercadotecnia.

Agradezco de forma especial a mi Tutora de trabajo práctico, Dra. María del Carmen Martínez Serna por su apoyo incondicional para que éste proyecto tuviera una importancia relevante tanto para la empresa a la cual se le realizó el presente plan, así como para la sociedad en general que deese consultarla; de igual manera, por brindarme la guía siempre oportuna para lograr la conclusión del mismo.

También quiero agradecer a mi Decano, la Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro, integrante de mi comité tutorial, por sus sabios consejos en la elaboración de mi proyecto, así como por brindarme su experiencia profesional para enriquecer el presente.

De igual manera agradezco a la Dra. Gloria Leticia Martel Campos por todo su apoyo para que el trabajo práctico contara con un buen sustento financiero, así como por su amplia disposición para lograr un trabajo práctico que genere beneficios para la empresa.

Personalmente quiero agradecer a Dios, por darme vida y permitirme lograr este proyecto profesional. A toda mi familia; en especial a mi esposo y a mi mamá por su apoyo siempre incondicional, así como por su confianza y amor que depositan en mí día a día, y que me da la motivación y la felicidad de mis días. A todos muchas gracias.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<i>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>13</i>
1.1 Antecedentes	13
1.2 Diagnóstico	16
1.3 Justificación	17
1.4 Sector, población o grupo afectado por la problemática.	17
1.5 Objetivo general del trabajo	20
1.6 Objetivos específicos	20
<i>II MARCO TEÓRICO</i>	<i>21</i>
2.1 Planeación	21
2.1.1 Alcance de la planeación	21
2.2 Concepto de Mercadotecnia	22
2.3 Plan estratégico de mercadotecnia	24
2.4 Plan de mercadotecnia	27
2.4.1 Propósitos y significado del plan de mercadotecnia	28
2.5 Modelos de planeación de mercadotecnia	29
2.5.1 Modelo de planeación de mercadotecnia de Ferrell, Hartline y Lucas (2002)	29
2.5.2 Modelo de planeación de mercadotecnia de Stanton, Etzel y Walker (2004)	32
2.5.3 Modelo de planeación de mercadotecnia de Kotler, Armstrong, Sanders y Wong (2000)	33
2.5.4 Modelo de planeación de mercadotecnia de Lamb, Hair y McDaniel (2011)	34
2.6 Selección de un modelo de planeación de mercadotecnia	36
2.7 Herramientas para el análisis de la situación actual	37
2.7.1 Matriz de portafolio del Boston Consulting Group y Grid comercial GE	37
2.7.2 Análisis FODA	40

2.8 Herramientas para la formulación de las estrategias de marketing	40
2.8.1 Segmentación de mercados	41
2.8.1.1 Estrategias para seleccionar los mercados meta	42
2.8.2 Mezcla de marketing	44
<i>III DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN</i>	45
3.1 Objetivo de la intervención	45
3.2 Métodos para realizar la intervención	46
3.3 Etapas de la intervención	50
3.4 Recursos de la intervención	51
3.5 Beneficios esperados de la intervención	51
3.6 Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención	51
<i>IV PLAN DE MERCADOTECNIA</i>	53
4.1 Descripción de la empresa	53
4.2 Misión de negocios	55
4.3 Análisis de la situación	55
4.3.1 Análisis de la industria	56
4.3.2 Análisis FODA	56
4.3.2.1 Tendencias	57
4.3.2.1.1 Tendencias en el consumo de juguetes	57
4.3.2.1.2 Tendencias en la comercialización de juguetes en puntos de venta	60
4.3.2.1.3 Tendencias en la comercialización de juguetes en línea	67
4.3.2.1.4 Tendencias en la comercialización de juguetes por catálogo	68
4.3.2.2 Competidores	72
4.3.2.3 Perfil del consumidor	75
4.3.2.4 Tecnología	80
4.3.2.5 Fortalezas	83
4.3.2.6 Debilidades	85
4.3.2.7 Oportunidades	87
4.3.2.8 Amenazas	88
4.3.2.9 Matriz de portafolio Boston Consulting Group	90
4.4 Objetivos de Marketing	91
4.5 Estrategia de marketing	93
4.5.1 Estrategia del mercado meta	93
4.5.2 Mezcla de marketing	98

4.5.2.1 Producto	98
4.5.2.2 Plaza (Distribución)	103
4.5.2.3 Promoción	110
4.5.2.4 Precio	117
4.6 Implementación, evaluación y control	119
4.6.1 Estructura organizacional y plan	120
4.6.2 Proyecciones financieras	121
4.6.3 Cronograma para la implementación	126
<i>CONCLUSIONES</i>	<i>129</i>
<i>GLOSARIO</i>	<i>132</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>137</i>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Preferencia de tipos de juguetes en niños encuestados.	59
Tabla 2 Percepción en cuanto a valor agregado e importancia de venta en establecimientos.	62
Tabla 3 Percepción de las características de los juguetes y exhibidor JuguetiAgs.	63
Tabla 4 Sugerencias por parte de dueños de establecimientos.	64
Tabla 5 Generalidades de compradores de juguetes en puntos de venta.	64
Tabla 6 Hábitos de compra en artículos de entretenimiento en establecimientos.	65
Tabla 7 Motivos por los que los clientes de punto de venta dejan de serlo.	66
Tabla 8 Prospección de clientes.	66
Tabla 9 Generalidades de los vendedores por catálogo.	69
Tabla 10 Características en ventas de los vendedores por catálogo.	70
Tabla 11 Principales estrategias que llevan a cabo los vendedores por catálogo.	70
Tabla 12 Percepción de las características de los juguetes.	70
Tabla 13 Percepción de las características del características del catálogo.	71
Tabla 14 Sugerencias dadas por los vendedores por catálogo.	72
Tabla 15 Comparación de juguete de construcción.	73
Tabla 16 Comparación de juguete, muñeca de colección.	73
Tabla 17 Comparación de pluma jumbo Disney.	74
Tabla 18 Comparación de juguete, set de cosméticos.	74
Tabla 19 Comparación de juguete, baraja americana.	74
Tabla 20 Generalidades del focus group para padres de familia.	76
Tabla 21 Forma de diversión de los hijos.	76
Tabla 22 Características juguetes ocasiones especiales.	77
Tabla 23 Caracetrísticas juguetes sin motivo en particular.	77
Tabla 24 Percepción calidad-precio juguetes.	78
Tabla 25 Generalidades del focus group para niños.	79
Tabla 26 Preferencia de juguetes en focus group.	79
Tabla 27 Juguete favorito de los niños encuestados.	80
Tabla 28 Fortalezas.	84
Tabla 29 Debilidades.	86

Tabla 30 Oportunidades.	87
Tabla 31 Amenazas.	89
Tabla 32 Objetivos específicos por segmento de comercialización.	92
Tabla 33 Líneas de juguetes por tipo de comercialización.	96
Tabla 34 Estrategia producto establecimientos.	99
Tabla 35 Estrategia producto catálogo y online.	103
Tabla 36 Estrategia plaza establecimientos.	104
Tabla 37 Estrategia plaza catálogo.	106
Tabla 38 Estrategia plaza online.	108
Tabla 39 Estrategia promoción establecimientos, catálogo y online.	112
Tabla 40 Estrategia precio establecimientos, catálogo y online.	118



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Un sencillo modelo del proceso de marketing.	23
Gráfico 2 Proceso de planeación estratégica de marketing.	25
Gráfico 3 Responsabilidad interfuncional del plan estratégico	26
Gráfico 4 El plan de marketing como desarrollo del concepto de marketing..	27
Gráfico 5 Matriz BCG.	38
Gráfico 6 El grid comercial GE.	39
Gráfico 7 Tres estrategias para seleccionar mercados meta	43
Gráfico 8 Ventajas y desventajas de las estrategias para definir los mercados meta.	43
Gráfico 9 Canal de distribución, proveedor nacional.	55
Gráfico 10 Canal de distribución, proveedor internacional.	55
Gráfico 11 Giro de los establecimientos en donde se comercializa JuguetiAgs.	62
Gráfico 12 Evolución del comercio electrónico en México.	81
Gráfico 13 Posesión de dispositivos de los compradores online.	81
Gráfico 14 Cambio esperado en los hábitos de compra por celebración.	82
Gráfico 15 Categoría adquirida y cantidad de dinero gastado en los dispositivos.	82
Gráfico 16 Mapa perceptual de la estrategia de segmentos múltiples.	97
Gráfico 17 Propuesta de imagen de la página web.	109
Gráfico 18 Resultados semanales de difusión con Facebook.	113
Gráfico 19 Ejemplo de gráfico promocional.	114
Gráfico 20 Ejemplo de gráfico promocional.	114
Gráfico 21 Ejemplo de gráfico promocional.	115
Gráfico 22 Ejemplo de gráfico promocional.	115
Gráfico 23 Ejemplo de volante publicitario anverso.	116
Gráfico 24 Ejemplo de volante publicitario reverso.	116
Gráfico 25 Organigrama actual de la empresa.	120
Gráfico 26 Organigrama proyectado de la empresa.	121
Gráfico 27 Estado de Resultados Proyectado	122
Gráfico 28 Estado de Situación Financiera Proyectado.	123
Gráfico 29 Flujo de Efectivo Proyectado.	124
Gráfico 30 Relaciones analíticas.	125
Gráfico 31 Ventana de alimentación de detalles del proyecto.	126
Gráfico 32 Cronograma de actividades.	128

## RESUMEN

En un entorno altamente competitivo como el nuestro en el que las grandes empresas nacionales e internacionales abarcan la mayor parte de las actividades económicas, es de vital importancia para las micro, pequeñas y medianas empresas contar con herramientas que les permitan en primera instancia lograr la supervivencia y posteriormente, lograr permanecer y crecer en el mercado. Para ello, existen numerosas herramientas que le permiten a los entes económicos establecer sus objetivos empresariales y crear las estrategias necesarias para el logro de los mismos.

Con la finalidad de obtener el grado de Maestra en Administración se desarrolló una propuesta de Plan de Mercadotecnia para una empresa del sector juguetero del Estado de Aguascalientes. Con esto se pretende, además de obtener el grado, proporcionar a la empresa objeto de estudio, una planeación mercadológica formal que le permita desarrollar una estrategia de mezcla de mercadotecnia equilibrada y con ello lograr un crecimiento en la participación de su mercado.

Para llevar a cabo el plan de mercadotecnia, en primer lugar se realizó el planteamiento del problema, en donde se mencionaron algunos de los estudios similares previos, posteriormente se justificó la importancia de la realización del estudio en base a las necesidades empresariales actuales y, se determinaron los objetivos del presente trabajo práctico.

Posteriormente se realizó una revisión de literatura y se abordaron los conceptos teóricos que sustentan el presente plan de mercadotecnia. Asimismo se mencionaron modelos de planeación de mercadotecnia de algunos autores y se seleccionó la que mejor se adaptó a las condiciones y a las necesidades de la empresa.

Después de ello, se realizó el diseño de la intervención en la cual se detalló la manera en la que se llevó a cabo la intervención, cuándo se realizó, qué etapas comprendió, cuáles fueron las actividades realizadas, con qué recursos se contó y cuáles serán los beneficios esperados. Finalmente se evaluó la pertinencia y la viabilidad de la intervención.

Una vez realizadas dichas actividades se procedió a la realización del Plan de Mercadotecnia. En éste se comenzó con una descripción de la empresa, posteriormente

la misión de negocios y el análisis de la situación, para posteriormente fijar los objetivos, la estrategia, y la mezcla de mercadotecnia. Después de ello se establecieron los métodos para la implementación, evaluación y control del mismo.

Finalmente, se mencionaron las conclusiones de la presente intervención en donde se detallan los principales aspectos del plan de mercadotecnia así como los beneficios que éste dará a la empresa para la cual fue diseñado.

**Palabras clave: plan de mercadotecnia.**



## ABSTRACT

In a highly competitive environment such as ours where large national and international companies cover most economic activities, it is of vital importance for micro, small and medium-sized companies to have the necessary tools that allow them, in first instance, to achieve survival and subsequently, to stay and grow in the market. For this, there are numerous tools that allow economic entities to establish their business objectives and create the strategies needed to achieve them.

In order to obtain the degree of Master in Management, a Marketing Plan proposal was developed for a company in the toy industry in the state of Aguascalientes. In addition to obtaining the degree, it is intended to provide the company under study with a formal marketing plan that allows it to develop a balanced marketing mix strategy and thereby achieve growth in market share.

In order to carry out the marketing plan, the problem was first approached, where some of the previous similar studies were mentioned, later the importance of carrying out the study was justified on the basis of the current business needs and the objectives of this case study were determined.

Subsequently a literature review was made out and the theoretical concepts that support the present marketing plan were discussed. We also mentioned models of marketing planning of some authors and selected the one that best adapted to the conditions and the needs of the company.

After that, the design of the intervention was made out, in which it was detailed the way the intervention was carried out, when it was done, what stages it contained, what activities were fulfilled, what resources were counting with and what was the expected benefits. Finally, the relevance and feasibility of the intervention were evaluated.

Once these activities were completed, the Marketing Plan was implemented. This Plan began with a description of the company, later the mission of business and the analysis of

the situation, to later set the objectives, the strategy, and the marketing mix. After that, the methods for its implementation, evaluation and control were established.

Finally, the conclusions of the present intervention were mentioned in which we detail the main aspects of the Marketing Plan as well as the benefits that this will give to the company for which it was designed.

**Key words: Marketing Plan.**



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la propuesta de un plan de mercadotecnia en una empresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes, para la obtención del grado de Maestra en Administración.

En un entorno cambiante y globalizado como el mercado de bienes de consumo, es una necesidad apremiante de las empresas, conocer y estar al tanto de las preferencias de los consumidores, los cuales cada vez son más exigentes en cuanto a calidad e innovación, para con ello, lograr su permanencia en el mercado y la generación de utilidades. La mercadotecnia coadyuva con las empresas a lograr estos objetivos a través de técnicas que les permiten conocer la situación actual de su organización, comprender el mercado en el que se desarrollan, así como la demanda y las leyes que rigen al sector, para con ello, crear relaciones rentables y valor para sus clientes, buscando minimizar el riesgo y alcanzar el éxito.

La empresa a la cual se realizó la propuesta de plan de mercadotecnia pertenece al sector juguetero del estado de Aguascalientes y se dedica a la comercialización de juguetes tanto nacionales como importados; actualmente no cuenta con una planeación mercadológica formal que le indique acciones concretas, ni métodos de supervisión y control.

El lector podrá encontrar en el presente, la propuesta de plan de mercadotecnia desarrollada en 4 capítulos. En el primer capítulo se describirá el planteamiento del problema, en donde se mencionarán estudios similares previos, importancia de la realización del estudio en base a las necesidades empresariales actuales y, objetivos del presente trabajo práctico.

En el segundo capítulo el lector podrá encontrar el marco teórico en el cual se abordan los conceptos teóricos que sustentan el presente plan y modelos de planeación de mercadotecnia de algunos autores, así como el modelo seleccionado.

En el tercer capítulo se detalló la manera en la que se llevó a cabo la intervención, así como la pertinencia y la viabilidad de la intervención y; en el cuarto y último capítulo se realizó el Plan de Mercadotecnia. En éste se realizó la descripción de la empresa, la

misión de negocios y el análisis de la situación; posteriormente se fijaron los objetivos, la estrategia, y la mezcla de mercadotecnia. Finalmente se establecieron los métodos para la implementación, evaluación y control del mismo.

La finalidad del presente con respecto a la empresa consiste en proponer una planeación mercadológica formal que le permita desarrollar una estrategia de mezcla de mercadotecnia equilibrada y con ello lograr un crecimiento en la participación de su mercado.



## **I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este apartado se iniciará mencionando algunos de los estudios similares previos al presente que darán al lector un panorama de cómo autores han estado abordando este tema. Posteriormente se mostrará un panorama general de las Mipymes en México, enfocándolo a las empresas del sector juguetero; seguido de la justificación de la importancia de la realización del presente estudio en base a las necesidades empresariales actuales; llegando así a la problemática del presente estudio, que se concentra en una empresa real de dicho sector. Finalmente se determinarán los objetivos generales y específicos del presente trabajo práctico que es la realización de un plan de mercadotecnia para una empresa del sector juguetero.

La propuesta de dicho plan de mercadotecnia surge de la necesidad de la empresa objeto de estudio, de guiar y coordinar sus actividades en pro de un crecimiento sustentable, a través de estrategias formuladas en base a un estudio previo y con la finalidad de lograr sus objetivos y un mejor posicionamiento de marca.

### **1.1 Antecedentes**

El plan de marketing es una necesidad de cualquier empresa independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere. (Molero, 1994; citado por Cutropía, 2000, p.23). En la actualidad se pueden encontrar numerosos antecedentes de propuestas de estudios similares en empresas del sector público o privado, de diversos giros, tamaños y fines.

La presente propuesta de plan de mercadotecnia se realizará a una empresa comercializadora del sector juguetero del estado de Aguascalientes; es por ello que a continuación se mencionarán algunos de los estudios previos que se han realizado en cuanto a planeación de mercadotecnia, aplicados a diversas organizaciones, con lo cual se busca conocer cómo han sido desarrollados y analizados dichos casos por los autores que han desarrollado este tema de estudio.

El estudio “Una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del estado de Aguascalientes”, de Vega (2012) tuvo como objetivo el desarrollar una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del estado de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aguascalientes y en el cual el autor realizó un análisis situacional de la empresa y propuso las estrategias de mercadotecnia de la misma. Para ello utilizó la metodología intervención acción, la cual consta de tres etapas: diagnóstico, programación y finalmente, conclusiones y propuestas. Asimismo utilizó el modelo de planeación de mercadotecnia de para la intervención de la empresa de Pride y Ferrell.

Otro estudio similar es el propuesto por Marulanda y Velásquez (2010) denominado “Formulación de un plan estratégico de marketing para la empresa Freskaromas”, en el cual las autoras realizan un plan estratégico de mercadotecnia para la empresa Freskaromas partiendo de un análisis de la situación actual, a través del cual se realizó un diagnóstico de su estructura organizacional, se identificaron las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades y se analizó la mezcla de mercadotecnia actual. Posteriormente se desarrollaron diversos instrumentos para analizar la competencia y segmentar el mercado para caracterizar al consumidor y definir su mercado meta. Y, finalmente, se plantearon estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, estableciendo las acciones tácticas necesarias y diseñando el presupuesto, cronograma y métodos de control para la correcta realización del plan en cuestión.

Los dos estudios anteriores refieren una metodología de planeación de mercadotecnia para empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de bienes de consumo. De igual manera también se consultó un estudio enfocado al sector servicios denominado “Plan de marketing estratégico para una microempresa ecoturística” elaborada por Soto (2011), en el cual parte de las generalidades de la investigación, tales como la problemática, los objetivos y el método de investigación. Posteriormente describe la naturaleza del turismo, se desarrolla el tema de plan estratégico de marketing y finalmente se presenta la propuesta de plan de marketing estratégico compuesto de las etapas: análisis de la situación, diagnóstico, planeación, ejecución y control.

Para adentrarnos en el giro de la empresa que es el sector juguetero, se consultó el estudio denominado “Propuesta de un modelo de plan de negocios para pymes de la industria del juguete en México” de Martínez (2005), en el cual se tiene el objetivo de mostrar el comportamiento del sector juguetero en México; su estructura, producción y consumo, demanda, hasta la situación actual de esta industria y la problemática que enfrenta. Para ello el autor realizó un análisis de la industria juguetera a nivel mundial, estableció un cuadro comparativo entre la estructura nacional y mundial y, finalmente

empleó el análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este sector en México. Finalmente, el autor escogió como base para el desarrollo de la propuesta de la investigación el plan de negocios de la secretaría de economía junto con el modelo C de la planeación estratégica de George Steiner. Este estudio dará una guía al presente de la situación del sector juguetero a nivel nacional.

Asimismo, y como una parte importante del juguete que comercializa la empresa objeto de estudio es el juguete tradicional, se consultó el trabajo escrito por González (2013) que tiene por nombre “Juguete tradicional, expresión cultural, promotor del desarrollo socioeconómico e infantil y la elaboración de políticas públicas para su promoción y desarrollo” en el cual aborda el tema de la fabricación de juguete tradicional como una fuente generadora de empleo nacional y como una manera de conservación de la riqueza cultural. En su escrito detalla los tres grandes grupos de juguetes que pueden ser producidos, así como el material de que se componen y el problema que sufren las micro, pequeñas y medianas empresas del sector juguetero tradicional por la globalización y los grandes adelantos tecnológicos. Finalmente, concluye su trabajo especificando las acciones necesarias para elevar la demanda y por ende, la oferta artesanal del juego y juguete tradicional.

Una vez analizados los antecedentes descritos en este punto, podemos observar que tanto en los dos estudios de empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de bienes de consumo, así como de la microempresa de servicios, las tres optan por el desarrollo de sus organizaciones a través de una planeación mercadológica en las que inician con un análisis situacional, seguido por el desarrollo de estrategias que buscan el cumplimiento de los objetivos y el incremento de su participación en el mercado.

Finalmente, en los dos últimos estudios podemos observar la creciente preocupación de las empresas nacionales dedicadas al sector juguetero por la elevada competencia derivada de la globalización, así como por el incremento en la utilización de la tecnología para la diversión. Esto ha llevado a las empresas de este sector, principalmente a las micro, pequeñas y medianas, a la creación de innovadoras estrategias que las mantengan en el mercado y las ayuden a mantenerse acorde a las exigencias cada vez más cambiantes, de los consumidores.

## 1.2 Diagnóstico

En la actualidad, la lucha de las microempresas por sobrevivir y más aún, para mantenerse a la vanguardia en un mercado cada vez más cambiante y competitivo, es un reto que llevan a cabo día con día. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014), en México 95.4% de los establecimientos son microempresas y aportan el 9.8% de la producción bruta; mientras que las grandes empresas representan sólo el 0.2% y aportan el 64.1% de la producción bruta. Esto nos muestra la realidad que se vive en nuestro país, en el cuál, la mayoría de los empresarios lleva a cabo sus actividades sin una buena planeación.

Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF), las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas se deben a problemas que la misma tiene para poder vender sus productos y servicios, inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles, falta de una planificación adecuada, y sobre todo la mala gestión (Marker, 2016, parr.8).

La industria juguetera no es la excepción, y ha enfrentado grandes desafíos en las últimas tres décadas. “Así, a finales de la década de los 80 había unas 320 empresas jugueteras establecidas en México, de las cuales 95% eran nacionales; actualmente la Asociación Mexicana de la industria del juguete (AMIJU) agrupa a sólo 41 compañías, aproximadamente la mitad de ellas de origen extranjero” (Tu interfaz de negocios, 2012, parr.1).

El reto de la industria juguetera radica en el hecho de que el concepto de juego ha ido cambiando vertiginosamente en los últimos años, pasando de los juguetes tradicionales a conceptos virtuales de juego. En su artículo para El Economista, Hernández (2015) señala que “la industria lucha por reinventarse ante la creciente sofisticación de los niños y su proclividad a jugar con aparatos electrónicos y videojuegos cada vez a edades más tempranas, en detrimento de los juguetes tradicionales” (parr.8).

Es por esta razón que es de vital importancia que las microempresas cuenten con herramientas que les permitan competir de una manera más eficaz con las grandes empresas nacionales e internacionales, anticipándose a los cambios y formulando estrategias que les permitan una rápida respuesta a éstos.

### **1.3 Justificación**

Un instrumento muy eficaz para que dichas empresas logren esta anhelada permanencia y éxito es el plan de mercadotecnia. Para Molero (1994, citado por Cutropía, 2000, p.23), “el plan de marketing es una necesidad de cualquier empresa independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere”. El plan de mercadotecnia ayuda a las empresas a conocer la situación en la que se encuentran y a dónde quieren llegar, al mismo tiempo que les marca los medios necesarios para alcanzar estos objetivos, haciendo uso de los recursos disponibles con los que se cuentan.

Por lo anteriormente mencionado es que el objetivo del presente trabajo es realizar la propuesta de un plan de mercadotecnia para una microempresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes, buscando con ello poner en práctica los conocimientos adquiridos, en una empresa en operación. Al mismo tiempo se busca con ello contribuir al desarrollo económico del estado buscando dar las herramientas mercadológicas a la empresa objeto de estudio para que logre su permanencia en el mercado y más aún, para que compita de una manera más eficaz y logre sus objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que dicha empresa actualmente no cuenta con una planeación mercadológica definida y las acciones que realiza para lograr una penetración en el mercado se realizan en base a intuiciones y a la observación que realiza de su mercado meta. Por esto es que se considera que esta propuesta de mercadotecnia que se va a realizar ayudará a dicha empresa en primer lugar a buscar su permanencia en el mercado, a través de un análisis interno y externo que le permita reconocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; para, posteriormente, aplicar las estrategias de más adecuadas que además, le den la oportunidad de convertirse en una empresa con un mayor posicionamiento en el estado.

### **1.4 Sector, población o grupo afectado por la problemática.**

La industria del juguete en México enfrenta grandes retos en la actualidad, desde competir en un mercado globalizado, hasta adaptarse a las nuevas preferencias de sus competidores, los cuales están incluyendo artículos de alta innovación tecnológica. Las estructuras de entretenimiento han cambiado vertiginosamente en las últimas tres

décadas, pasando del juguete tradicional, a la diversión virtual ofrecida principalmente a través de videojuegos y tabletas electrónicas.

Las empresas del sector del juguete tradicional, como la empresa objeto de estudio, han apostado por continuar con su oferta de este tipo de juguete. Su principal argumento que resume los sentimientos de los empresarios de esta industria se plasma en las palabras de la Directora de Nuevos Proyectos de Juguetes Mi Alegría, Martha Hernández, en la que comenta que para ganar e incrementar una cuota de mercado,

...tenemos que hacer juguetes más propositivos, creativos y con trasfondo. Es importante considerar el impacto que tenemos en los niños y en su formación, un juego de video o electrónico aporta entretenimiento, pero los juguetes, además, pueden dejar una huella formativa, deben contener los elementos básicos del juego y ser atractivos para que interactúen en esta realidad física. Un juego electrónico funciona por medio de un software que no puedes tocar ni manipular físicamente; estos juegos son entretenidos y actualmente necesarios, pero los niños requieren algo más para formarse. (Hernández, 2012, citado por Tu interfaz de negocios, 2012, parr.4)

En su artículo para el empresario.mx, López y Pineda (2016) señalan que “de acuerdo a la AMIJU (Asociación Mexicana de la Industria del Juguete), el 65% de los juguetes que se venden en el país son importados” (parr.4). Esto pone de manifiesto la gran cantidad de demanda de dichos juguetes, que en su mayoría se caracterizan por su bajo costo; poniendo a la luz la realidad de nuestro país en el que, según cifras de la mencionada asociación citada por López y Pineda, “en México hay 33.4 millones de personas entre 0 y 14 años y el gasto promedio por hogar en esparcimiento, que incluye juguetes, ronda los 1,639 pesos anuales” (parr.4).

A pesar de los grandes retos antes mencionados, la industria mexicana del juguete se posicionó en el año 2013 como la tercera del mundo por producción y exportación, después de China y de Brasil, luego que posee el 18% del mercado juguetero global, este último valuado en 90,000 millones de dólares (AMIJU, 2013; citado por López y Pineda, 2016).

Si nos enfocamos ahora en la situación a nivel general de las MIPyMES, podemos encontrar que constituyen el centro del sistema económico de nuestro país ya que “más

del 95% de las empresas se encuentran dentro de esta clasificación, proporcionando el 78.5% de la fuerza laboral; 45.6 por parte de las microempresas, 23.8 las pequeñas y 9.1 las medianas” (INEGI, 2010; citado por El Universal, 2010).

De acuerdo a PROMÉXICO (2014), las Pymes cuentan con importantes ventajas, entre ellas, la gran flexibilidad de ampliar o disminuir el tamaño de la planta, capacidad para generar empleos, adaptan y asimilan nuevas tecnologías con relativa facilidad, se establecen en varias regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

A pesar de las fortalezas que tienen las Pymes, su tasa de mortandad es alarmante: “alrededor del 82.5% de las Pymes que se crean en México desaparecen antes de los dos años porque no son rentables” (Flores, 2013).

Las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran inmersas en un mercado cada vez más competitivo debido a la gran cantidad de competidores nacionales e internacionales, el desarrollo de nuevos modelos de negocio, las nuevas tendencias comerciales, el constante cambio en las preferencias de los consumidores y la inestabilidad económica y financiera a nivel mundial, esto ha obstaculizado el pleno desarrollo de dichas empresas. De acuerdo con Hernández, (2008, citado por Luna, 2005) “es adecuado que (las Mipymes) alcancen un nivel de competitividad que les permita en primera instancia consolidarse en mercados regionales para posteriormente lograr la entrada a mercados internacionales” (p.2).

Por lo anteriormente mencionado, es que es vital para las micro, pequeñas y medianas empresas, realizar sus actividades contando con herramientas que las posicionen a la altura de sus competidores nacionales e internacionales y les de la capacidad de sobrevivir y mejor aún, de ser líderes en sus operaciones.

El plan de mercadotecnia es una herramienta muy importante para dichos entes económicos, ya que les permite conocer objetivamente su situación actual y sus metas, al mismo tiempo que formula estrategias para alcanzar sus objetivos con los recursos disponibles.

Es por ello, que en el presente, se estarán utilizando los conocimientos adquiridos en la maestría en administración para la propuesta de un plan de mercadotecnia para una

microempresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes. Dicha empresa comercializadora no cuenta con una planeación mercadológica y únicamente se enfoca en realizar ventas que le permitan cumplir con sus obligaciones de corto plazo y generar utilidad.

La empresa en cuestión tiene una antigüedad de tres años en el mercado y a pesar de que ha ido incrementando su catálogo de productos y sus puntos de venta, no cuenta con estrategias definidas para hacer frente a sus competidores y a las nuevas demandas por parte de sus consumidores. De igual manera no cuenta con un análisis de sus recursos y las estrategias que puede llevar a cabo para lograr una comercialización más eficaz de sus productos y para lograr un adecuado posicionamiento en el estado de Aguascalientes. Y finalmente, no cuenta con un sistema adecuado de control que le permita identificar los errores y proponer rápidas acciones correctivas.

### **1.5 Objetivo general del trabajo**

Proponer un plan de mercadotecnia para una empresa juguetera del estado de Aguascalientes.

### **1.6 Objetivos específicos**

Se establecen dos objetivos específicos:

- 1.1) Desarrollar un análisis situacional de la empresa.
- 1.2) Elaborar la propuesta de plan de mercadotecnia para la empresa.

## II MARCO TEÓRICO

En este apartado se abordarán los conceptos teóricos que sustentarán el presente Plan de Mercadotecnia. Comenzando con las definiciones de planeación y su alcance, para ubicar la categoría de planeación que se llevará a cabo en el presente trabajo práctico. Posteriormente, la definición de mercadotecnia y de plan de mercadotecnia para conocer propiamente el desarrollo que estos tienen y sus alcances; así como los modelos de planeación de mercadotecnia de algunos autores y la selección de uno de ellos para aplicarlo al presente. Finalmente, se mencionarán las herramientas que se utilizarán para el análisis de la situación actual de la empresa, así como las herramientas para la formulación de las estrategias de marketing.

### 2.1 Planeación

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no sólo vive en el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos. (Garza, 2000, p.87).

De acuerdo con Garza (2000), un plan eficaz tiene las siguientes características:

- Es realista, es decir, se puede llevar a la práctica.
- Está basado en recursos y limitaciones conocidos.
- Supone el cumplimiento de los que participan en diseñarlo y aplicarlo,
- Es flexible y puede adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse. (pp.87)

Para las empresas la planeación es una labor fundamental, ya que se cometerán menos errores llevando a cabo esta práctica. De igual manera, en un entorno tan competitivo y en constante evolución, la planeación es una manera de lograr la supervivencia.

#### 2.1.1 Alcance de la planeación

De acuerdo con Según Stanton, Etzel & Walker (2004), la planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo,

que abarca tres, cinco o más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere de personal de planeación.

La planeación a largo plazo atañe a los temas de toda la compañía, como ampliar o restringir la producción, mercados y líneas de productos, mientras que la planeación a corto plazo cubre un año o menos y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo. Naturalmente los planes a corto plazo deben ser compatibles con las intenciones más amplias de la organización (Stanton & cols., 2004, p.670).

De acuerdo a dichos autores, la planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- *Planeación estratégica de la compañía.* En este nivel, la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y marketing.
- *Planeación estratégica de marketing.* Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planeación de toda la compañía.
- *Planeación anual de marketing.* Los planes a corto plazo deben prepararse para las principales funciones de la compañía. El *plan de marketing*, que por lo general cubre un periodo de un año, se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa (pp. 670).

La planeación que se llevará a cabo en la empresa objeto de estudio es un plan anual de marketing y se realizará por el periodo de un año.

## **2.2 Concepto de Mercadotecnia**

Marketing es un proceso social y directivo por el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación de

intercambio de valor con los demás. En un contexto empresarial más estricto, el marketing incluye la construcción de relaciones de intercambio rentables con los clientes lideradas por los determinantes del valor. Por tanto, definimos marketing como el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio. (Kotler & Armstrong, 2009, Pp. 6)

Dichos autores presentan un modelo de cinco etapas sobre el proceso de marketing, en las que realizan una división entre las primeras cuatro etapas y la última. En las primeras cuatro etapas, las empresas buscan comprender a sus clientes, crear estrategias para proporcionarles valor y crear relaciones estrechas. En la última etapa, ya con la preferencia de sus clientes en forma de ventas, se logran beneficios y capital en forma de clientes. Dicho modelo se presenta a continuación de forma gráfica:



Gráfico 1 Un sencillo modelo del proceso de marketing. (Kotler y Armstrong, 2009, p.6)

Según Stanton & cols. (2004), “marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos, y distribuirlos a mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (pp.7); y se basa en tres ideas principales:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.
  - El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización del mercado (pp.11).

De acuerdo a lo anterior, se puede observar la importancia de las empresas de conocer las necesidades y deseos de los consumidores, para posteriormente desarrollar estrategias perfectamente coordinadas y orientadas al cliente, para lograr relaciones rentables y que se traduzca en ventas y en utilidades para las mismas.

### **2.3 Plan estratégico de mercadotecnia**

De acuerdo con Kotler, Armstrong, Sanders y Wong (2000), “la planificación estratégica es el punto de partida del plan anual” (p.35).

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción (Lambin, 1995, p.569).

De acuerdo con Stanton, & cols. (2004), la planeación estratégica es un proceso que comprende cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing (pp. 672).

Por su parte Ferrell, Hartline y Lucas (2002) plantean que el proceso de la planeación estratégica de marketing consiste en “identificar o establecer una misión organizacional, una estrategia corporativa, metas y objetivos, una estrategia y, finalmente, un plan de marketing” (p.2).

El proceso comienza con un análisis profundo del entorno interno y externo, conocido como análisis situacional. Este análisis ayuda a que los administradores determinen las fortalezas y debilidades internas de la organización e identifiquen las oportunidades y amenazas externas. Con base en un examen exhaustivo de estos aspectos relevantes del entorno, la empresa después establece su misión, metas y objetivos organizacionales; estrategias funcionales; la instrumentación, y la evaluación y el control (Ferrell & cols., 2002, p.2).

Dicho proceso se representa en el siguiente gráfico.

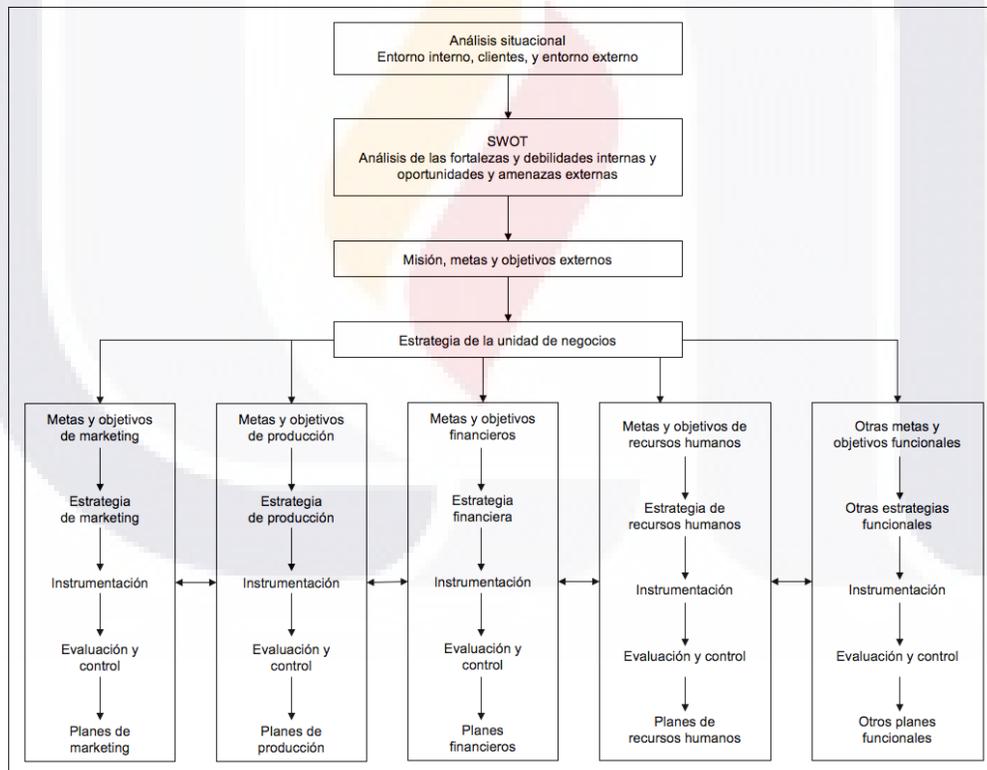


Gráfico 2 Proceso de planeación estratégica de marketing. (Farrell & cols., 2002).

“La razón de ser de un plan estratégico de marketing es formular las principales opciones estratégicas que la empresa tomará en cuenta, de una manera clara y concisa, para asegurar su desarrollo en el largo plazo” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.474).

De acuerdo a Lambin & cols., (2009), “un plan de marketing estratégico no es más que un plan financiero, pero con mucha más información sobre los orígenes y los destinos de los flujos financieros” (p.474). Como se muestra en el siguiente gráfico, el plan de marketing estratégico tiene implicaciones directas sobre las otras funciones de la empresa y viceversa.

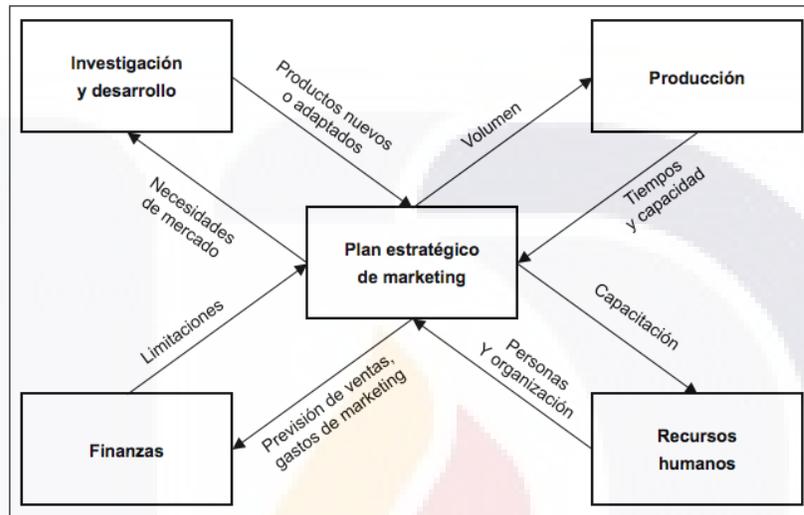


Gráfico 3 Responsabilidad interfuncional del plan estratégico (Lambin & cols., 2008, p. 475)

Dichas funciones de la empresa se relacionan de la siguiente manera.

- Investigación y desarrollo. Las necesidades del mercado deben satisfacerse a través de productos y servicios nuevos, mejorados o adaptados.
- Finanzas. El programa de marketing está sujeto a limitaciones financieras y a la disponibilidad de recursos.
- Operaciones. Los objetivos de la venta están sujetos a la capacidad de producción y a las limitaciones físicas de abastecimiento.
- Recursos humanos. La implementación del plan implica la disponibilidad de personal calificado y bien entrenado (Lambin, & cols., 2009, p.475).

Por lo tanto, la planificación estratégica permitirá una mejor integración de todas las funciones de la empresa y contribuirá a maximizar los esfuerzos para alcanzar las metas corporativas.

## 2.4 Plan de mercadotecnia

El resultado del proceso de planeación estratégica de marketing consta de una serie de planes para cada área funcional de la organización. En cuanto al departamento de marketing, el plan de marketing ofrece una formulación detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. El plan de marketing es un documento de acción, un manual para la instrumentación, evaluación, y control del marketing (Ferrell, & cols., 2002, p.11).

Como se menciona, el plan de mercadotecnia se deriva de la planeación estratégica de mercadotecnia. A continuación se mencionarán algunas definiciones de plan de mercadotecnia para reforzar este concepto, que será el que se desarrollará en la empresa objeto de estudio.

“Un plan de marketing es un documento escrito que proporciona un plano o esquema de las actividades de marketing de la organización; consta de la instrumentación, evaluación y control de las actividades de marketing” (Ferrell & cols., 2002, p.2).

“Un plan anual de marketing es el cianotipo de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante” (Stanton & cols., 2004, p.676).

Para Santesmases (2001), “el plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras que éste es la idea, aquél constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una ejecución más eficiente y efectiva de la relación de intercambio” (p.748). Y lo representa en el siguiente gráfico.



Gráfico 4 El plan de marketing como desarrollo del concepto de marketing. (Santesmases, 2001, p. 749).

De acuerdo con Schoell (1990, citado por Cultropía, 2000), “el plan de marketing, lejos de ser algo sobrenatural o inexplicable, no es más que la planificación comercial en atención constante a los distintos elementos que hacen posible la realidad del producto y el fenómeno venta a través de la generación o estimación de necesidades del mercado” (p.23).

Como se puede observar, hay muchas definiciones que muestran al plan de mercadotecnia como un documento muy importante para que las empresas tengan un rumbo fijo de acción acorde con sus objetivos y que minimice el riesgo de fracaso. Apoyando esta idea se encuentra Cohen (1992, citado por Cultropía, 2000), que al hablar sobre el papel esencial del plan de marketing en una empresa precisa que “Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de mercadotecnia, es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, y bajo el ataque de torpedos enemigos” (p.22).

#### **2.4.1 Propósitos y significado del plan de mercadotecnia**

De acuerdo con Ferrell & cols. (2002), un buen plan de mercadotecnia cumple cabalmente con estas cinco finalidades:

1. Explica las situaciones de la organización tanto presentes como futuras. Esto comprende los análisis de entorno y SWOT y el desempeño de la empresa en el pasado.
2. Explica los resultados esperados (metas y objetivos) de manera que la empresa pueda adelantar cuál será su situación para el final del periodo de planeación.
3. Describe las acciones concretas que tienen que darse para poder asignar e instrumentar la responsabilidad de cada acción.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
5. Permite supervisar cada acción y sus resultados de modo que puedan ponerse en marcha los controles. La retroalimentación que se da merced a la supervivencia y el control ofrece información para iniciar de nuevo el ciclo de planeación en el próximo periodo (p.12).

“El plan de marketing es el medio que sirve para comunicar la estrategia a los altos ejecutivos que toman las decisiones fundamentales en materia de asignación productiva y eficaz de los recursos” (Ferrell & cols, 2002, pp.12).

## **2.5 Modelos de planeación de mercadotecnia**

Diversos autores han realizado modelos de planeación de mercadotecnia. A continuación se describen cuatro de los que se consideraron que podrán adaptarse al presente trabajo práctico en el que se desarrollará un plan de mercadotecnia para una empresa juguetera del Estado de Aguascalientes.

En primer lugar se analizó el modelo propuesto por Ferrell, Hartline y Lucas (2002), posteriormente el modelo de Stanton, Etzel y Walker (2004), seguido por el modelo de Kotler, Armstrong, Sanders y Wong (2000) y finalmente el modelo de Lamb, Hair y McDaniel (2011).

### **2.5.1 Modelo de planeación de mercadotecnia de Ferrell, Hartline y Lucas (2002)**

El modelo de planeación estratégica que proponen Ferrell, & cols. (2002), propone tres objetivos. Que sea:

- *Completo*. Contar con un esquema completo resulta esencial para asegurarse de no omitir información.
- *Flexible*. Cualquier esquema que se elija ha de ser lo suficientemente flexible para poder modificarlo y satisfacer así las necesidades únicas de su situación.
- *Lógico*. El plan de marketing debe convencer a la alta dirección, por tanto, el esquema ha de influir de manera lógica. Un esquema ilógico haría que los directivos lo rechazaran o no proporcionararan los suficientes fondos para el plan (p.19).

La estructura que dichos autores proponen consta de los siguientes elementos.

#### **I. Resumen ejecutivo**

##### **A. Sinopsis**

B. Aspectos principales del plan

**II.- Análisis situacional y del entorno**

A. Entorno interno (organizacional)

B. Entorno del cliente

C. Entorno externo

**III. Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**

A. Fortalezas

B. Debilidades

C. Oportunidades

D. Amenazas

E. Análisis matricial SWOT

F. Estrategias de ajuste, conversión, reducción y elusión.

**IV. Metas y objetivos de marketing**

A. Metas

B. Objetivos

**V. Estrategias de marketing**

A. Mercado meta primario y mezcla de marketing

B. Mercado meta secundario y mezcla de marketing

**VI. Instrumentación de marketing**

A. Aspectos estructurales

B. Actividades tácticas

**VII. Evaluación y control**

A. Control formal de marketing

B. Control informal de marketing

C. Evaluaciones financieras

En términos generales de acuerdo con Ferrell, & cols., estos elementos comprenden lo siguiente:

I. **Resumen ejecutivo.** Es una sinopsis del plan de marketing global y cuenta con un esquema que transmite la orientación general de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es ofrecer las generalidades del plan para que el lector identifique

con rapidez los aspectos o consideraciones medulares de la función que desempeña en el proceso de planeación.

**II.- Análisis situacional y del entorno.** Sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. El análisis externo comprende factores externos destacados como el económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico. El del cliente, examina la situación actual de las necesidades del mercado meta, los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades. Y el interno contempla aspectos como la disponibilidad y la utilización de los recursos humanos, la antigüedad y la capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actuales de la compañía.

**III. Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).** Se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno planteado en la sección anterior, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta.

**IV. Metas y objetivos de marketing.** Son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Se fundan del estudio cuidadoso del análisis SWOT.

**V. Estrategias de marketing.** Resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing.

**VI. Instrumentación de marketing.** Describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos.

**VII. Evaluación y control.** Detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del mismo. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. La evaluación financiera es un importante componente. Las realidades financieras de la compañía deben supervisarse en todo momento (p.20-24).

## 2.5.2 Modelo de planeación de mercadotecnia de Stanton, Etzel y Walker (2004)

Para Stanton & cols. (2004), “en un plan anual se dedica más atención a los detalles tácticos que en otros niveles de la planeación” (p.677). Y proponen el siguiente contenido para un plan anual de marketing.

1. Resumen ejecutivo.
2. Análisis de la situación.
3. Objetivos.
4. Estrategias.
5. Tácticas
6. Programas financieros
7. Calendario
8. Procedimientos de evaluación.

En términos generales, los contenidos propuestos por Stanton & cols., se describen a continuación.

**1.- Resumen ejecutivo.** En esta sección de una o dos páginas se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan adentrarse en los detalles.

**2.- Análisis de la situación.** En esencia, el programa de marketing de una división grande de la compañía (llamada unidad comercial estratégica) o de un producto que cubre el plan se examina en el contexto de las condiciones actuales, pasadas y futuras pertinentes.

**3.- Objetivos.** Los objetivos del plan anual son más concretos que los del programa estratégico de marketing. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a que se consigan las metas en la organización y las metas estratégicas de marketing.

**4.- Estrategias.** Deben indicar qué mercados meta se van a satisfacer mediante una combinación de producto, precio, distribución y promoción.

**5.- Tácticas.** Actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior.

**6.- Programas financieros.** En esta sección se anotan dos clases de información: ventas proyectadas, gastos e ingresos en lo que se llama declaración financiera pro forma, y los montos de los recursos dedicados a las diferentes actividades en uno o más presupuestos.

**7.- Calendario.** Esta sección, que muchas veces incluye un diagrama, responde a la pregunta cuándo se realizarán durante el próximo año diversas actividades de marketing.

**8.- Procedimientos de evaluación.** En esta sección se abordan las preguntas qué, quién, cómo, y cuándo en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas durante el año y al final del periodo. Los resultados de las evaluaciones durante el año pueden llevar a ajustes en las estrategias o las tácticas del plan o incluso en los objetivos que van a conseguirse (p.677).

### **2.5.3 Modelo de planeación de mercadotecnia de Kotler, Armstrong, Sanders y Wong (2000)**

De acuerdo con Kotler & cols. (2000), “la ejecución del plan de marketing es el proceso de traducir las estrategias y programas de marketing en acciones que sean capaces de conseguir los objetivos de marketing deseados” (P.55). Y propone el contenido que debe tener un plan de marketing, mismo que se enlista a continuación.

- I. Resumen ejecutivo.
- II. Análisis de la situación actual de marketing
- III. Análisis DAFO
- IV. Objetivos
- V. Estrategia de marketing
- VI. Programa de acciones
- VII. Presupuesto
- VIII. Control

Dicho contenido propuesto por Kotler & cols. (2000) se explica de manera general a continuación.

**I. Resumen ejecutivo.** Presenta un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección.

**II. Análisis de la situación actual de marketing.** Presenta datos relevantes del mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno.

**III. Análisis DAFO.** Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, y principales temas clave con los que se enfrenta el plan.

**IV. Objetivos.** Define los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficios.

**V.- Estrategia de marketing.** Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.

**VI. Programa de acciones.** Da respuesta a preguntas de este tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto costará?

**VII. Presupuesto.** Predice los resultados financieros esperados del plan, tanto en cuanto a ingresos como a gastos.

**VIII. Control.** Indica cómo se controlará el plan (p.55).

#### **2.5.4 Modelo de planeación de mercadotecnia de Lamb, Hair y McDaniel (2011)**

Para Lamb & cols. (2011), “los planes de marketing se pueden presentar de varias formas, depende de la filosofía y la cultura de la empresa en general” (p.36). Dichos autores proponen el siguiente contenido para un plan de marketing.

- I. Descripción de la empresa**
- II. Misión de negocios**
- III. Análisis de la situación**
  - a. Análisis de la industria
  - b. Análisis FODA
    - i. Competidores
    - ii. Perfil del consumidor
    - iii. Tecnología

- iv. Fortalezas
  - v. Debilidades
  - vi. Oportunidades
  - vii. Amenazas
- IV. Objetivo de marketing**
- V. Estrategia de marketing**
- a. Estrategia del mercado meta
  - b. Mezcla de marketing
    - i. Producto
    - ii. Plaza (Distribución)
    - iii. Promoción
    - iv. Precio
- VI. Implementación, evaluación y control**
- a. Investigación de mercados
  - b. Estructura organizacional y plan
  - c. Proyecciones financieras
  - d. Cronograma para la implementación
- VII. Resumen**

En términos generales, los contenidos propuestos por Lamb & cols. se describen a continuación.

**I. Descripción de la empresa.** Explicación del origen de la empresa, a que se dedica y cómo ha evolucionado de su origen a la fecha.

**II. Misión de negocios.** Declaración del negocio de una empresa con base en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como un análisis de las condiciones existentes y anticipadas del entorno.

**III. Análisis de la situación.** Entorno actual y potencial en el que se comercializará el producto o servicio. La empresa debe identificar las fortalezas y

las oportunidades, además de examinar las debilidades internas y las amenazas externas.

**IV. Objetivo de marketing.** Es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios, entre ellos: ser realistas, medibles, definidos en el tiempo, comparados con un benchmark, consistentes y deben indicar las prioridades de la organización.

**V. Estrategia de marketing.** Abarca las actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como desarrollar y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

**VI. Implementación, evaluación y control.** La implementación es el proceso que convierte un plan de marketing en asignaciones para la acción y se asegura de que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del plan. La evaluación comprende medir el grado al que los objetivos de marketing se han logrado durante el periodo específico, mientras que el control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados del marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto.

**VII. Resumen.** Explica de manera breve todos los conceptos del plan y los resultados obtenidos (p.36-50).

## **2.6 Selección de un modelo de planeación de mercadotecnia**

Para la realización del presente trabajo práctico en el que se desarrollará un plan de mercadotecnia para una empresa juguetera del Estado de Aguascalientes se eligió el modelo de planeación de mercadotecnia de Lamb, Hair y McDaniel (2011), ya que se consideró que abarca todos los temas que serán de relevancia y se considera que será suficiente para que dicha empresa pueda contar con un plan formal que guíe sus acciones en pro de su crecimiento y consolidación en el Estado de Aguascalientes.

## 2.7 Herramientas para el análisis de la situación actual

Para la realización del plan de mercadotecnia se utilizarán herramientas propuestas por diversos autores tanto para el análisis de la situación actual, así como para el establecimiento de las estrategias de marketing, mismas que serán de gran importancia para que el presente plan cuente con un sustento sólido.

### 2.7.1 Matriz de portafolio del Boston Consulting Group y Grid comercial GE

La matriz BCG, creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group, data de más de 30 años. Con este modelo, una organización clasifica cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), y a veces sus principales productos, de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la compañía. Cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se crea una cuadrícula de dos por dos.

A su vez, los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de UEN o productos principales. Las categorías difieren no sólo en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también por las necesidades de efectivo y las estrategias apropiadas. (Stanton & cols., 2004, p. 682)

De acuerdo con Lamb & cols. (2011), en la matriz se manejan las siguientes categorías:

**Estrellas:** Una estrella es un líder en el mercado y con crecimiento rápido. Las UEN estrellas por lo general tienen utilidades altas, pero requieren mucho efectivo para financiar el crecimiento rápido. La mejor táctica de marketing es proteger la participación de mercado existente al revertir las ganancias en mejorar los productos, la distribución, aumentar la promoción e incrementar la eficacia de la producción.

**Vacas de efectivo:** Una vaca de efectivo es una UEN que por lo regular genera más efectivo del que se necesita para mantener su participación de mercado. Se encuentra en un mercado de bajo crecimiento, pero el producto tiene una participación de mercado dominante. La estrategia básica para una vaca de

efectivo es mantener el dominio del mercado siendo líderes en precios y realizando mejoras tecnológicas al producto.

**Niños problema o interrogantes.** Un niño problema, también llamado interrogante, muestra un crecimiento rápido, pero bajos márgenes de utilidad. Tiene una baja participación de mercado en una industria de alto crecimiento. Los niños problema requieren mucho efectivo. Sin este respaldo, con el tiempo se convierten en perros. Las opciones estratégicas son invertir mucho para tener una mejor participación de mercado, adquirir competidores para obtener la participación de mercado necesaria o abandonar la UEN.

**Perros.** Un perro tiene poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado. Con el tiempo, la mayoría de los perros abandona el mercado. Las opciones estratégicas para los perros son cosechar o desinvertir (p. 45).

A continuación se muestra gráficamente la matriz BCG.



Gráfico 5 Matriz BCG. (Stanton & cols., 2004, p. 682)

Una vez clasificadas las UEN de la empresa en la matriz, el siguiente paso consiste en distribuir los recursos futuros entre ellas. Para esto es muy utilizado el modelo de planeación llamado **grid comercial**, el cual “fue creado por General Electric con ayuda de la empresa asesora Mc Kinsey, y también contempla dos factores y traza una cuadrícula” (Stanton & cols., 2004, p. 684).

“La administración se vale del grid comercial GE para clasificar las UEN o los principales productos sobre la base de dos factores: el atractivo del mercado y la posición del negocio”. (Stanton & cols., 2004, p. 684).

Las cuatro estrategias básicas de acuerdo con Lamb & cols. (2011), son:

- *Construir.* Si una organización tiene una UEN que considera que tiene el potencial para ser una estrella, la construcción sería una meta apropiada. La organización tal vez decida sacrificar las utilidades a corto plazo y utilizar sus recursos financieros para alcanzar
- *Conservar.* Si una UEN es una vaca de efectivo con mucho éxito, una meta clave sería conservar o mantener la participación de mercado, de modo que la organización aproveche el flujo de efectivo positivo.
- *Cosechar.* Esta estrategia es apropiada para todas las UEN, excepto para las clasificadas como estrellas. La meta básica consiste en aumentar la recuperación de efectivo a corto plazo sin preocuparse demasiado por el impacto a largo plazo. Es muy valiosa, sobre todo cuando se necesita más efectivo de una vaca de efectivo con posibilidades a largo plazo poco favorables, debido al bajo crecimiento del mercado.
- *Eliminar.* A menudo es apropiado deshacerse de las UEN con poca participación en los mercados de bajo crecimiento. Los niños problema y los perros son los más apropiados para esta estrategia. (p.46))

A continuación se muestra el gráfico del grid comercial GE.

		Posición del negocio		
		Alta	Media	Baja
Atractivo del mercado	Alta	Invertir	Invertir	Proteger
	Media	Invertir	Proteger	Cosechar
	Baja	Proteger	Cosechar	Desmantelar

Gráfico 6 El grid comercial GE. (Stanton & cols., 2004, p. 684)

### 2.7.2 Análisis FODA

Ferrell & cols. (2002), precisan que el análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés), “se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), derivados del análisis situacional y del entorno, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de sus mercados meta” (p.21). Para dichos autores esos factores “deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar” (p.21).

Por su parte, Kotler y Armstrong (2008) definen los conceptos del análisis FODA de la siguiente manera.

*Fortalezas.* Las fortalezas o puntos fuertes son las capacidades internas que pueden ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

*Debilidades.* Las debilidades son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

*Oportunidades.* Las oportunidades son elementos externos que la empresa puede aprovechar.

*Amenazas.* Las amenazas son elementos externos actuales o emergentes que podrían dificultar el buen desempeño de la empresa (p.A7-A8)

De acuerdo con Ferrell & cols. (2002), “el análisis FODA se ha ganado una aceptación generalizada pues es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía cuando se desarrolla un plan de marketing” (p.22). Para dichos autores, ofrece el mejor marco que se ha logrado identificar para la planeación.

### 2.8 Herramientas para la formulación de las estrategias de marketing

Para la consecución de los objetivos y las metas propuestas, la empresa debe realizar una serie de estrategias que busquen desarrollar una ventaja competitiva ya sea en productos, mercados, recursos o capacidades frente a sus competidores. A continuación se muestran algunas de las herramientas que se utilizarán para la formulación de las estrategias de marketing.

### 2.8.1 Segmentación de mercados

De acuerdo con Lamb & cols. (2011), “el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables se conoce como segmentación de mercados” (p.261).

Las empresas segmentan los mercados por tres importantes razones. La primera es que la segmentación les permite identificar los grupos de clientes con necesidades similares y analizar sus características y su comportamiento de compra. La segunda razón es que la segmentación les proporciona información que les ayuda a diseñar las mezclas de marketing específicamente igualadas a las características y los deseos de uno o más segmentos. La tercera razón es que la segmentación es consistente con el concepto del marketing de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes al tiempo que se logran los objetivos de la organización (Lamb & cols., 2011, p.263).

Hay numerosas variables que se pueden seleccionar para la segmentación de mercados. Dichos autores señalan las siguientes.

- **Segmentación geográfica.** Se refiere a segmentar los mercados por región de un país o del orbe, tamaño del mercado, densidad del mismo o clima.
- **Segmentación demográfica.** Segmentar los mercados por edad, género, ingreso, orígenes étnicos y ciclo de vida familiar.
- **Segmentación psicográfica.** Segmentación del mercado basada en la personalidad, los motivos, los estilos de vida y la geodemográfica.
- **Segmentación por beneficios.** Proceso de agrupar a los clientes en segmentos de mercado con base en los beneficios que buscan del producto.
- **Segmentación por tasa de uso.** Consiste en dividir un mercado por la cantidad de producto comprado o consumido (p.264-273).

Asimismo Lamb & cols (2011), señalan que los pasos que comprenden la segmentación de mercados son los siguientes:

1. **Seleccionar un mercado o categoría de producto para analizarlo.** Definir el mercado o la categoría de producto general a estudiar. Puede ser un mercado en

el cual la empresa ya compite, un mercado o categoría de producto nuevo pero relacionado o uno nuevo por completo.

2. **Elegir una o varias bases para segmentar el mercado.** Este paso requiere visión gerencial, creatividad y conocimiento del mercado. No existen procedimientos específicos para seleccionar las variables de segmentación.
3. **Seleccionar los descriptores de la segmentación.** Después de elegir una o más bases, se debe seleccionar los descriptores, los cuales identifican las variables específicas de segmentación a utilizar.
4. **Perfil y análisis de segmentos.** Un perfil debe incluir, respecto al segmento: su tamaño, su crecimiento esperado, frecuencia de compra, uso actual de la marca, lealtad a la misma y ventas a largo plazo, y utilidades potenciales. Esta información se puede emplear para clasificar los segmentos de mercado potenciales según la oportunidad de obtener utilidades, riesgo, consistencia respecto a la misión y los objetivos organizacionales, y otros factores clave.
5. **Seleccionar los mercados meta.** La selección de los mercados meta no es una parte sino un resultado natural del proceso de segmentación. Es una importante decisión que influye y a menudo determina de forma directa la mezcla de marketing de la empresa.
6. **Diseñar, implementar y mantener mezclas de marketing apropiadas.** La mezcla de marketing se puede describir como las estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio, diseñadas para crear relaciones de intercambio mutuamente satisfactorias con los mercados meta (p.275).

Cabe mencionar que aunque las clasificaciones para la segmentación son estáticas, los clientes y los prospectos cambian de manera constante. Es por ello que Lamb & cols (2011) señalan que es muy importante que las empresas vigilen de forma proactiva sus estrategias de segmentación a lo largo del tiempo.

#### **2.8.1.1 Estrategias para seleccionar los mercados meta**

“Un mercado meta es un grupo de personas u organizaciones para los cuales una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer las necesidades de dicho grupo, dando como resultado intercambios mutuamente satisfactorios” (Lamb & cols., 2011, p.276).

Para Lamb & cols. (2011), las tres estrategias generales para seleccionar a los mercados meta son tres y se describen a continuación.

- **Mercado meta no diferenciado.** Enfoque de marketing que considera al mercado como un gran mercado sin segmentos individuales y, por tanto, utiliza una sola mezcla de marketing.
- **Estrategia concentrada.** Estrategia utilizada para seleccionar un segmento de mercado para dirigir todos los esfuerzos de marketing.
- **Estrategia de segmentos múltiples.** Estrategia que elige dos o más segmentos de mercado bien definidos y desarrolla una mezcla de marketing distintiva para cada uno de ellos (p.276-279).

Estas estrategias son más fácilmente reconocidas en el siguiente gráfico.

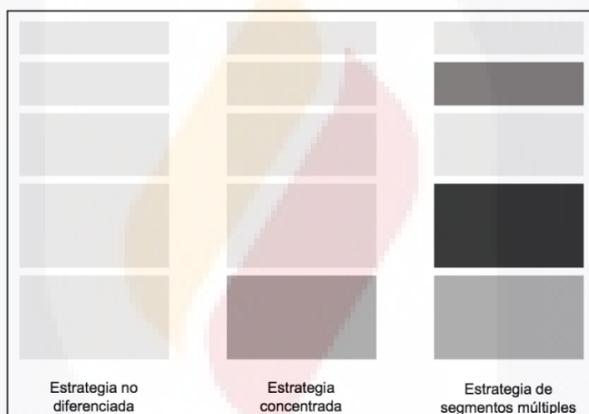


Gráfico 7 Tres estrategias para seleccionar mercados meta (Lamb & cols., 2011, p. 276)

Sus principales ventajas y desventajas por estrategias se enlistan en el siguiente gráfico.

Estrategia para definir el mercado meta	Ventajas	Desventajas
No Diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros potenciales en costos de producción/marketing.</li> <li>• La empresa es más susceptible a la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas de productos poco creativas</li> </ul>
Concentrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de recursos.</li> <li>• Puede satisfacer mejor las necesidades de un segmento más definido.</li> <li>• Permite que algunas pequeñas empresas compitan mejor con las grandes.</li> <li>• posicionamiento sólido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos demasiado pequeños o variables.</li> <li>• Es probable que los competidores grandes tengan un marketing más efectivo para el segmento nicho.</li> </ul>
De segmentos múltiples	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor éxito financiero.</li> <li>• Economías de escala en producción/marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos.</li> <li>• Desmantelamiento.</li> </ul>

Gráfico 8 Ventajas y desventajas de las estrategias para definir los mercados meta. (Lamb & cols., 2011, p. 277).

### 2.8.2 Mezcla de marketing

“El término mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios, conocida a menudo como las cuatro P, diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta” (Lamb & cols., 2011, p. 47).

Dichas estrategias que mencionan Lamb & cols. (2011), se describen a continuación.

- **Estrategias de Producto.** La mezcla de marketing comienza, por lo general, con el producto. El centro de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es el ofrecimiento y la estrategia del producto. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o fijar un precio sin conocer el producto que se comercializará. El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores.
- **Estrategias de Plaza (distribución).** Las estrategias de plaza o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. Una parte de esta estrategia es la distribución física, que abarca todas las actividades de negocios que se ocupan de almacén y transportar la materia prima o los productos terminados. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.
- **Estrategias de Promoción.** La promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o producto.
- **Estrategias de fijación de Precios.** El precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez. El precio es una importante arma competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa (p.47-48).

### III DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

Para la realización de la propuesta de plan de mercadotecnia a una empresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes se llevó a cabo un proyecto de intervención.

De acuerdo con Hernández (2006) en su trabajo *cómo escribir una tesis* “el proyecto de intervención describe con todo detalle en qué consiste la intervención y a quien va dirigida, fundamentarla, justificarla, exponer sus antecedentes, exponer el modo de ejecutarla, y describir cuáles son sus beneficios esperados” (p.25).

En el presente capítulo el lector podrá encontrar la manera en la que se llevó a cabo la intervención, cuándo se realizó, qué etapas comprendió, cuáles fueron las actividades realizadas, con qué recursos se contó y cuáles serán los beneficios esperados. Finalmente se evaluó la pertinencia y la viabilidad de la intervención.

#### 3.1 Objetivo de la intervención

El objetivo de la intervención es obtener información relevante acerca del nivel de aceptación de los clientes, satisfacción de las expectativas de los consumidores al adquirir los productos de la empresa, percepción en cuanto a la relación calidad-precio, experiencia de compra, así como información de su mercado potencial que aún no es cliente; de igual manera para ahondar más en los hábitos de consumo de juguetes del mercado meta.

Para ello se realizó una **investigación exploratoria**. De acuerdo con Malhotra (2008), “el objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión; y se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de los métodos, ya que no se emplean protocolos ni procedimientos formales de investigación” (p.80). Dicho autor señala que este tipo de exploración puede usarse para cualquiera de los siguientes propósitos:

- Formular un problema o definirlo con mayor precisión.
- Identificar cursos alternativos de acción.
- Desarrollar hipótesis.
- Aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso.

- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para la investigación posterior (p.80).

En este caso, se realizó una investigación exploratoria con el fin de analizar detalladamente la situación actual de la empresa objeto de estudio y brindarle estrategias de acción que la lleven a lograr sus objetivos, así como un mayor conocimiento de su entorno, de su público interno y externo, así como de los productos que comercializa.

### 3.2 Métodos para realizar la intervención

Los métodos que se utilizaron para la recolección de la información se detallan a continuación.

- **La observación.** Se efectuó una observación directa, con el objetivo de hacer una comparación entre los productos de la competencia y los de la empresa objeto de estudio. En ella, se pretendió conocer las características de los productos y el precio, así como la manera en la que están exhibidos. En este método se utilizaron fichas de observación en la que se fue especificando cada producto observado, la empresa en la que se encontró, las características y el precio. Se tomaron para este método los juguetes que fueran similares o iguales a los que la empresa en cuestión comercializa para realizar la comparación. Esto con el fin de conocer si las características y el precio de los juguetes que se manejan actualmente tienen una variación importante con los de la competencia. La observación se realizó en una semana promedio del año en la cual no hubo ninguna variación especial de exhibición.
- **La entrevista.** Se realizó una entrevista ejecutiva de profundidad al director de la empresa, en ella se pidió hablar de los antecedentes de la empresa, cómo y cuándo nació y cuál ha sido su evolución a través del tiempo. De igual manera cuáles son los puntos fuertes y débiles que ha tenido a lo largo de sus operaciones dentro de la empresa y cuáles son las estrategias que actualmente se llevan a cabo para lograr el crecimiento de la misma. Se pidió que enlistara algunos de sus principales productos y por qué considera que han tenido ese impacto positivo.

Finalmente se le preguntaron aspectos operacionales de su empresa tales como sus principales clientes y proveedores, sus competidores más importantes, lo que él considera como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como su misión, valores y filosofía de la empresa. Ésta fue realizada en un día ordinario de trabajo del director de la empresa en horario vespertino, previa cita, y en el momento en el que no representó un inconveniente en el tiempo de trabajo del mismo.

- **La encuesta.** Se realizaron encuestas de salida a los clientes que adquirieron juguetes de la empresa objeto de estudio en establecimientos, para conocer cuáles fueron sus principales motivaciones para adquirirlos, si ya ha adquirido los artículos de la empresa anteriormente, además de su percepción del precio con relación a las características del mismo, de igual manera para conocer sus hábitos de compra y sus generalidades como cliente. En éste método se pretendió identificar motivos de compra aún no percibidos por la empresa y que pueden ser resaltados o realizar estrategias para maximizar dicho aspecto aún desconocido. Dichas encuestas fueron realizadas en días ordinarios de lunes a viernes de los cuales ninguno fuera festivo, de igual manera que no fueran días que representaran estrés adicional en la vida cotidiana de las personas tales como los días del regreso a clases o de fiestas.

De igual manera se realizaron encuestas de salida a personas con hijos pequeños que ingresaron a los establecimientos en donde se venden juguetes de la empresa y que no los consumen. Se indagó en primer lugar, si conocen la existencia de éste producto, si lo ha consumido alguna vez, si lo hace frecuentemente o los motivos por los que ha dejado de hacerlo. Esto con la finalidad de encontrar los puntos negativos por los que dichos clientes potenciales aún no se han decidido a realizar la compra o bien, porqué lo han dejado de hacer. Dichas encuestas al igual que el apartado anterior, fueron realizadas en días ordinarios de lunes a viernes de los cuales ninguno fuera festivo, de igual manera que no fueran días que representaran estrés adicional en la vida cotidiana de las personas tales como los días del regreso a clases o de fiestas.

Asimismo se realizaron encuestas a los propietarios de los establecimientos en donde se exhiben los juguetes de la empresa. En ésta se buscó conocer su percepción de los márgenes de utilidad que obtienen con la venta de los juguetes, así como su opinión en cuanto a la forma de exhibición que se utiliza. De igual manera se pretendió conocer qué los motiva a seguir comercializando los juguetes dentro de sus establecimientos y qué mejoras darían a la empresa. Éstas fueron realizadas por la mañana en un horario de entre 10:30 y 12:30 de lunes a viernes una semana ordinaria y sin que hubiera días festivos. Se eligió este rango de horario debido a que es cuando los propietarios tienen sus establecimientos con menos cantidad de clientes.

También se realizaron encuestas a las personas que realizan la venta por catálogo en temporada navideña. Se les cuestionó acerca de la manera en la que llevan a cabo su labor de venta, las principales barreras u obstáculos que se les presenta al realizar la venta, la frecuencia con la que sus clientes consumen los artículos, si hay reincidencia de compra en sus clientes, las generalidades de sus clientes, cuáles son sus fechas o temporadas fuertes de venta y si consideran pertinente que la venta por catálogo abarque todo el año o sólo la temporada navideña como se realiza actualmente. Dichas encuestas fueron realizadas en días ordinarios de lunes a viernes y que no fueran festivos en horario vespertino. Se eligió el horario vespertino para no interrumpir en sus actividades laborales que pudieran tener.

Finalmente se aplicaron encuestas a los vendedores de punto de venta que realizan la venta todo el año. Se les pidió que contestaran cuales son las principales técnicas que utilizan para realizar su labor de ventas, cuales son las principales barreras o limitaciones que tienen para realizar su trabajo, en el caso de clientes que han decidido dejar de comprar cuáles fueron las razones, qué tan fácil o difícil ha sido la realización de su trabajo y cuáles son los aspectos más agradables y desagradables de la labor que realizan día con día. Se les pidió que indicaran si hay alguna herramienta o aspecto que consideren necesario para que sus ventas se incrementaran o bien, para que su trabajo sea más sencillo y placentero. Finalmente se les pidió que indicaran qué sugerencias de mejora dan

para la empresa en general. Se les aplicaron las encuestas dentro de su horario de trabajo antes de empezar sus actividades cotidianas.

- **Focus Group.** Se realizaron dos sesiones de grupo. Una para padres de familia de niños de 0 a 12 años y otra para niños de entre 4 y 12 años.
  - En la sesión de los padres de familia se presentaron juguetes físicamente de los que comercializa la empresa objeto de estudio. Posteriormente se les preguntó qué precio pagarían por dicho juguete y cuánto tiempo aproximadamente creen que sus hijos disfrutarán ese juguete. Posteriormente se les indicó el precio de venta actual y se les preguntó si lo consideran alto, bajo o justo. Posteriormente se les preguntó si dicho juguete lo consideran apto en cuanto a seguridad, calidad y formación de sus hijos. Esto se realizó con varios juguetes de la empresa. Asimismo se les cuestionó acerca de la frecuencia con la que consumen juguetes y en qué fechas o temporadas los consumen más. Finalmente se les preguntó si conocen la marca y la forma de venta de la empresa en cuestión y cómo fue que la conocieron, así como los aspectos positivos y negativos que ven de la empresa y sugerencias de mejora. Dicha sesión se llevó a cabo un día sábado de una semana ordinaria en horario vespertino.
  - En la sesión de los niños, se expusieron varios juguetes de la empresa objeto de estudio y de la competencia con similares características. Se les pidió que tomaran los juguetes y que jugaran con ellos. Se colocaron más juguetes que niños para observar cuáles son los juguetes que más prefieren y los que menos prefieren. Entre los juguetes se incluyeron juguetes con personajes conocidos y otros con las mismas características de juego sólo que con personajes no conocidos y se les preguntó cuál prefieren y porqué. Finalmente se les preguntó a los niños si han visto la marca de la empresa en alguna parte y dónde. Con esto se buscó conocer las preferencias de los consumidores finales y conocer hábitos de juego hasta ahora no descubiertos, así como analizar qué tan posicionada está la marca en la mente de sus pequeños consumidores. Dicha sesión se llevó a cabo un día sábado de una semana ordinaria en horario vespertino.

En el caso de las encuestas, se realizaron 3 encuestas piloto de cada tipo para verificar si el instrumento contaba con errores o problemas de interpretación. De acuerdo con Malhotra (2008) “los aspectos que deben probarse son: contenido, redacción, secuencia, formato, distribución, dificultad de las preguntas e instrucciones” (p. 319).

Se les solicitó a los participantes que contestaran dichas encuestas y se verificó atentamente que no cayeran en alguno de los problemas antes mencionados. Una vez que se confirmó que no tuvieran inconsistencias se procedió a la aplicación de todas las encuestas.

### **3.3 Etapas de la intervención**

Las etapas que se llevaron a cabo para el presente proyecto de intervención fueron las siguientes.

- Diseño de los instrumentos. En esta parte se diseñó la entrevista, las encuestas, la ficha de observación y los focus groups.
- Prueba piloto e impresión. De las encuestas se aplicaron 3 de cada tipo y se comprobó que no presentaran inconsistencias.
- Realización de entrevista. Se tuvo una cita con el director general de la empresa en la cual se le preguntó acerca de aspectos importantes de la misma.
- Aplicación de encuestas. Una vez conocidas las características y el número de los sujetos a encuestarse, se procedió a la aplicación.
- Observación directa. Se acudió a los establecimientos designados para realizar la comparación con la competencia y se recolectó información de los juguetes que fueran iguales o similares a los de la empresa objeto de estudio.
- Procesamiento de la información. Se utilizó el programa SPSS y Excel para capturar la información obtenida.
- Análisis de la información. Se obtuvieron datos tanto cualitativos como cuantitativos con información de la empresa.
- Desarrollo de análisis situacional. Con los datos obtenidos se realizó el análisis tanto interno como externo de la empresa.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Propuesta de plan de mercadotecnia. Se propusieron las estrategias que deberán aplicarse en el lapso de un año en la empresa para el logro de sus objetivos mercadológicos.

### **3.4 Recursos de la intervención**

Los recursos para llevar a cabo dicha intervención se enfocan en primer lugar en el acceso a la información de interés que la empresa objeto de estudio permitió, lo cual dio la oportunidad de conocer información de clientes, de sus productos, así como de aspectos importantes de la organización.

Posteriormente, se contó con dos personas que se encargaron de realizar la aplicación de los instrumentos, así como de realizar la observación de la competencia. La unidad de análisis fue diseñada en base al número de clientes y vendedores con que cuenta la empresa y al tiempo dedicado a la recolección de la información. De acuerdo con Malhotra (2008), “la decisión sobre el tamaño de la muestra debe estar guiada por la consideración de las restricciones de recursos” (p.339).

### **3.5 Beneficios esperados de la intervención**

Los beneficios esperados de la presente intervención se basan en el desarrollo de un análisis situacional fundamentado en información obtenida de fuentes que interactúan actualmente con la empresa y que permita la creación de estrategias adecuadas a las necesidades de la misma y con la finalidad de la consecución de los objetivos mercadológicos.

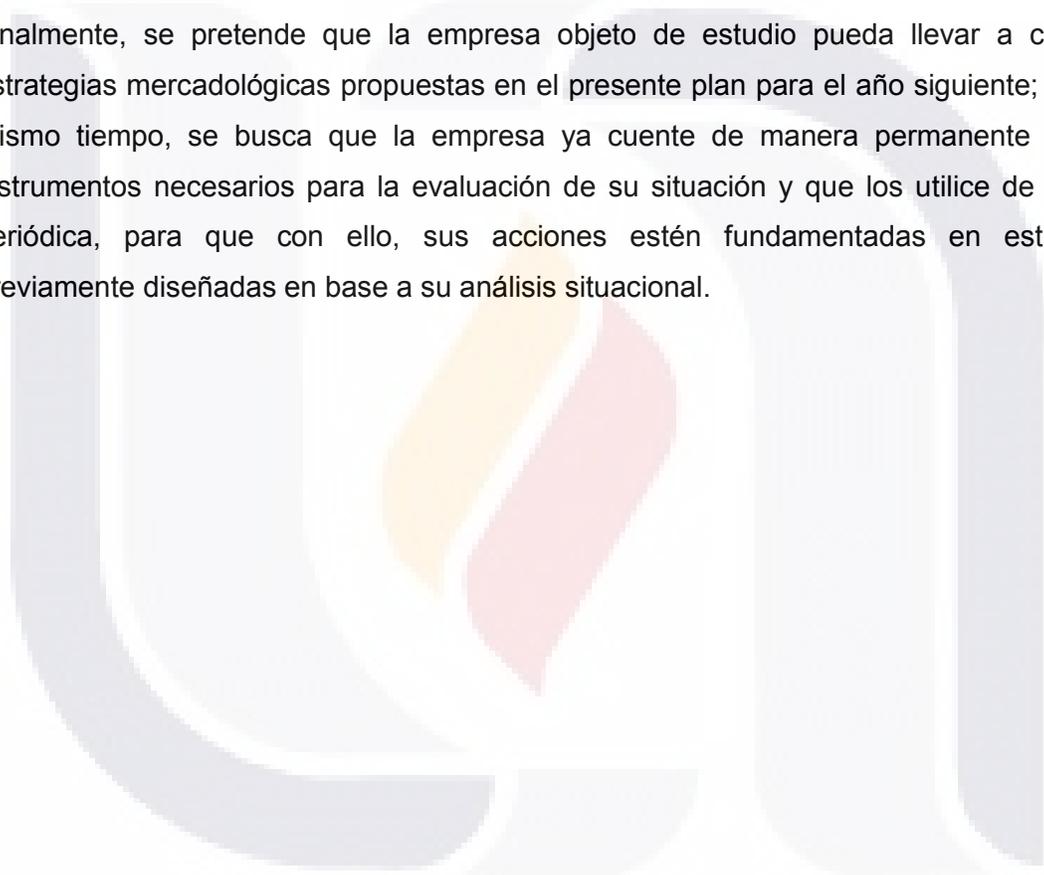
### **3.6 Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención**

La empresa juguetera objeto de estudio actualmente no cuenta con una planeación mercadológica definida y las acciones que realiza para lograr una penetración en el mercado se realizan en base a intuiciones y a la observación que realiza de su mercado meta. Por esto es que se considera que esta intervención que se va a realizar ayudará a

dicha empresa a aplicar las estrategias más adecuadas que le den la oportunidad de alcanzar sus objetivos.

De igual manera, la intervención que se propone, no supone para la empresa un gasto económico ni la realización de acciones que pongan en riesgo sus logros actuales, sino por el contrario, le ofrece la oportunidad de conocer y ahondar más en las necesidades de su mercado meta, así como de sus clientes. Asimismo, le dará las herramientas para llevar a cabo acciones fundamentadas en pro del logro de sus objetivos.

Finalmente, se pretende que la empresa objeto de estudio pueda llevar a cabo las estrategias mercadológicas propuestas en el presente plan para el año siguiente; pero, al mismo tiempo, se busca que la empresa ya cuente de manera permanente con los instrumentos necesarios para la evaluación de su situación y que los utilice de manera periódica, para que con ello, sus acciones estén fundamentadas en estrategias previamente diseñadas en base a su análisis situacional.



## **IV PLAN DE MERCADOTECNIA**

En esta sección se desarrollará el plan de mercadotecnia para una empresa del sector juguetero ubicada en la ciudad de Aguascalientes; para cuidar la privacidad de la empresa se le denominará “JuguetiAgs”. Como se mencionó en capítulos anteriores, dicho plan se llevará a cabo bajo el modelo de Lamb, Hair y McDaniel (2011).

Dicho plan comenzará con una descripción de la empresa, posteriormente la misión de negocios y el análisis de la situación. En este último, el lector podrá encontrar el análisis de la industria y el análisis FODA, en el que se detallarán las tendencias tanto de la comercialización de juguetes, como de las formas de comercio que lleva a cabo la empresa; un análisis de las empresas que cuentan con productos similares o iguales a los que se comercializan en JuguetiAgs y que están enfocados al mismo segmento; el perfil del consumidor; la tecnología que actualmente está siendo utilizada para llevar a cabo la comercialización de juguetes; para con esto, finalizar con el planteamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Una vez conocida la situación de la empresa se diseñarán los objetivos generales y específicos de mercadotecnia. Posteriormente se desarrollará la mezcla de mercadotecnia en la que se propondrán las estrategias que deberán seguirse en cuanto a Producto, Plaza, Promoción y Precio; para ello se detallarán las metas que deberán lograrse a través de acciones perfectamente coordinadas.

### **4.1 Descripción de la empresa**

La empresa objeto de estudio nace en Octubre del año 2013 como una idea de negocios que sólo sería llevada a cabo de manera temporal, bajo la misión de llevar diversión de bajo costo y de calidad a los niños del Estado de Aguascalientes y municipios aledaños a través de la comercialización de una amplia gama de juguetes de personajes de vanguardia y clásicos. Posteriormente, y gracias a la gran aceptación y al incremento constante en ventas, se decidió que la empresa continuaría sus funciones de manera permanente.

En un principio, únicamente se pensó en distribuir juguetes a medios mayoristas del Estado. Posteriormente, gracias a algunas sugerencias de clientes y a la observación en

la venta de los juguetes, se pensó en crear una línea de productos dirigida a las tiendas de abarrotes, minisupers y papelerías en las que se vendieran artículos de menudeo. Esta estrategia trajo consigo muchos beneficios a la empresa ya que la mercancía comenzó a desplazarse con mayor rapidez y continuidad, a su vez que las ventas se incrementaron considerablemente.

En el año 2014, se tomó la decisión de hacer ventas de juguetes por catálogo en temporada navideña; es en ese año que se realiza la primera impresión del mismo, buscando vendedores en personas conocidas, ya que debido a la premura no se pudo llevar a cabo una campaña publicitaria que permitiera ocupar así dichos puestos. En ese mismo año se tuvo a 32 personas llevando a cabo las ventas por catálogo en el Estado, especialmente en los municipios de Aguascalientes, Jesús María y Tepezalá y al mismo tiempo en municipios de Zacatecas como son Jalpa y Apozol. El éxito en las ventas de dicha temporada navideña por medio de las ventas por catálogo, hicieron que la empresa decidiera dejar ese segmento de manera permanente para dicha temporada y mejorar la presentación y la diversidad de los juguetes que se exhibieron en el catálogo del siguiente año.

En el año 2015 diseñó un mueble especial para la exhibición de los artículos en los puntos de venta. Dicho exhibidor cuenta con imágenes impresas, así como las especificaciones necesarias en cuanto a altura para que los niños tengan libre acceso a todos y cada uno de los productos. Sin embargo, uno de los más grandes problemas para la empresa ha sido el espacio reducido o la escasez o carencia del mismo para introducir un nuevo exhibidor en los puntos de venta, especialmente si los propietarios consideran que los juguetes no son tan necesarios conforme a los hábitos de compra de sus consumidores. A pesar de esto, se ha logrado la colocación de algunos exhibidores adaptados específicamente a las necesidades de cada punto de venta, lo cual ha permitido observar un incremento en ventas hasta del 600% en dichos establecimientos.

Hoy en día la empresa cuenta con 4 personas dedicadas a la distribución de los juguetes en 230 puntos de venta del Estado y ciudades aledañas con sus 4 unidades de reparto, así como a medios mayoristas del Estado. Asimismo cuenta con 64 personas que realizan ventas por catálogo únicamente en temporada navideña, misma que inicia en el mes de Noviembre y termina en el mes de Enero siguiente. De igual manera cuenta con 2

personas dedicadas a la labor administrativa y a 1 persona dedicada al almacén y a la preparación de la mercancía que se llevarán los vendedores.

El canal de distribución que la empresa utiliza la mayoría de los casos, cuando el proveedor es nacional, se muestra en el siguiente gráfico; en este esquema, la empresa sería el mayorista.



Gráfico 9 Canal de distribución, proveedor nacional. (Autor con base en los resultados de la investigación).

El canal de distribución que utiliza cuando su proveedor es extranjero se muestra en el siguiente gráfico; en este esquema, la empresa sería de igual manera el mayorista.



Gráfico 10 Canal de distribución, proveedor internacional. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Cabe mencionar que en los dos casos anteriores, el minorista se puede considerar ya sea un vendedor por catálogo o bien, un establecimiento de punto de venta.

#### 4.2 Misión de negocios

La misión de negocios de la empresa JuguetiAgs es ofrecer diversión infantil a través de juguetes, respondiendo a las necesidades de esparcimiento de los niños de Aguascalientes y ciudades aledañas; generando valor económico.

#### 4.3 Análisis de la situación

El análisis de la situación realizado como parte del presente trabajo práctico, se basó en una investigación exploratoria en la que se utilizaron diversos métodos detallados en la metodología de la intervención; así como en investigación documental de la que se obtuvo información de diversas publicaciones relacionadas con algunos de los factores externos

de la empresa que ayudarán al lector a comprender los aspectos más importantes de la industria del juguete.

#### **4.3.1 Análisis de la industria**

La industria del juguete está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas, cuya dinámica productiva obedece a patrones de temporalidad y pautas globales de consumo de juguetes y juegos relacionados con personajes de ficción de la industria del entretenimiento, uso de licencias y desarrollo de juguetes que incorporan cada vez mayor contenido electrónico (Secretaría de Economía, 2015, pp.1)

De acuerdo con González (2015), “la industria juguetera mexicana es la tercera del mundo por producción y exportación, después de la de China y Brasil, luego que posee el 18% del mercado juguetero global, este último valuado en 90,000 millones de dólares”.

Asimismo, González (2015) señala que el 70% de las ventas anuales de la industria juguetera se concentran entre el 10 de Diciembre y el 10 de Enero; y que el consumo per cápita de juguetes en México es aproximadamente de 80 dólares anuales por consumidor. Finalmente indica que el mercado mexicano oscila alrededor de los 28 millones de consumidores y que genera aproximadamente 30 mil empleos en el país.

De acuerdo a las cifras mencionadas, tenemos por inferencia que en México se realizan ventas de juguetes anuales por cerca de 46 mil millones de pesos.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que la industria del juguete genera una gran cantidad de ventas, sobre todo en temporada navideña. De igual manera, a pesar de los cambios en las preferencias de juego en los niños, y la proliferación de celulares y tabletas, podemos observar que el mercado de juguetes y juegos tradicionales no ha decrecido.

#### **4.3.2 Análisis FODA**

Para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa JuguetiAgs, se analizarán en este apartado las tendencias, competidores, perfil del consumidor y tecnología.

Una vez analizados dichos aspectos se podrán definir con claridad las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa.

#### **4.3.2.1 Tendencias**

La empresa objeto de estudio se dedica a la comercialización de juguetes a través de diversos canales. Es por ello que en el presente apartado se analizará la tendencia actual en el consumo de juguetes, así como la tendencia de los medios en los que se distribuye.

##### **4.3.2.1.1 Tendencias en el consumo de juguetes**

Desde el año de 1950 se realiza anualmente la Feria de Juguetes de Nuremberg, organizada por la empresa alemana de marketing “Spielwarenmesse eG”, dedicada a la comercialización de servicios para la industria del juguete. Actualmente se considera la feria de juguetes más grande e importante del mundo. Dicha feria se realiza por lo regular a inicios de cada año y marca la pauta para los fabricantes y comercializadores de todo el mundo en cuanto a tendencias en la creación y consumo de juguetes se refiere, ya que en ésta se presentan las últimas novedades y la oferta más completa que existirá en el resto del año. Es de vital importancia para todos los involucrados en la industria del juguete conocer las tendencias que se marcan en esta feria ya que de ello dependerá en gran medida, la estrategia empresarial que deberá seguir en el año.

De acuerdo con Muraday (2016), las tendencias que se marcaron en la Feria de Nuremberg de 2016 llevada a cabo del 27 de Enero al 1 de Febrero del mismo año, giraron alrededor de 3 temáticas: “Entrenar la mente, héroe diario y diseñar para jugar”.

Dicho autor explica las tendencias de la siguiente manera.

- Entrenamiento para los niños. Una manera de preparar a los pequeños para las futuras situaciones de la vida con el juego. Potenciar la creatividad con construcciones de diseño libre, juegos de concentración y aprendizaje divertidos. Se trata no sólo de que adquieran conocimientos, sino de que sepan pensar libremente sin patrones preconcebidos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Héroes diarios. Fomentar la sociabilidad, empatía, interacción. Potenciar los sueños y deseos y descubrir cómo todos esos retos son alcanzables paso a paso. Convivir con las emociones, hacer amigos, juegos con la inteligencia emocional de fondo y que invitan a explorar jugando.
  - Diseñar para jugar. Porque un juguete también puede ser un objeto de diseño. Arte, arquitectura y moda son campos que ofrecen oportunidades para el diseño de juguetes con ese valor añadido. Artículos de madera estilo “nórdico”, juguetes bonitos y atractivos de colores y formas diferentes, que incluso forman parte de la decoración de la habitación, además de ser un artículo para jugar (parr. 4).

De igual manera, en el hemisferio occidental, también se realiza otra importante feria del juguete a principios de cada año. Esta es la North American International Toy Fair. Este evento reúne a fabricantes, distribuidores, vendedores e importadores de todo el mundo para mostrar los últimos adelantos en juguetes y artículos de entretenimiento. De acuerdo con la empresa Argentina Ikitoi (2016), en la edición no. 113 de este evento llevada a cabo en Febrero de 2016 por la Toy Industry Association, las 5 tendencias más fuertes para el año 2016 son las siguientes.

- Juguetes tecnológicos. Drones, robots, figuras interactivas, aplicaciones de realidad aumentada, entre otros.
- Juguetes familiares. Juegos de mesa, actividades manuales y juegos de exterior. La idea es traspasar las brechas generacionales, promoviendo la interacción cara a cara, la socialización y el juego en familia.
- Juguetes para creadores. Aquellos que permiten a los pequeños diseñar, construir y crear: aprender de todo tipo de oficioso adquirir nuevas habilidades. Gracias a los cuales pueden generar piezas (tanto digitales como físicas) para compartir con orgullo con amigos y familia.
- Juguetes “abridores de cabeza” o STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Math). Son juguetes educativos que pretenden construir conocimientos en relación a la ciencia, la tecnología, el arte y las matemáticas, entre otras áreas. El objetivo es que los pequeños entrenen su capacidad de razonamiento, pensamiento crítico y resolución de problemas; que se puedan divertir explorando, experimentando y descubriendo.

- Juguetes de colección. Están basados en obtener todas las figuras y escenarios de un juego (parr.3).

Las tendencias de las dos ferias del juguete más importantes del mundo nos muestran un escenario en el que la sociabilidad, la creatividad y el aprendizaje están siendo los protagonistas a la hora de la creación de los juguetes del presente año.

Como parte de la investigación que se realizó en la empresa JuguetiAgs, se realizó una encuesta a niños de entre 4 y 12 años para conocer cuáles son los juguetes que más les gustan y comprobar si éstos se encuentran dentro de las tendencias marcadas para el año 2016.

En la siguiente tabla se muestra los tipos de juguetes y juegos según las preferencias de los niños encuestados.

	Mucho	Mas o menos	Poco	Nada
Juegos de construcción / LEGO	45%	23%	27%	5%
Juegos de preguntas y respuestas	45%	5%	18%	32%
Juegos de profesiones	41%	5%	23%	32%
Videojuegos	32%	14%	14%	41%
Juegos de imitación (juego de té, cocina, doctor, etc.)	59%	5%	5%	32%
Juegos o muñecos militares	18%	14%	9%	59%
Muñecas	36%	14%	5%	45%
Cochecitos	32%	18%	5%	45%
Peluches	50%	18%	9%	23%
Juegos de misterio	27%	18%	18%	36%
Juguetes de instrumentos musicales	68%	14%	0%	18%
Juegos educativos (Memoria, cálculo, naturaleza, etc.)	55%	5%	14%	27%
Maquetas (castillos, gasolinera, piscina, pistas coche etc.)	32%	23%	18%	27%
Montables (Bicicletas, triciclos, patineta, etc.)	68%	23%	5%	5%
Juegos y juguetes deportivos	45%	9%	32%	14%
Juegos de disfraces	36%	5%	32%	27%
Billares, futbolitos, juegos de salón	32%	9%	9%	50%
Rompecabezas	50%	5%	23%	23%
Juguetes científicos / experimentos	36%	9%	9%	45%
Trenes	5%	5%	14%	77%
Juguetes electrónicos (robots, drones, etc.)	45%	18%	5%	32%
Juguetes de agua	27%	18%	14%	41%
Muñecos de animales	41%	23%	18%	18%
Muñecos de personajes (Super héroes, etc.)	32%	18%	14%	36%

Tabla 1 Preferencia de tipos de juguetes en niños encuestados. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En la tabla anterior se muestra que las preferencias de los niños encuestados están encabezadas por los juguetes de instrumentos musicales y los montables, seguidos por los juegos de imitación, posteriormente los juegos educativos, a continuación los peluches y rompecabezas, y finalmente las demás variedades según los porcentajes que se muestran en dicha tabla.

#### **4.3.2.1.2 Tendencias en la comercialización de juguetes en puntos de venta**

Una de las estrategias de comercialización de la empresa JuguetiAgs, es la venta minorista de juguetes en tiendas de abarrotes, minisupers, papelerías, entre otros establecimientos que se dedican a realizar la venta al detalle. Es por ello que se analizarán las tendencias de este tipo de comercios.

En fechas recientes se ha hablado acerca de la posible desaparición de este canal de abasto tradicional, mejor conocido como las “tienditas”, debido a la falta de modernización y a la poca adaptación de éstas a las tendencias de comercio tales como pago con tarjeta, entre otras.

De acuerdo con Pedraza (2015), en su artículo *“Entre el canal tradicional y la tienda de conveniencia”* existen alrededor de 700,000 puntos de venta de abarrotes a nivel nacional y éstas representan el 96% de los establecimientos que existen de venta de abarrotes; sin embargo, éstas sólo representan el 42% por facturación de abarrotes. De acuerdo a dicho autor, esto se debe a que las tiendas de conveniencia, a pesar de ser menos en cantidad, han incrementado sus ventas gracias a tres factores primordiales:

- El grado de tecnificación; diversificación de su oferta, publicidad y métodos de pago.
- El acceso a servicios financieros como corresponsal bancario.
- El pago de servicios de telefonía celular.

Sin embargo, De la Portilla (2016; citado por Rodríguez, 2016), directora de Sales Marketing para Nielsen, en el artículo escrito para El Economista *“Cercanía da atractivo a canal tradicional”* señala que “el consumidor mexicano decide su compra basado en tres principales factores: cercanía (91%), que el tiempo de pago sea rápido (41%), y que los productos ofrecidos le hagan su vida más fácil (30%)”. De la Portilla señala, además, que

“los formatos de proximidad, como el canal tradicional, cada vez más van a empezar a ganar mucho más relevancia en México, porque al final los consumidores necesitan hacer sus compras de una forma más rápida” (parr.2).

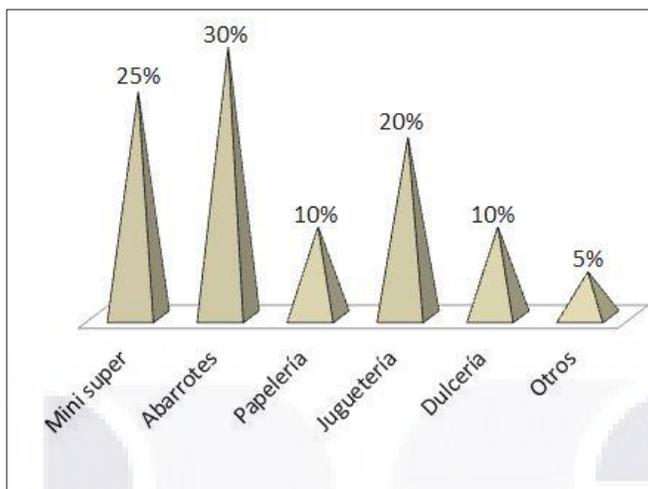
Finalmente, De la Portilla (2016; citado por Rodríguez, 2016), consideró que “el canal tradicional solía ser el punto de destino para productos como refrescos y golosinas; sin embargo, en los últimos cinco años ha evolucionado y la oferta de mercancías de uso doméstico, higiene y belleza han adquirido relevancia, porque al consumidor ya no le da la vida para ir al super, y busca hacer compras pequeñas” (parr.4).

Esta última consideración que se menciona de que el canal tradicional ha ido incrementando su oferta de mercancías, es la que la empresa JuguetiAgs ha aprovechado para ofrecer a su mercado meta la posibilidad de encontrar productos de entretenimiento al alcance de su mano y sin necesidad de trasladarse a un centro comercial o a una juguetería para la adquisición de los mismos.

Si bien es cierto que ambas posturas tienen un sustento muy importante, el futuro de las tiendas tradicionales dependerá en gran medida de la forma en que sus operadores se modernicen y amplíen su visión de negocios en no sólo solucionar el día a día contando con los recursos para pagar los gastos inmediatos del negocio y continuar con el mismo, sino para contar con un sistema tecnificado que le permita competir con las tiendas de conveniencia.

Como parte de la investigación realizada a la empresa objeto de estudio, se realizó una encuesta a algunos de los propietarios de los establecimientos en donde se comercializan los juguetes de la empresa JuguetiAgs con el objetivo de conocer sus aspectos acerca del producto en sí, así como de la manera de comercialización. Los siguientes fueron los resultados.

En primer lugar se les pidió a los dueños de los establecimientos que identificaran cuál es el giro de su negocio. El siguiente gráfico muestra cuál es el giro de los establecimientos en los que se comercializan los juguetes de la empresa objeto de estudio.



**Gráfico 11** Giro de los establecimientos en donde se comercializa JuguetiAgs. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Cabe mencionar que se identificó que el 85% de los propietarios encuestados tiene una edad de entre 30 y 45 años. Esto refleja que las personas que deciden realizar la venta de juguetes en sus establecimientos son abiertas a incluir nuevos segmentos de productos y a ofrecer a sus clientes mayor variedad de satisfactores.

De igual manera, se les pidió que indicaran si consideraban que vender juguetes de la empresa JuguetiAgs daba un mayor valor a su negocio. Y posteriormente se les preguntó qué tan importante era la venta de juguetes en sus establecimientos. Las siguientes fueron sus respuestas.

AGREGA VALOR	%	IMPORTANCIA DE VENTA	%
Considera que el vender juguetes Sí le da más valor a su negocio.	90	Primordial	22
		Importante	30
Considera que el vender juguetes NO le da más valor a su negocio.	10	Secundario	48
		Irrelevante	0

**Tabla 2** Percepción en cuanto a valor agregado e importancia de venta en establecimientos. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Posteriormente se les pidió que indicaran quiénes son las personas que primordialmente realizan la compra de juguetes, así como la manera en la que los exhiben y, los que no cuentan con exhibidor JuguetiAgs, si estarían dispuestos a destinar un espacio para el mismo. Respecto a esto el 38% de los encuestados refirieron que principalmente son los propios niños quienes acuden directamente y adquieren el producto, mientras que el 62% indicaron que son los padres de familia o un adulto acompañante quien realiza la acción de compra. Asimismo se detectó que sólo el 12% de los encuestados cuenta con exhibidor propio de la empresa JuguetiAgs y finalmente, de los que no cuentan con éste, el 33% indicó que sí está dispuesto a destinar un espacio para un exhibidor de la empresa, mientras que el 67% restante consideró que no cuenta con el espacio suficiente para ello.

De igual manera se les solicitó que calificaran, en una escala del 1 al 5 en donde 1 es MUY BUENO y 5 es MUY MALO, las características de exhibidor y de los juguetes que comercializa JuguetiAgs. La siguiente tabla muestra los resultados.

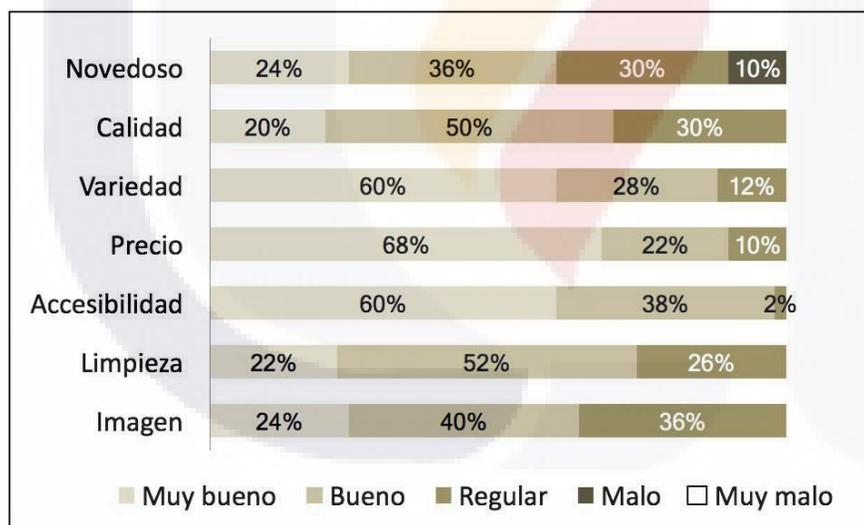


Tabla 3 Percepción de las características de los juguetes y exhibidor JuguetiAgs. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como se puede observar en el gráfico anterior, los aspectos que los propietarios de los establecimientos que comercializan juguetes de la empresa JuguetiAgs consideran más positivos son la variedad, el precio y la accesibilidad que tiene el exhibidor para que el comprador pueda tomar los artículos. Por el contrario, los aspectos más bajos son la imagen y la novedad en los productos.

Finalmente, se les pidió que señalaran libremente algún atributo que les gustaría que los juguetes de la empresa JuguetiAgs proporcionaran o alguna mejora en el servicio de venta. Las siguientes son las principales respuestas.

Incluir más juguetes para el segmento de bebés.	6%	Extender el tiempo de los juguetes de temporada.	24%	Incluir juguetes de marcas más reconocidas.	18%
Incluir artículos escolares de personajes.	4%	Dar crédito.	32%	Realizar visitas más frecuentes.	16%

Tabla 4 Sugerencias por parte de dueños de establecimientos. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Por otra parte, se realizó una encuesta a las personas que compraron juguetes de la empresa JuguetiAgs en los puntos de venta para ahondar en cuanto a sus hábitos de consumo de juguetes, así como la percepción que tiene de los juguetes de la empresa objeto de estudio.

Lo primero que se les cuestionó fueron sus datos generales, esto con el fin de conocer las características de los compradores de juguetes de la empresa en cuestión.

Edad	%	Escolaridad	%	Ocupación	%	Sexo / Hijos	%
Entre 5 y 18	38	Primaria	42	Estudiante	48	Mujer	34
Entre 18 y 25	18	Secundaria	8	Hogar	38	Hombre	66
Entre 26 y 30	24	Bachillerato	28	Empleado	8	Sin hijos	38
Entre 31 y 40	20	Licenciatura	22	Comerciante/ Independiente	6	1 a 2 hijos	46
Más de 41	0	Posgrado	0	Desempleado	0	3 o más hijos	16

Tabla 5 Generalidades de compradores de juguetes en puntos de venta. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Posteriormente se les preguntó la frecuencia con la que acuden a la tienda de abarrotes, qué es lo que buscan a la hora de adquirir un producto de entretenimiento ya sea para ellos mismos o para sus hijos, qué es lo que mayormente consumen y si estarían dispuestos a seguir comprando los juguetes de la empresa JuguetiAgs.

<b>Frecuencia de visita</b>	<b>%</b>	<b>Búsqueda</b>	<b>%</b>	<b>Mayor consumo</b>	<b>%</b>	<b>Recompra JuguetiAgs</b>	<b>%</b>
Diariamente.	80	Salud	2	Dulces	34	SI	100
2 a 3 veces por semana.	12	Sabor	50	Botanas	36	NO	0
Una vez por semana.	2	Diversión	44	Juguetes	24		
Ocasionalmente	6	Otro	4	Frutas / Otro	6		

Tabla 6 Hábitos de compra en artículos de entretenimiento en establecimientos. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De las personas que realizaron una compra de juguetes de la empresa en cuestión, 80% refirió acudir diariamente a los puntos de venta, mientras que el 44% de ellos busca diversión en los productos que adquiere, 24% consume mayormente juguetes y el 100% manifestó que sí adquiriría nuevamente los juguetes de la empresa en cuestión.

Cabe mencionar que se realizó una encuesta además a las personas que acudían a establecimientos en donde se comercializan juguetes de la empresa JuguetiAgs pero que no adquirían dichos artículos. Se les preguntó en primer lugar si conocían la marca o que si sabían que se vendían juguetes en dicho lugar, a lo que el 78% contestó que no sabía de su existencia. El 22% restante comentó sí haberlos comprado en ciertas ocasiones (10%) o que si los había visto pero que no le interesa adquirirlos (12%).

Como una última línea de investigación en este punto se les aplicó una encuesta a los vendedores de la empresa JuguetiAgs que son los que se encargan de visitar y resurtir los puntos de venta cada determinado tiempo, así como también tienen la labor de incrementar su cartera de clientes.

Se les pidió que indicaran si los dueños de los puntos de venta que deciden comercializar juguetes JuguetiAgs, continúan haciéndolo regularmente o si sólo es por una vez; a lo que el 100% contestó que casi siempre continúan comercializando juguetes JuguetiAgs. Esto nos muestra que la mayoría de los establecimientos, una vez que son clientes de la empresa, por lo regular no dejan de serlo.

De igual manera se les pidió que señalaran las causas por las que algunos clientes han dejado de comercializar los juguetes JuguetiAgs. Las siguientes fueron sus respuestas.

MOTIVO	%
Tienen niños que agarran los juguetes y deja de ser redituable para ellos.	60
Cierra el negocio.	20
Otros (Se los roban, falta de dinero para comprar, empiezan a comprar juguetes en otras partes, las mamás ya no acuden a su tienda para que el niño no haga berrinche por un juguete, etc).	20

Tabla 7 Motivos por los que los clientes de punto de venta dejan de serlo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Posteriormente se les pidió que indicaran, en cuanto a los establecimientos que no son clientes y que se les ha invitado a comercializar el producto, de 10 que visitan, cuántos son los que aceptan ser clientes de la empresa y de los que no, cuáles son los motivos por los que no aceptó. Las siguientes fueron las respuestas.

Prospectos de cliente	%	Razones por las que no aceptó	%
Aceptó	30	No lo considera importante para vender en su negocio.	50
No aceptó	70	Tienen niños y ellos los tomarían.	20
		No les gusta la presentación.	20
		Otro	10

Tabla 8 Prospección de clientes. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como se puede observar, de 10 establecimientos que los vendedores acuden a ofrecer los juguetes JuguetiAgs para comercializar, sólo 3 de ellos aceptan, esto principalmente porque no lo consideran importante para vender en su establecimiento.

Finalmente, se les pidió que indicaran si se sienten completamente capacitados para llevar a cabo su trabajo a lo que el 100% de ellos contestó que cuentan con capacitación para atender a los clientes actuales pero no la suficiente para la prospección de clientes nuevos.

#### **4.3.2.1.3 Tendencias en la comercialización de juguetes en línea**

La empresa JuguetiAgs, como otra forma de comercializar sus productos, utiliza medios de comercio en línea como MercadoLibre y la plataforma ISSUU para publicar su catálogo en versión digital.

La principal ventaja que obtiene de utilizar la red de MercadoLibre radica en que puede realizar envíos masivos a toda la república a un precio muy bajo y que por lo regular siempre es el mismo precio de envío a cualquier parte de la República; esto debido a que JuguetiAgs tiene una cuenta especial en dicha plataforma gracias a su volumen de envíos, que le da el beneficio de tener esa tarifa que ninguna empresa de mensajería podría mejorar. Dicho servicio incluye el que diariamente un equipo de la empresa de mensajería DHL acuda al domicilio por los envíos sin ningún costo adicional.

Sin embargo, a pesar de ser el canal de comercialización más fácil en operación con que cuenta la empresa, es el que menos ingresos por venta tiene. Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un canal propio de venta en línea a través de su propia página web, sino que este sector lo ha abordado a través de otras páginas de comercio en línea. Analizaremos de igual manera, la tendencia de la comercialización en línea.

El comercio electrónico en México es una tendencia a la alza. Según el Estudio de Comercio en México 2015, elaborado por la Asociación Mexicana de internet (Amipci), sólo en el 2014, el comercio electrónico registró un crecimiento del 34% respecto al año pasado, al sumar 162,100 millones de pesos, frente a los 121,600 millones logrados un año antes (Mañéz, 2015, parr.1).

Como podemos observar, el comercio en México se ha ido incrementando debido a las facilidades que esta modalidad brinda, de acuerdo con el Estudio de Comercio Electrónico en México 2015 (citado por Mañéz, 2015), “el 75% de los internautas encuestados realizaron al menos una compra en línea, lo que se traduce, en cifras tangibles, como que más de 40 millones de mexicanos han experimentado con el comercio electrónico (el 93% lo hizo mediante el ordenador, el 84% a través de smartphones y 57% en tablet)” (parr.3).

Finalmente, Mañéz (2015) señala varios puntos significativos de las compras online, sin embargo dos de ellas resultan muy significativas para el presente estudio, las cuales se mencionan a continuación.

- La satisfacción general en las compras online es elevada, ligeramente mayor que las compras en tiendas físicas. Es muy probable que los compradores online continúen adquiriendo productos de esta forma en el futuro, particularmente desde una PC/Laptop.
- Los compradores esperan que sus adquisiciones aumenten en época de celebraciones especiales, excepto halloween / día de muertos. Los mayores incrementos se estiman para navidad, el buen fin, y el día de la madre (parr. 7).

Estas dos últimas tendencias del comercio en línea resultan muy atractivas para el comercio de juguetes en línea en la actualidad, mismas que no están siendo eficazmente explotadas actualmente por la empresa.

#### **4.3.2.1.4 Tendencias en la comercialización de juguetes por catálogo**

Otra de las formas de venta de la empresa JuguetiAgs, es a través de la venta por catálogo. En este esquema, la empresa cuenta con un catálogo físico y digital con una gama de juguetes que lanza únicamente en temporada navideña. Esta comprende los meses de Noviembre, Diciembre y los primeros días de Enero. En este modelo, las personas interesadas en formar parte de la red de vendedores, se afilian únicamente llenando una hoja de registro y adquiriendo su catálogo físico. Posteriormente, realizan su labor de ventas y acuden a comprar sus pedidos, los cuales cuentan con una gama diferente de descuentos, ya que entre mayor es su compra en JuguetiAgs, mayor es el descuento que se les brinda y por tanto, mayor es su ganancia. Cabe mencionar que actualmente la empresa no cuenta con la modalidad de ofrecer líneas de crédito a sus vendedores.

Esta modalidad fue adoptada por la empresa en cuestión como una manera de potencializar sus ventas en la mayor temporada de venta de juguetes del año, que es la navideña. Es por ello que analizaremos también las tendencias actuales en este tipo de comercialización.

De acuerdo con Bigio y Rodríguez (2015), “cerca de 2.2 millones de mexicanos se ganan la vida vendiendo por catálogo”. El 91% son mujeres, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Directas, publicada por la Revista Expansión en su número del 13 de

Marzo de 2015. México ocupa el séptimo lugar a nivel mundial en éste negocio y en 2013 las ventas directas generaron 6,100 millones de dólares en el país” (parr.2).

Como parte de la investigación realizada a la empresa objeto de estudio, se realizó una encuesta a algunas de las personas que realizan venta por catálogo en temporada navideña. Se pretende con esto conocer la situación general de las personas que se han integrado a la venta por catálogo de juguetes, así como su percepción en cuanto a los juguetes y al catálogo, y muy importante, saber si existe recompra por parte de sus clientes, y finalmente, sus sugerencias de mejora.

Empezaremos por dar las generalidades de las personas encuestadas que realizan la labor de ventas por catálogo en temporada navideña, como se muestra en la siguiente tabla.

<b>Edad</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>%</b>	<b>Ocupación</b>	<b>%</b>	<b>Sexo / Hijos</b>	<b>%</b>
Entre 18 y 25	16	Primaria	6	Estudiante	16	Mujer	74
Entre 26 y 30	26	Secundaria	14	Hogar	42	Hombre	26
Entre 31 y 40	40	Bachillerato	42	Empleado	30	Sin hijos	34
Entre 41 y 50	14	Licenciatura	38	Comerciante/ Independiente	10	1 a 2 hijos	44
De 51 en adelante	4	Posgrado	0	Desempleado	2	3 o más hijos	22

Tabla 9 Generalidades de los vendedores por catálogo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De la tabla anterior, podemos observar que la mayor parte de las personas que se dedican a realizar la venta por catálogo de los juguetes JuguetiAgs, tienen entre 31 y 40 años, seguido de las personas que tienen entre 26 y 30 años. De igual manera que mayormente cuentan con un estudio de bachillerato o de licenciatura. Asimismo, en su mayoría son personas que se dedican al hogar, seguido de personas que ya cuentan actualmente con un empleo y finalmente, se observó que en su mayoría son mujeres y que tienen entre 1 y 2 hijos.

Posteriormente, se cuestionó a los encuestados acerca de la cantidad de temporadas navideñas que han realizado esta actividad, la recompra que han tenido por parte de sus clientes, el mes de mayor volumen de ventas y su percepción acerca de la utilidad que reciben de ello.

Temporadas de venta	%	Recompra de clientes	%	Mes de mayor venta	%	Utilidad obtenida	%
1 temporada	24	Siempre o casi siempre	76	Noviembre	2	Alto	56
2 temporadas	32	Ocasionalmente	16	Diciembre	98	Justo	44
3 temporadas	44	Una sola vez	8	Enero	0	Bajo	0

Tabla 10 Características en ventas de los vendedores por catálogo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Se les preguntó también acerca de las estrategias que utilizan para poder llevar a cabo sus ventas. Las siguientes fueron las estrategias más utilizadas.

Facilidades de pago.	Enviar/enseñar el catálogo a sus conocidos.
Otorgar descuentos al precio señalado en el catálogo, sacrificando un poco su utilidad.	Comprar juguetes y posteriormente mostrarlos a sus conocidos para enseñar su funcionamiento.

Tabla 11 Principales estrategias que llevan a cabo los vendedores por catálogo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De igual manera se les solicitó que calificaran, en una escala del 1 al 5 en donde 1 es MUY BUENO y 5 es MUY MALO, las características de los juguetes que comercializa JuguetiAgs. La siguiente tabla muestra los resultados.

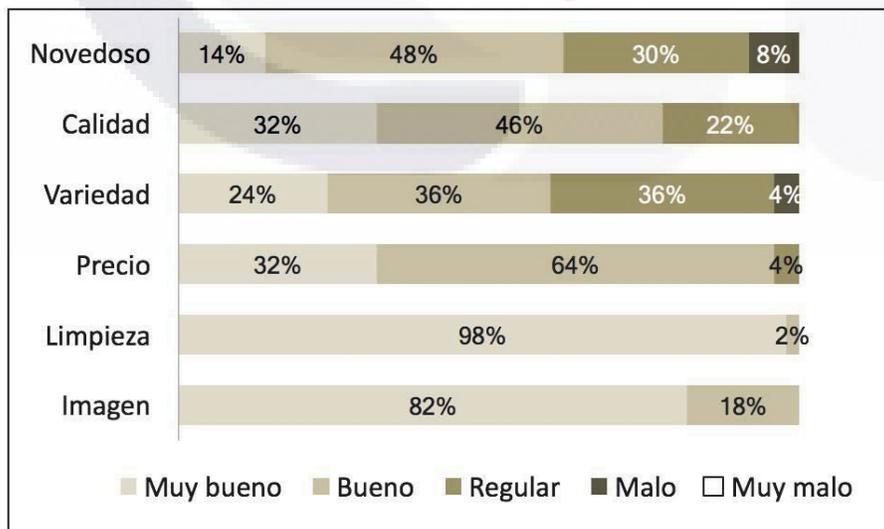


Tabla 12 Percepción de las características de los juguetes. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como se puede observar en el gráfico anterior, los aspectos que más fueron del agrado de los vendedores por catálogo fueron la limpieza y la imagen de los juguetes, seguidos por el factor precio. Y, por el contrario, el aspecto calificado como más negativo fue lo novedoso de los artículos.

Asimismo, se les solicitó que calificaran, en una escala del 1 al 5 en donde 1 es MUY BUENO y 5 es MUY MALO, las características del catálogo. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos.

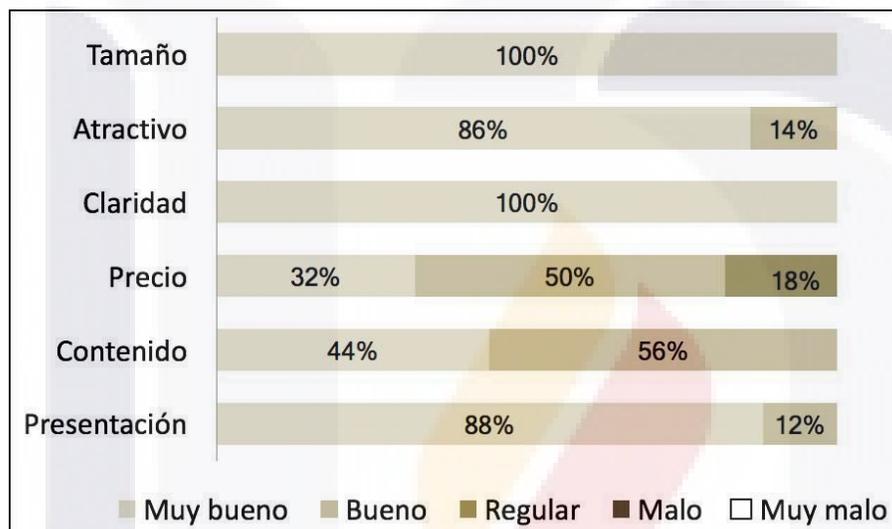


Tabla 13 Percepción de las características del catálogo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En cuanto a la impresión que tienen las personas que realizan la venta por catálogo, se observó que lo que más les agrada es el tamaño, claridad, presentación y atractivo del catálogo; mientras que los puntos más bajos fueron el contenido y el precio que pagan para adquirir el mismo. Cabe mencionar que se les cuestionó acerca de si creerían que su labor se vería afectada si en un futuro el catálogo únicamente fuera en versión digital a lo que el 72% comentó que sí se vería afectada su labor y el 28% indicó que no.

Finalmente, se les solicitó que señalaran libremente alguna característica que desearan que se incluyera o que se eliminara del catálogo JuguetiAgs y su forma de comercializar. Las siguientes fueron las principales respuestas.

Dar crédito.	22%	Venta de artículos escolares de personajes.	12%	Venta de artículos deportivos.	10%
Venta de ropa de niños de personajes.	18%	Venta de artículos electrónicos (MP3, celulares, consolas)	6%	Venta de juguetes para niños con capacidades diferentes.	6%
Incremento en los artículos de bebé (platitos, biberones, baberos, de personajes)	8%	Que el catálogo no se cobrara.	12%	Otros.	6%

Tabla 14 Sugerencias dadas por los vendedores por catálogo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Se puede observar de la tabla anterior, que el mayor aspecto que las personas opinan que debe mejorarse es el dar una línea de crédito u opciones de financiamiento para la compra de sus juguetes, ya que como se indicó en la tabla no. 11, una de las principales estrategias de las personas que llevan a cabo dicha actividad, es dar a sus clientes facilidades de pago; seguida de la opción de venta de ropa de niños de personajes.

#### 4.3.2.2 Competidores

Como parte del presente trabajo práctico, se realizó una investigación acerca de la competencia de la empresa JuguetiAgs en el Estado de Aguascalientes. Para ello se llevó a cabo una observación directa en los establecimientos que venden juguetes similares o iguales a los de la empresa objeto de estudio y que se considera que están dirigidos al mismo segmento de la población. Para ello se tomaron en cuenta las características del juguete y el precio de venta.

Evitando caer en alusiones a establecimientos en particular, se han identificado como A, B, C Y D., y se realizará la comparación con 5 juguetes iguales o de características similares. Es importante mencionar que el precio que se tomó en cuenta de JuguetiAgs fue el precio sugerido que da para el consumidor final.

Establecimiento	Nombre del juguete	Características	Precio
Establecimiento A	Divertidos bloques	Bloques de construcción de 60 piezas.	\$31.00
Establecimiento B	Lego City	Bloques de construcción de 64 piezas.	\$99.00
Establecimiento C	Racing Series	Bloques de construcción de 57 piezas.	\$25.00
Establecimiento D	Creator	Bloques de construcción de 65 piezas.	\$95.00
JuguetiAgs	Héroes	Bloques de construcción de 60 piezas.	\$29.50

Tabla 15 Comparación de juguete de construcción. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Establecimiento	Nombre del juguete	Características	Precio
Establecimiento A	Figura colección	Muñeca de colección.	\$49.00
Establecimiento B	Brittany vestido	Muñeca de colección.	\$50.00
Establecimiento C	Clarissa	Muñeca de colección.	\$45.00
Establecimiento D	Brittany traje de baño	Muñeca de colección.	\$59.00
JuguetiAgs	Fashion Girl	Muñeca de colección.	\$58.50

Tabla 16 Comparación de juguete, muñeca de colección. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Establecimiento	Nombre del juguete	Características	Precio
Establecimiento A	Pluma Jumbo Frozen Disney	Pluma jumbo de personaje con licencia.	\$29.00
Establecimiento B	Pluma Jumbo Minnie Disney	Pluma jumbo de personaje con licencia.	\$29.00
Establecimiento	Pluma Jumbo	Pluma jumbo de	\$28.00

C	Minnie Disney	personaje con licencia.	
Establecimiento D	Pluma Jumbo Princesa Disney	Pluma jumbo de personaje con licencia.	\$29.00
JuguetiAgs	Pluma Jumbo Minnie Disney	Pluma jumbo de personaje con licencia.	\$35.00

Tabla 17 Comparación de pluma jumbo Disney. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Establecimiento	Nombre del juguete	Características	Precio
Establecimiento A	Maquillaje fantasía Disney Princesa	Set sombras, gloss y uñas.	\$39.00
Establecimiento B	Pequeña hada	Set sombras, gloss y uñas.	\$135.00
Establecimiento C	Maquillaje fantasía Disney Princesa	Set sombras, gloss y uñas.	\$32.00
Establecimiento D	Ella bella	Set sombras, gloss y uñas.	\$98.00
JuguetiAgs	Fashion Make-up	Set sombras, gloss y uñas.	\$44.00

Tabla 18 Comparación de juguete, set de cosméticos. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Establecimiento	Nombre del juguete	Características	Precio
Establecimiento A	Baraja americana	Juego de 54 cartas para juego.	\$28.00
Establecimiento B	Baraja americana	Juego de 54 cartas para juego.	\$59.00
Establecimiento C	Baraja americana	Juego de 54 cartas para juego.	\$18.00
Establecimiento D	Baraja americana	Juego de 54 cartas para juego.	\$85.00
JuguetiAgs	Baraja americana	Juego de 54 cartas para juego.	\$15.00

Tabla 19 Comparación de juguete, baraja americana. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como puede observarse en las comparaciones anteriores, la empresa JuguetiAgs por lo regular, se encuentra dentro de los parámetros de precios de sus competidores; sin embargo, se observó que tiene más similitud de precios con los establecimientos A y C, esto debido a que estos últimos están más enfocados al mismo segmento al que está dirigida la empresa objeto de estudio.

#### **4.3.2.3 Perfil del consumidor**

Los artículos que la empresa JuguetiAgs ofrece están dirigidos a niños de entre 0 a 12 años, principalmente de clase social C, C-, D+ y D-. Sin embargo, en muchos de los casos el adulto es quien realiza la acción de la compra, principalmente en niños de entre 0 a 5 años; de esta forma y dada la accesibilidad de los precios, muchos niños de entre 6 a 12 años son los que realizan directamente la compra, esto en el caso de los puntos de venta.

Los artículos ofertados en las ventas por catálogo también están dirigidos a niños de entre 0 a 12 años; referente a ello, JuguetiAgs emprende las negociaciones única y exclusivamente con los vendedores, quienes a su vez se encargan de ofertar los productos a los padres de familia conforme a las técnicas de venta que ellos consideren pertinentes. En este caso, lo que la empresa busca es facilitar la labor de sus vendedores a través de un catálogo innovador, vistoso y que cuente con artículos de temporada y buscando precios competitivos.

Finalmente, se cuenta con clientes medio mayoristas en el Estado. Dichos clientes buscan adquisición de juguetes de bajo costo, durables y sobre todo, que se encuentren dentro de los juguetes que son tendencia en el momento de la compra. En el sector de la venta de juguetes, la oportunidad de la compra es fundamental, ya que artículos con personajes que ya hayan pasado de moda, representan mercancía de muy difícil desplazamiento.

Como parte de la investigación efectuada para el presente trabajo práctico, se realizó un FOCUS GROUP para conocer cuáles son los hábitos de consumo promedio del mercado meta al cual van dirigidos los productos que la empresa comercializa y el posicionamiento que tiene la marca. A continuación se muestran las generalidades.

<b>Tamaño del grupo</b>	10
<b>Composición del grupo</b>	Padres de familia de hijos de entre 0 y 12 años, indistintamente si es papá o mamá. Se elegirán participantes con domicilios que abarquen los principales segmentos sociales a los cuales está dirigida la empresa.
<b>Entorno físico</b>	Sala acondicionada para que los participantes se sientan relajados, habrá tentempiés ligeros, café y refresco.
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Registro</b>	Videograbación
<b>Moderador</b>	Indistinto; con habilidades de comunicación, observación y para crear empatía con los participantes y lograr la mayor aportación de información de relevancia.

Tabla 20 Generalidades del focus group para padres de familia. (Autor con base en los resultados de la investigación).

A continuación se muestran los resultados obtenidos del focus group aplicado. En primer lugar, se les pidió que hablaran acerca de la principal manera en la que sus hijos se divierten. Los siguientes fueron los resultados.

<b>Actividad</b>	<b>%</b>
Juguetes físicos	30%
Videojuegos	30%
Actividad física y/o cultural	10%
Televisión	30%

Tabla 21 Forma de diversión de los hijos. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Posteriormente se indagó en cuanto a las características de los juguetes que adquieren para sus hijos en ocasiones especiales (Navidad, Cumpleaños, Fin de Cursos, Premios, etc), el precio que están dispuestos a pagar, el tiempo de vida útil que consideran adecuado y el lugar donde lo comprarían. Los siguientes fueron los resultados.

Características	%	Precio	%	Tiempo Vida	%	Lugar	%
Que sea el que mi hijo eligió.	20	Entre \$0 y \$100	10	De 0 a 1 mes	0	Juguetería	20
Que sea el que mi hijo eligió y me parezca adecuado.	50	Entre \$101 y \$200	20	De 2 a 6 meses	10	Súper mercado	40
Que sea educativo y no violento.	10	Entre 201 y \$500	60	De 6 a 8 meses	10	Departamental	30
Que sea de una marca conocida y con respaldo.	10	Entre \$501 y \$1000	10	Un año	80	Tienda abarrotes	0
Que se vea que le va a durar.	10	De \$1000 en adelante	0	Más de un año	0	Línea	10

Tabla 22 Características juguetes ocasiones especiales. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Después de esto se cuestionó acerca de las características de los juguetes que adquieren para sus hijos sin ningún motivo en particular (al acudir a la tienda, autoservicio, tienda de conveniencia, etc), el precio que están dispuestos a pagar, el tiempo de vida útil que consideran adecuado y el lugar donde lo comprarían. Los siguientes fueron los resultados.

Características	%	Precio	%	Tiempo Vida	%	Lugar	%
Que sea el que mi hijo eligió.	80	Entre \$0 y \$10	10	De 0 a 1 mes	60	Juguetería	0
Que sea el que mi hijo eligió y me parezca adecuado.	20	Entre \$11 y \$20	40	De 2 a 6 meses	40	Súper mercado	40
Que sea educativo y no violento.	0	Entre 21 y \$30	30	De 6 a 8 meses	0	Departamental	0
Que sea de una marca conocida y con respaldo.	0	Entre \$31 y \$50	20	Un año	0	Tienda abarrotes o conveniencia	60
Que se vea que le va a durar.	0	Entre \$51 y \$100	0	Más de un año	0	Línea	0

Tabla 23 Caracetrísticas juguetes sin motivo en particular. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Una vez conocidas dichas características, se les presentó a los participantes diez juguetes que comercializa la empresa JuguetiAgs y se les pidió que dijeran qué cantidad estarían dispuestos a pagar por dicho juguete. Esto con la finalidad de saber si la relación calidad-precio es adecuada con los precios y productos que actualmente maneja la empresa.

Juguete	Precio promedio percibido	Precio real	Variación %
Carro de construcción con muñeco conductor de 17x12 cms.	\$42.00	\$45.00	6.6
Muñeco armable de 60 piezas.	\$25.00	\$29.50	15.25
Juego de cocina de 15 piezas.	\$53.00	\$62.00	14.52
Tableta educativa con sonidos.	\$155.00	\$288.00	46.18
Trailer de fricción de cars.	\$210.00	\$185.00	-13.51
Juego de pesca.	\$20.00	\$10.00	-100.00
Figura de dinosaurio de 13x7cms.	\$28.00	\$39.00	28.21
Rompecabezas Disney de 48 pzs.	\$75.00	\$43.00	-74.42
Cámara juguete Disney.	\$35.00	\$30.00	16.67
Helicóptero de Radio Control.	\$650.00	\$499.00	-30.26

Tabla 24 Percepción calidad-precio juguetes. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como se muestra en la tabla anterior, la variación en los precios que les parecerían adecuados a los participantes y los precios reales no fue muy significativa. Únicamente se observó una variación importante a la alza en un juguete de los diez presentados.

Finalmente, se pidió a los participantes que indicaran si conocen la marca JuguetiAgs, a lo cual el 90% dijo que no conocía la marca y un 10% que sí la conocía. De la persona que sí conoce la marca, se le preguntó si ha consumido juguetes de esta empresa y si volvería a adquirirlos en el futuro a lo que contestó que sí ha consumido juguetes comercializados por la empresa JuguetiAgs y que sí lo seguirá haciendo en el futuro.

Posteriormente se realizó un segundo FOCUS GROUP que estuvo dirigido únicamente a niños, las siguientes fueron las generalidades.

<b>Tamaño del grupo</b>	12
<b>Composición del grupo</b>	Niños de entre 4 y 12 años; 6 niñas y 6 niños.
<b>Entorno físico</b>	Sala acondicionada para que los participantes se sientan en un ambiente de juego, se colocarán globos, y juguetes con los que podrán interactuar.
<b>Duración</b>	1 a 1.5 horas

<b>Registro</b>	Videograbación
<b>Moderador</b>	Persona con experiencia en el manejo de grupos de niños; con habilidades de comunicación, observación y para crear empatía con los participantes y lograr la mayor aportación de información de relevancia.

Tabla 25 Generalidades del focus group para niños. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En dicha actividad, no se hicieron preguntas directas a los niños, sino que únicamente se realizaron las siguientes actividades.

- Se colocaron 24 juguetes de diferentes tipos en una mesa adaptada para que estuvieran al alcance de todos los niños. La mitad fueron de los que la empresa JuguetiAgs comercializa y la otra mitad se adquirieron de un competidor.
- Se les pidió que tomaran un juguete y jugaran con él.
- Se observó cuáles son los que prefieren y cuáles son los que menos prefieren.
- Se observó la manera en la que juegan.
- Se pidió 3 veces que cambiaran de juguete.

Una vez realizada la observación en cuanto a la preferencia de los niños por los juguetes se observó lo siguiente.

Preferencia por juguetes de personajes de licencia sin importar el tipo de juego que brindaría.	70%	Preferencia por juguetes de la empresa JuguetiAgs.	40%
Preferencia por el tamaño de los juguetes y los colores.	20%	Preferencia por juguetes de competidor.	50%
Sin preferencia por ninguno en particular.	10%	Sin preferencia.	10%

Tabla 26 Preferencia de juguetes en focus group. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Para ahondar un poco más en las preferencias y los hábitos de compra de juguetes de los niños se realizó una encuesta para conocer cuál es el juguete favorito de los niños encuestados, si lo tienen, cómo lo obtuvieron y dónde lo adquirieron; además de saber si la empresa JuguetiAgs lo comercializa.

Juguete Favorito	%	Poseción	%	Lugar de compra	%	De venta en JuguetiAgs	%
Juguete de personaje.	6	SI	100	Juguetería	24	SI	6
Juguete de personaje y marca reconocida.	78	NO	0	Súper mercado/ departamental	72	NO	94
Juguete tradicional sin personaje ni marca reconocida.	2	Comprado por un adulto.	84	Tienda abarrotes	0		
Juego electrónico	14	Comprado con ahorros	16	En línea	4		

Tabla 27 Juguete favorito de los niños encuestados. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En la tabla anterior se muestra que la mayoría de los juguetes favoritos de los niños tienen las características de ser de una marca reconocida y con algún personaje. De igual manera todos los niños encuestados refirieron tener en su poder dicho juguete; asimismo la mayoría de los niños dijeron que dicho juguete había sido comprado por un mayor. Lo que es alarmante es que la empresa JuguetiAgs, únicamente comercializa el 6% de los juguetes favoritos de los niños encuestados.

#### 4.3.2.4 Tecnología

Debido a que la empresa objeto de estudio se dedica a la comercialización de juguetes, se analizarán los aspectos tecnológicos de sus operaciones de compra-venta de artículos de entretenimiento.

Actualmente, el comercio electrónico representa una gran alternativa para realizar compras a través de las redes de comunicación de una forma más fácil y cómoda para el consumidor. Dicha modalidad ha causado gran impacto y ha crecido vertiginosamente a partir, principalmente, del año 2013. En el siguiente gráfico, podemos apreciar cómo ha sido la evolución del comercio electrónico en México.

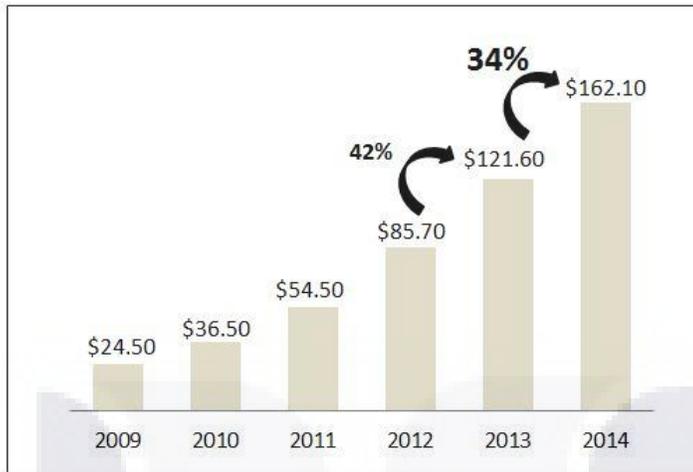


Gráfico 12 Evolución del comercio electrónico en México. (AMIPCI, 2015, P.5).

Cabe mencionar, que de acuerdo a la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2015), la posesión de dispositivos electrónicos es elevada, y la mitad de los compradores online cuentan con los tres dispositivos de acceso a internet más utilizados, los cuales son la pc/laptop, tablet y Smartphone. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de posesión de dispositivos de los compradores online.

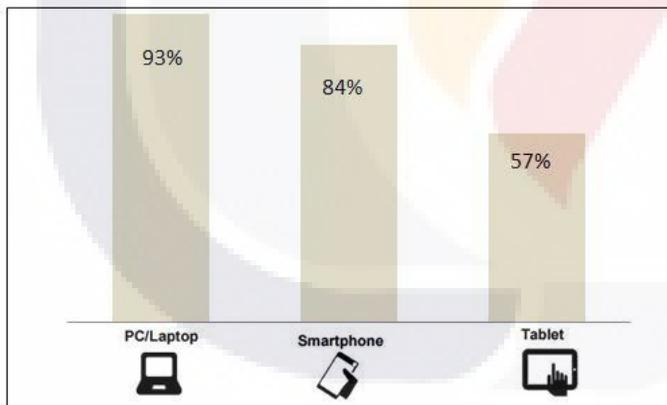


Gráfico 13 Posesión de dispositivos de los compradores online. (AMIPCI, 2015, p.11).

De igual manera, es muy importante para la empresa objeto de estudio, lo que señala la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2015), en cuanto al cambio esperado en los hábitos de compra de la población mexicana en celebraciones especiales. Si bien es cierto que la venta de juguetes se realiza en todo el año, la temporada navideña y el buen fin es en donde se lleva a cabo la mayor venta de éstos. En el siguiente gráfico se muestra el cambio esperado en los hábitos de compra por celebración.

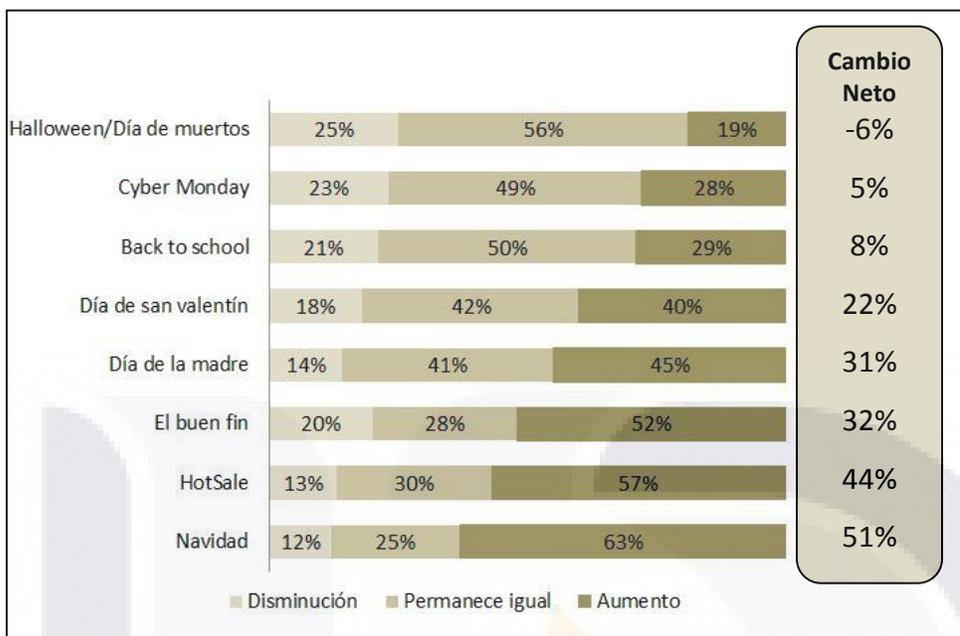


Gráfico 14 Cambio esperado en los hábitos de compra por celebración. (AMIPCI, 2015, p.11).

El gráfico anterior nos muestra un cambio neto del 51% de aumento en los hábitos de compra online de los consumidores en artículos de navidad, esto incluye, por supuesto, los juguetes. Esto nos habla de que los hábitos de consumo online de las personas se incrementan un 51% en época de celebraciones navideñas.

De igual manera, en el estudio realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2015) señala la categoría “juguetes y hobbies” como una de las que mayor frecuencia de compra online tuvo en el año 2015 como se muestra en la siguiente tabla.



Gráfico 15 Categoría adquirida y cantidad de dinero gastado en los dispositivos. (AMIPCI, 2015, p.15).

Es importante mencionar que la empresa objeto de estudio aún no cuenta con una página web propia de comercio electrónico de sus artículos, únicamente utiliza páginas de comercio electrónico tales como MercadoLibre para ofertar algunos de sus productos más vendidos, y redes sociales para darse a conocer. De igual manera, su venta en línea a través de los medios mencionados, sólo representa el 11% del total de sus ventas.

Otro de los cambios tecnológicos que están tomando gran presencia dentro del comercio en línea es el pago con fondeo de una cuenta bancaria, esto es, a través de una tarjeta de crédito, tarjeta de débito, PayPal, MercadoPago, Safetypay, y transferencia bancaria. Estos medios de pago antes señalados como de gran riesgo por posibles fraudes cibernéticos, han ido incrementando su uso gracias a la nueva percepción que existe de gran seguridad y respaldo por parte de las instituciones financieras del país. En el caso de la empresa objeto de estudio, únicamente ha recibido ingresos por ventas en línea a través de MercadoPago ya que realiza sus ventas por MercadoLibre.

Una de las ventajas de contar con modalidades de pago en línea soportadas por instituciones financieras, es la posibilidad de ofrecer el beneficio a los clientes de realizar sus compras a meses sin intereses, absorbiendo cuotas cada vez menores de interés.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, es fundamental para la empresa tener una mayor presencia en línea, ya que las tendencias de compra apuntan hacia esa modalidad de comercio, así como contar con nuevas formas de pago que le permitan mantenerse en línea con las exigencias más actuales de los consumidores.

#### 4.3.2.5 Fortalezas

Una vez realizado el análisis interno de la empresa, así como de los factores externos que afectan directamente a la empresa, se detectaron las siguientes fortalezas.

FORTALEZAS	
La industria del juguete en nuestro país genera una gran cantidad de ventas anuales.	El mercado meta de la empresa está enfocado en niños de clases sociales C, C-, D+ y D-, lo cual conforma el 80.4% de los hogares urbanos del Estado.
Se identificó que los consumidores finales	Se detectó que los clientes que realizan la

que compran juguetes JuguetiAgs en establecimientos, están dispuestos a seguirlo haciendo en el futuro.	comercialización de juguetes en sus establecimientos, están dispuestos a seguirlo haciendo.
Se detectó que los vendedores por catálogo que han participado en una temporada, por lo regular han continuado haciéndolo en la siguiente temporada.	Se identificó que la mayoría de los clientes finales de los vendedores por catálogo les han comprado en más de una ocasión.
Se detectó que, en su mayoría, los vendedores por catálogo consideran como altas las utilidades que reciben por la venta de los artículos.	Se detectó que los vendedores por catálogo llevan a cabo sus propias estrategias de venta que incluyen entre otras cosas financiamiento y descuentos que son otorgados por ellos mismos.
Se detectó que la percepción en general que los vendedores por catálogo tienen de la edición física del mismo es buena.	Se identificó que las características de los juguetes que los consumidores finales adquieren para un día sin un motivo en específico, están acordes con los que Juguetiags ofrece, y además se encuentran de venta en los lugares en donde éstos indicaron que los buscarían.
Se identificó que la percepción de los clientes y clientes potenciales de los juguetes Juguetiags en cuanto a los precios que deberían costar los juguetes y lo que realmente cuestan no tuvo una variación significativa.	Se detectó que los precios de los principales competidores y los de la empresa no tienen una variación significativa.
Debido a la naturaleza de los artículos de la empresa, no existen prácticamente mermas, debido a que no son perecederos y los defectuosos son reemplazados o bonificados por el proveedor.	Se detectó que se cuenta con una rotación de personal muy baja.

Tabla 28 Fortalezas. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2009), las fortalezas o puntos fuertes son las capacidades internas que pueden ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. En este caso, observamos que las fortalezas de la empresa radican principalmente en las siguientes.

- Los clientes, ya sean finales o intermediarios, en todas las modalidades de venta, están satisfechos con el producto recibido y están dispuestos a seguirlo adquiriendo.
- La modalidad a la que se ha enfocado la empresa que es la venta de juguetes de bajo costo y en específico los que se consideran como para ocasiones no especiales (Navidad, cumpleaños, etc.), es decir, la compra de un juguete en un día cotidiano, cuentan con las características que el mercado meta busca en calidad y precio y se encuentran de venta en establecimientos en dónde éste segmento esperaría encontrarlos.

#### 4.3.2.6 Debilidades

Una vez realizado el análisis interno de la empresa, así como de los factores externos que afectan directamente a la empresa, se detectaron las siguientes debilidades.

<b>DEBILIDADES</b>	
Se detectó que la mayoría de los clientes de punto de venta consideran la venta de juguetes como secundaria dentro de sus prioridades de venta.	Los clientes actuales, en su mayoría, no cuentan con el espacio disponible para un exhibidor propio de la empresa.
Se identificó que el 70% de los establecimientos que podrían vender juguetes JuguetiAgs, no lo hacen porque no lo consideran importante.	Los vendedores de la empresa no se sienten lo suficientemente calificados para realizar prospección de ventas.
La empresa no otorga crédito ni a sus clientes de punto de venta ni a sus vendedores por catálogo, lo cual en ocasiones es causa de que éstos no	Se detectó que debido a la falta de exhibidores en puntos de venta, los juguetes no se encuentran en un lugar estratégico para la vista al público, por lo

compre o compren menos. Únicamente otorga crédito a una minoría de establecimientos que se dedican a la venta de juguetes únicamente.	que la mayoría de los clientes potenciales no saben de la existencia de los mismos.
Se detectó que la mayoría de los clientes que son considerados como potenciales no conocen la marca de juguetes JuguetiAgs.	La empresa JuguetiAgs no comercializa juguetes de marcas reconocidas
De detectó que los juguetes favoritos de los niños no son comercializados por la empresa JuguetiAgs	

**Tabla 29 Debilidades. (Autor con base en los resultados de la investigación).**

Según Kotler y Armstrong (2009), las debilidades son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. De acuerdo con las debilidades descritas anteriormente derivadas del estudio realizado, podemos observar que las principales son las siguientes.

- La empresa no comercializa los juguetes favoritos de los niños de su mercado meta, que en su mayoría se caracterizan por ser de marcas reconocidas y a un precio mayor; así como por ser adquiridos únicamente en ocasiones especiales en el año (Navidad, cumpleaños, día del niño, etc.). De igual manera no cuenta con planes de financiamiento para la adquisición de sus artículos.
- Los propietarios de los establecimientos en donde se venden los juguetes de la empresa objeto de estudio no consideran la venta de juguetes como prioritaria y por ello, es difícil que proporcionen el espacio para un exhibidor adecuado, lo que impide tener buena visibilidad del producto y que un número mayor de personas conozca y adquiera el producto. De igual manera, el 70% los clientes prospecto no creen importante la venta de juguetes en sus establecimientos. Esto tal vez por la falta de capacitación de los vendedores.
- La mayoría de los clientes potenciales de la empresa objeto de estudio no conocen la marca de la empresa ni dónde pueden adquirir los productos que ésta comercializa.

#### 4.3.2.7 Oportunidades

Una vez realizado el análisis interno de la empresa, así como de los factores externos que afectan directamente a la empresa, se detectaron las siguientes oportunidades.

<b>OPORTUNIDADES</b>	
Se detectó que la mayoría de los clientes de punto de venta tienen entre 30 y 45 años. Esto muestra que la población de los establecimientos cada vez es más abierta a incluir nuevos segmentos de satisfactores.	Se detectó que el comercio en línea, sobre todo en temporada navideña, se ha incrementado considerablemente.
La categoría “juguetes y hobbies” fue considerada por la AMIPCI como una de las que mayor frecuencia de compra online tuvo en 2015.	La mayoría de las personas consideradas como clientes o clientes potenciales acuden en su mayoría diariamente a los establecimientos en donde se comercializan los juguetes JuguetiAgs.
Se detectó que a las personas que realizan venta por catálogo les interesaría que se incluyeran nuevos segmentos tales como ropa infantil, artículos escolares y deportivos de personajes; así como juguetes para niños con capacidades diferentes.	Se detectó que el segmento al cual está dirigida la empresa, en temporada navideña adquiere entre 200 y 500 pesos de artículos considerados para un segmento de mayores ingresos.
Se identificó que al mercado meta de la empresa le gustaría que ésta comercializara juguetes de personajes y marcas reconocidas.	Se identificó que existen métodos de pago en línea que permitirían ofrecer a todos los clientes de la empresa opciones de pago a meses sin intereses con fondeo de una cuenta bancaria.
Se identificó que la tendencia de entretenimiento actual se basa en fomentar la sociabilidad, creatividad y aprendizaje con juguetes físicos y tecnológicos.	Se detectó que la mayoría de las personas que realizan venta por catálogo son mujeres dedicadas al hogar y que tienen entre 1 y 2 hijos

Tabla 30 Oportunidades. (Autor con base en los resultados de la investigación).

“Una oportunidad es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios” (Santesmases, 2001, p. 758). De acuerdo con las oportunidades mencionadas en la tabla anterior, se puede observar que las siguientes son las principales.

- El mercado meta al cual va dirigida la empresa realiza compras de juguetes de marcas reconocidas en ciertas ocasiones del año y para ello en ocasiones utiliza planes de financiamiento.
- Las ventas online de juguetes se han incrementado considerablemente desde el año anterior.
- Los vendedores por catálogo desean que se incluyan nuevas líneas de productos; todos enfocados a los niños y principalmente de personajes licenciados.
- Los propietarios de los establecimientos que actualmente comercializan juguetes de la empresa objeto de estudio tienen entre 30 y 45 años lo que muestra una alta tendencia de la población joven a adoptar nuevas líneas de productos para vender y dar mayores satisfactores a sus clientes.

#### 4.3.2.8 Amenazas

Una vez realizado el análisis interno de la empresa, así como de los factores externos que afectan directamente a la empresa, se detectaron las siguientes amenazas.

<b>AMENAZAS</b>	
Se identificó que la falta de modernización del canal tradicional de venta, mejor conocido como “tienditas” podría hacer que desapareciera, afectando la comercialización de juguetes JuguetiAgs en dichos establecimientos.	Se detectó que los hijos de los dueños de los establecimientos que comercializan los juguetes de la empresa, en ocasiones agarran los juguetes y esto le representa pérdidas al propietario y por tanto, deja de comercializarlos
Se identificó que existen competidores que cuentan con precios y características similares a los de la empresa, pero que además tienen una mayor infraestructura.	Se detectó que las cadenas departamentales y supermercados han abarcado una parte muy importante del mercado de venta de juguetes.

<p>Se detectó que actualmente se están dando cambios en las preferencias de juego de los niños que propician la proliferación de celulares y tabletas.</p>	<p>La empresa aún no tiene su marca registrada ante el IMPI.</p>
--	--

Tabla 31 Amenazas. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De acuerdo con Santesmases (2001), “una amenaza es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados” (p. 758). De las amenazas señaladas en la tabla anterior, las siguientes son las que se consideran las principales.

- La empresa no cuenta con el registro de su marca ante el IMPI.
- Existen competidores que cuentan con el mismo segmento de venta de juguetes para una ocasión no especial y que están abarcando una mayor cantidad de establecimientos en donde comercializan sus artículos, además de que cuentan con una mayor infraestructura. De igual manera en el segmento de los juguetes de marcas reconocidas, las cadenas departamentales y los supermercados están ganando mucho terreno, gracias a los precios bajos y al amplio surtido en juguetes que son capaces de ofrecer.

El análisis FODA que se ha planteado anteriormente se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis realizado a la empresa objeto de estudio y que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta. De acuerdo con Ferrell, Hartline y Lucas (2002), “estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar” (p.22).

Por lo tanto, se puede concluir que la microempresa objeto de estudio deberá mejorar en ciertos puntos y contar con estrategias que le permitan mejorar su desempeño principalmente en los siguientes puntos.

- La oferta de productos que tiene, ya que se detectó que el segmento al cual va dirigido, realiza compras de juguetes que la empresa no comercializa. Asimismo, la incursión de nuevas líneas de productos dirigidas a niños.
- Las formas de pago, ya que se detectó que su única forma de pago es el contado y no ofrece medios de financiamiento, mismos que son muy solicitados por todos los segmentos de comercialización de la empresa.
- Capacitación al equipo de ventas, ya que se detectó que los propietarios de los establecimientos no consideran importante la venta de los juguetes, esto debido a que no se ha sabido transmitir una correcta imagen de la comercialización de dichos artículos y los beneficios que ello traerá.
- Vanguardia tecnológica en la comercialización, ya que se detectó que el sector de la venta de juguetes ha tenido mucho auge en las ventas online, sector que la empresa no ha explotado de manera autónoma y que no está siendo atendido eficazmente.
- Trámites legales relacionados con la marca, ya que actualmente no se encuentra registrada en el IMPI.
- El posicionamiento de la marca, ya que se detectó que clientes potenciales de la empresa objeto de estudio no conocen la marca de la empresa ni dónde pueden adquirir los productos que ésta comercializa.

#### 4.3.2.9 Matriz de portafolio Boston Consulting Group

Para diferenciar los productos actuales y los que pretende incorporar la empresa, así como para diseñar las estrategias para cada uno de ellos se realizó la matriz BCG. En ellos se designó a los cuatro cuadrantes como se menciona a continuación.

**Estrellas:** la empresa considera como estrellas a los juguetes de marcas reconocidas, ya que son juguetes líderes en el mercado y con crecimiento rápido. Tienen utilidades altas, pero requieren mucho efectivo para financiar el crecimiento rápido. En este caso mejor táctica de marketing es proteger la participación de mercado existente al revertir las ganancias en mejorar la distribución, y aumentar la promoción.

**Vacas de Efectivo:** se consideran así a los juguetes económicos debido a que por lo regular genera más efectivo del que se necesita para mantener su participación de mercado. Se encuentra en un mercado de bajo crecimiento, pero el producto tiene una participación de mercado dominante. La estrategia básica sería mantener el dominio del mercado siendo líderes en precios y realizando mejoras tecnológicas en el servicio.

**Niños problema o interrogantes:** para la empresa esto representaría la venta de drones, ya que en su experiencia ha tenido una baja participación de mercado en una industria de alto crecimiento. Además de que se requiere de mucho efectivo para su adquisición. Las opciones estratégicas serían invertir mucho para tener una mejor participación de mercado.

**Perros:** la empresa considera como perros a la venta de juguetes educativos escolares, ya que tiene poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado. Es por ello que únicamente los ofrece por solicitud expresa de los clientes. Las opciones estratégicas para ello sería cosechar o desinvertir.

#### 4.4 Objetivos de Marketing

##### Objetivo General

Desarrollar una estrategia de mezcla de mercadotecnia equilibrada que permita a la empresa lograr un crecimiento en la participación de mercado de un 0.00262% a nivel nacional, lo que significa un incremento en ventas en la empresa de 51% con respecto al año 2016.

##### Objetivos Específicos

En este apartado se mencionarán los objetivos específicos de la empresa que coadyuvarán a la consecución del objetivo general. Para una mejor comprensión de dichos objetivos, se decidió separarlos por los segmentos de comercialización que tiene la empresa que son: venta en establecimientos, venta por catálogo y venta online como se muestra en la siguiente tabla.

	<b>Venta en establecimientos</b>	<b>Venta por catálogo</b>	<b>Venta online</b>
<b>Producto</b>	Mantener la línea diversificada de 840 productos que se manejan actualmente hasta finales de Diciembre de 2017.	Incrementar un 60% la oferta de juguetes de la empresa con respecto a 2016, incluyendo marcas reconocidas y nuevos segmentos infantiles para finales de Diciembre de 2017.	Incrementar un 60% la oferta de juguetes de la empresa con respecto a 2016, incluyendo marcas reconocidas y nuevos segmentos infantiles para finales de Diciembre de 2017.
<b>Promoción</b>	Posicionar la empresa como una marca local dedicada a la comercialización de juguetes en el Estado de Aguascalientes en un 10% del mercado meta para Diciembre de 2017.	Posicionar la empresa como una marca local dedicada a la comercialización de juguetes en el Estado de Aguascalientes en un 10% del mercado meta para Diciembre de 2017.	Posicionar la empresa como una marca local dedicada a la comercialización de juguetes en el Estado de Aguascalientes en un 10% del mercado meta para Diciembre de 2017.
<b>Precio</b>	Manejar el status quo del precio del 100% de los productos ofertados para Diciembre de 2017. Satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes para Diciembre de 2017.	Manejar el status quo del precio del 100% de los productos ofertados para Diciembre de 2017. Satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes para Diciembre de 2017.	Manejar el status quo del precio del 100% de los productos ofertados para Diciembre de 2017. Satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes para Diciembre de 2017.
<b>Plaza</b>	Incrementar la participación en el mercado meta de establecimientos de 2.046% actual a 2.805% para finales de 2017.	Incrementar la participación en el mercado meta un 32% con relación a 2016, para finales de 2017.	Incrementar la participación en el mercado meta un 160% con relación a 2016, para finales de 2017.

Tabla 32 Objetivos específicos por segmento de comercialización. (Autor con base en los resultados de la investigación).

#### **4.5 Estrategia de marketing**

En este apartado, se propondrán las diferentes estrategias de marketing que la empresa objeto de estudio deberá llevar a cabo para cumplir los objetivos de marketing antes mencionados; seleccionando primero para ello a su mercado objetivo y manteniendo una eficaz mezcla de marketing.

Comenzaremos en primer lugar por definir el concepto de estrategia. Para Munuera y Rodríguez (2007), la estrategia empresarial es “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (p.34.).

Posteriormente, y de acuerdo con Lamb & cols. (2011), “La estrategia de marketing abarca las actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como desarrollar y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta”.

##### **4.5.1 Estrategia del mercado meta**

La estrategia del mercado meta, identifica los segmentos del mercado en los que la empresa debe enfocarse. Entendemos como segmento del mercado a un grupo de individuos u organizaciones que comparten una o más características, por lo tanto, es muy probable que tengan necesidades de productos relativamente similares.

Un mercado meta es un grupo de personas u organizaciones para los cuales una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer las necesidades de dicho grupo, dando como resultado intercambios mutuamente satisfactorios. Ya que la mayoría de los mercados incluye clientes con características, estilos de vida, antecedentes y niveles de ingresos diferentes, es poco probable que una sola mezcla de marketing atraiga a todos los segmentos. Por tanto, si una empresa desea atraer a más de un segmento, debe desarrollar distintas mezclas de marketing (Lamb & cols., 2011, p. 276).

Para seleccionar a los mercados meta, Lamb & cols. (2011) proponen tres estrategias generales, las cuales se describen a continuación.

- **Mercado meta no diferenciado.** Enfoque de marketing que considera al mercado como un gran mercado sin segmentos individuales y, por tanto, utiliza una sola mezcla de marketing. Una empresa que adopta una estrategia no diferenciada supone que los clientes individuales tienen necesidades similares que es posible satisfacer con una mezcla de marketing común.
- **Estrategia concentrada.** Estrategia utilizada para seleccionar un segmento de mercado para dirigir todos los esfuerzos de marketing. Debido a que la empresa atrae a un solo segmento, puede concentrarse en entender las necesidades, motivos y satisfacciones de los miembros de ese segmento, así como en desarrollar y mantener una mezcla de marketing muy especializada.
- **Estrategia de segmentos múltiples.** Estrategia que elige dos o más segmentos de mercado bien definidos y desarrolla una mezcla de marketing distintiva para cada uno de ellos. En ocasiones, las organizaciones utilizan distintos atractivos promocionales, en lugar de mezclas de marketing totalmente diferentes, como la base para una estrategia de segmentos múltiples. La estrategia de segmentos múltiples ofrece una variedad de beneficios potenciales a las empresas, entre los que se incluyen volúmenes de venta más altos, mayores utilidades, mayor participación del mercado y economías de escala en la manufactura y el marketing (p.281).

La empresa objeto de estudio actualmente se enfoca en tres formas de comercialización en el estado de Aguascalientes y ciudades aledañas, las cuales son: venta en establecimientos, en donde por lo regular se comercializan juguetes pequeños y de bajo costo; venta por catálogo, juguetes un poco más grandes, y de bajo y mediano costo y; venta en línea, de los dos tipos de juguetes anteriores.

Es por esta razón que adoptará una estrategia de segmentos múltiples, en la cual los juguetes que la empresa comercializa estarán divididos en diferentes líneas. Éstas líneas se basarán principalmente en el motivo de compra de los consumidores, ya que como se ha mencionado en apartados anteriores, el motivo de compra para el giro juguetero influye mucho, ya que cuando son ocasiones especiales, el comprador está dispuesto a comprar

juguetes de un mayor precio y con diferentes características a las que está dispuesto a adquirir en un día cotidiano y sin que exista un motivo de compra especial.

Cabe mencionar que el mercado meta al cual va dirigida la empresa será el mismo, es decir, familias del sector C, C-, D+ y D del Estado de Aguascalientes y ciudades aledañas que cuenten con niños de 0 a 12 años. Para conocer un poco más a fondo este sector de la población se tomaron datos de la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública (AMAI), en los que clasifica a los hogares de la república y mide qué tan cubiertas están las necesidades de los hogares en cuanto a vivienda, salud, energía, tecnología, prevención y desarrollo intelectual (AMAI, 12015; citado por Herrera, 2015, parr.1).

Los resultados de dicha clasificación muestran una distribución de niveles socioeconómicos cargada hacia una clase media baja que permanentemente está lidiando con su falta de poder adquisitivo en el día a día. La AMAI dio a conocer en su informe el porcentaje de los hogares mexicanos que corresponden a cada nivel socioeconómico y, extrapolando como constante la asignación anterior tenemos para el estado de Aguascalientes los siguientes datos. Es importante mencionar que únicamente nos enfocaremos en los sectores que son el mercado meta de la empresa.

- Nivel C. Este segmento se caracteriza por haber alcanzado un nivel de vida práctica y con ciertas comodidades. Cuenta con una infraestructura básica en entretenimiento y tecnología. Actualmente representa el 21.8% de los hogares urbanos de Aguascalientes. Este segmento, en general no cuenta con recursos suficientes para lograr su plena autonomía, dado que se encuentra debiendo más de lo que tiene y depende permanentemente de terceros para tener un proyecto de vida.
- Nivel C-. Los hogares de este nivel se caracterizan por tener resueltas las necesidades de espacio y sanidad y por contar con enseres y equipos que aseguran en mínimo de practicidad y comodidad en el hogar. Actualmente representa el 20.9% de los hogares urbanos del estado.
- Nivel D+. Este segmento tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria de su hogar. Actualmente representa el 22% de los hogares urbanos del estado. En Aguascalientes es el nivel socioeconómico predominante y para el que deben diseñarse y orientarse una mayor proporción de políticas públicas, que consideren

de manera activa la participación social, dado que se trata de población con suficiente iniciativa y escolaridad.

- Nivel D. Este segmento se caracteriza por haber alcanzado una propiedad, pero carece de la mayoría de los servicios, bienes y satisfactores. Actualmente representa el 15.7% de los hogares del estado.

Una vez conocidos a detalle los segmentos de la población del estado a los cuales está dirigida la empresa, se realizará la división en cuanto a las líneas de juguetes que se ofrecerán a dicho segmento, como se muestra en la siguiente tabla. Cabe mencionar que el porcentaje en total al cual está dirigida la empresa es del 80.4% por los cuatro segmentos antes mencionados.

	<b>Venta en establecimientos</b>	<b>Venta por catálogo</b>	<b>Venta en línea</b>
Nivel socioeconómico	C-, D+ y D	C, C- y D+	C, C- y D+
Edad	6 a 45 años.	25 a 45 años.	25 a 45 años.
Género	Hombres y mujeres.	Hombres y mujeres.	Hombres y mujeres.
Motivo	Ninguno. Fecha especial	Fecha especial.	Fecha especial.

Tabla 33 Líneas de juguetes por tipo de comercialización. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Cabe mencionar que en de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el estado de Aguascalientes la población menor a 12 años es de 305,317. En el municipio de Aguascalientes, dicha población es de 172,683, en el de Jesús María es de 29,620 y en el municipio de Tepezalá es de 5,600; dichos municipios con en los que la empresa tiene presencia actualmente y, en los municipios del estado de Zacatecas en los que de igual manera tiene presencia como lo son Jalpa y Apozol, el primero tiene una población total de 23,557, con un aproximado de 4,700 menores de 12 años y el segundo de 6,314, con un aproximado de 1,263 menores de 12 años. Como dato nacional podemos mencionar que de acuerdo con la AMIJU (Asociación Mexicana de la Industria del Juguete), “en México hay 33.4 millones de personas entre 0 y

14 años y el gasto promedio por hogar en esparcimiento, que incluye juguetes, ronda los 1,639 pesos anuales” (AMIJU, 2016; citado por López y Pineda, 2016; parr.4). Los datos anteriores nos señalan un mercado meta de 171,950 personas.

Para señalar de una manera más gráfica la estrategia de segmentos múltiples que se llevará cabo, se elaboró un mapa perceptual. Según Lamb & cols. (2011), “el mapa perceptual es un medio para mostrar o señalar en una gráfica, en dos o más dimensiones, la ubicación de los productos, marcas o grupos de productos en la mente del cliente” (p.282). A continuación se muestra el mapa perceptual de la estrategia de segmentos múltiples de la empresa objeto de estudio.

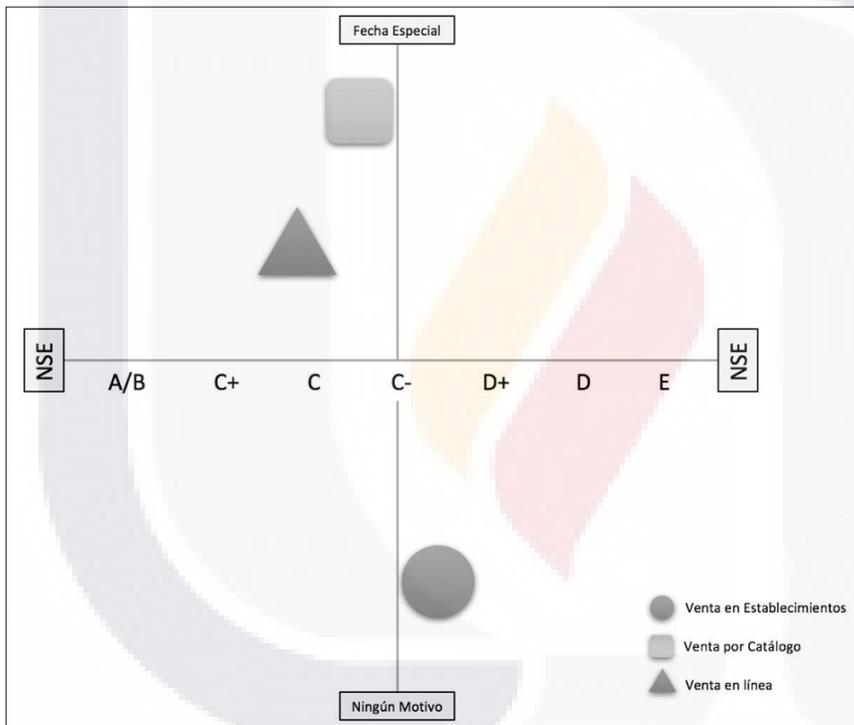


Gráfico 16 Mapa perceptual de la estrategia de segmentos múltiples. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como puede observarse en el gráfico anterior, la venta en establecimientos está enfocada a un nivel socioeconómico menor que los otros dos segmentos y se adquiere primordialmente sin ningún motivo en específico, aunque sí se da que se adquieran en menor medida para ocasiones especiales. En seguida podemos ver que la venta por catálogo está enfocada casi en su totalidad para ventas de juguete por temporada navideña, esto es, con motivo de los juguetes que se regalan a los niños en Navidad y,

finalmente, la venta online, que se enfoca mayormente a ventas con motivo de celebración tanto navideña, como de cumpleaños, entre otros y que está enfocado al segmento más alto del mercado meta de la empresa.

#### **4.5.2 Mezcla de marketing**

Una vez definidos los objetivos de marketing y la estrategia del mercado meta, se realizará la mezcla de marketing para el presente trabajo práctico. De acuerdo con Lamb & cols. (2011), la “mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. Los gerentes de marketing astutos crean estrategias de marketing para obtener ventajas sobre sus competidores y satisfacer mejor las necesidades y deseos de un segmento particular del mercado meta. Mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de marketing, los gerentes pueden mejorar la oferta para el cliente y lograr un éxito competitivo” (p.47).

A continuación se mencionarán cuáles serán las estrategias que se llevarán a cabo en cuanto a Producto, Plaza, Promoción y Precio.

##### **4.5.2.1 Producto**

Empezaremos con la estrategia de producto, ya que se considera como el centro de la mezcla de marketing; esto debido a que sería muy complicado diseñar una estrategia de distribución, plaza o precio, sin conocer el producto que se comercializará.

Es importante mencionar que el producto no solamente comprende la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio post venta, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor, entre otros factores.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, la empresa objeto de estudio se dedica únicamente a la comercialización de juguetes, es por esta razón que no podrá enfocarse en modificar o mejorar atributos físicos de los juguetes, pero sí los factores relacionados con la determinación de la oferta de éstos.

<b>Objetivo</b>		<b>(Ventas en establecimientos)</b>	
Mantener la satisfacción de los clientes a través de la línea diversificada de 840 productos que se manejan actualmente hasta finales de Diciembre de 2017.			
<b>Metas</b>			
1.- Mantener el stock de los artículos de la línea de juguetes que se maneja actualmente.			
<b>Acciones Meta 1- Mantener el stock de los artículos de la línea de juguetes que se maneja actualmente.</b>			
1.1 Llevar a cabo un control interno permanente para conocer las existencias en tiempo real.			
<b>Responsable</b>	Área de almacén		
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa		
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.	624 horas.	Sin costo	
<b>Retroalimentación</b>			
Informe documental en donde se indiquen los productos que se comercializan por mes, así como sus características específicas.			

Tabla 34 Estrategia producto establecimientos. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En esta estrategia se plantea que la empresa conserve su metodología actual que radica en la variación del total de su oferta por temporadas y por personajes; ya que el mismo producto puede ser ofrecido con diferentes características de acuerdo al momento de venta. Es muy importante mencionar que en la venta de juguetes tiene un impacto muy importante la temporalidad. Esto significa, por poner un ejemplo, que el artículo “rompecabezas 30 x 45 cms” en un año puede ser de la película que en ese momento está en cartelera y, medio año después, de otro personaje totalmente distinto. Esta modalidad ha permitido a la empresa estar a la vanguardia y no disminuir sus ventas por contar siempre con las mismas existencias de juguete.

Dicha estrategia es denominada por Munuera y Rodríguez (2017) como desarrollo de los productos para los mercados actuales. Dichos autores consideran que el conocimiento y la experiencia de que la empresa dispone sobre los actuales mercados es un importante activo para las nuevas propuestas de crecimiento. Entre las alternativas que propone para

la consecución de dicha estrategia se encuentra la “expansión de la línea de productos. La empresa puede desarrollar nuevos modelos, tamaños y versiones, nuevos envases, otros sabores, olores, colores y originales formas y composiciones” (p.193).

En este caso, la empresa debido a que únicamente comercializa, se enfocaría en expandir su línea de productos como hasta la actualidad lo ha realizado, lo cual significa la incorporación de diferentes modelos, tamaños y versiones de un mismo juguete, dependiendo de la temporalidad.

<b>Objetivo</b>			<b>(Ventas por catálogo y online)</b>		
Mejorar la satisfacción del cliente al incrementar un 60% la oferta de juguetes de la empresa con respecto a 2016, incluyendo marcas reconocidas y nuevos segmentos infantiles para finales de Diciembre de 2017.					
<b>Metas</b>					
1.- Selección de nuevos segmentos infantiles a incluir. 2.- Selección de 504 nuevos productos a incluir. 3.- Búsqueda de nuevos proveedores. 4.- Realización de presupuesto para primera compra de los nuevos productos a incluir. 5.- Realización de un análisis de rentabilidad y determinación de stock. 6.- Designación de presupuesto para primera compra. 7.- Gestión con nuevos proveedores y adquisición de artículos.					
<b>Acciones Meta 1- Selección de nuevos segmentos infantiles a incluir.</b>					
1.1 Realización de un focus group para determinar los nuevos segmentos a incluirse.					
<b>Responsable</b>		Gerencia administrativa			
<b>Áreas involucradas</b>		Dirección general			
<b>Calendarización</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 21 de Enero de 2017.		27 horas.		\$ 500.00	
<b>Retroalimentación</b>					
Informe documental en donde se indiquen cuáles son las preferencias fundamentales de los asistentes para los nuevos segmentos infantiles y las motivaciones.					
<b>Acciones Meta 2 - Selección de 504 nuevos productos a incluir.</b>					
2.1 Investigación online en las principales jugueterías y supermercados de las marcas y					

juguetes que mayormente se comercializan; y, selección de los 504 principales.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa	
<b>Áreas involucradas</b>	Dirección general	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 25 de Febrero de 2017.	48 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Informe documental en donde se indiquen cuáles son los 504 juguetes que se incluirán, divididos en segmentos de niño, niña y bebés; así como en las marcas que los fabrican.		
<b>Acciones Meta 3 - Búsqueda de nuevos proveedores.</b>		
3.1 Investigación online de los proveedores nacionales o locales que distribuyan las marcas de los juguetes seleccionados.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa	
<b>Áreas involucradas</b>	Dirección general	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 27 de Febrero de 2017. Fecha de término: 11 de Marzo de 2017.	12 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Informe documental en donde se indiquen cuáles son las empresas distribuidoras de las marcas que se pretenden comercializar con los datos informativos de contacto.		
<b>Acciones Meta 4 - Realización de presupuesto para primera compra de los nuevos productos a incluir.</b>		
4.1 Solicitud de cotización con proveedores de artículos a incluir.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa	
<b>Áreas involucradas</b>	Dirección general	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 13 de Marzo de 2017. Fecha de término: 25 de Marzo de 2017.	12 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Presupuesto en donde se indique el costo de adquirir una unidad de los 504 juguetes que se incluirán. Éste deberá contener todos los costos que se incurran desde que el proveedor envía el juguete, hasta que se recibe en las instalaciones de la empresa.		

<b>Acciones Meta 5 - Realización de un análisis de rentabilidad y determinación de stock.</b>		
5.1 Obtener el porcentaje del margen de contribución variable que mida la capacidad de los productos para generar utilidades para la empresa. Posteriormente designar la cantidad de unidades de cada artículo que habrá en stock.		
<b>Responsable</b>	Dirección general	
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 27 de Marzo de 2017. Fecha de término: 8 de Abril de 2017.	36 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Estado de Resultados proyectado de la empresa en donde se pueda ver la diferencia resultante entre las ventas y la sumatoria de los costos variables de ventas. A partir de ello y de la posibilidad de inversión, determinar el stock a adquirir.		
<b>Acciones Meta 6 - Designación de presupuesto para primera compra.</b>		
6.1 Indicar la cantidad de dinero que va a destinarse a la primera compra de los nuevos artículos.		
<b>Responsable</b>	Dirección general	
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 10 de Abril de 2017. Fecha de término: 11 de Abril de 2017.	4 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Informe documental dirigido a la gerencia en donde indique la cantidad de presupuesto que se va a destinar a la adquisición de la nueva línea de juguetes.		
<b>Acciones Meta 7 - Gestión con nuevos proveedores y adquisición de artículos.</b>		
7.1 Realizar orden de compra. Se planea la adquisición en promedio de un artículo de cada producto de los de más costo y 3 de los de menor.		
<b>Responsable</b>	Dirección general	
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 18 de Abril de 2017.	4 horas.	\$100,800.00

Fecha de término: 07 de Mayo de 2017.		
<b>Retroalimentación</b>		
Informe documental dirigido a la gerencia en donde indique la cantidad de presupuesto que se va a destinar a la adquisición de la nueva línea de juguetes.		

Tabla 35 Estrategia producto catálogo y online. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Dicha estrategia, al igual que en la estrategia de venta de establecimientos es denominada por Munuera y Rodríguez (2017) como desarrollo de los productos para los mercados actuales y entre las alternativas para su consecución se encuentra la “creación y lanzamiento de nuevos productos. Explotar las ventajas que supone un buen posicionamiento en el mercado, las facilidades de distribución, el nombre conocido de la marca, la imagen, etc., para introducir nuevos productos compatibles con las líneas de productos de la empresa” (p.193).

Los productos que la empresa incorporará a sus canales de venta tradicionales son juguetes de marcas y de personajes reconocidos. Dicha estrategia se ha planteado con base en el análisis de las necesidades de su mercado meta en cuanto a esparcimiento a través de juguetes físicos.

**4.5.2.2 Plaza (Distribución)**

La estrategia de plaza se enfocará en colocar los juguetes de la empresa objeto de estudio a disposición de los clientes en el momento y en el lugar en el que éstos lo quieren. De acuerdo con Lamb & cols. (2011), la meta de la estrategia de plaza es asegurarse de que los productos lleguen en óptimas condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.

<b>Objetivo</b>	<b>(Ventas en establecimientos)</b>
Incrementar la participación en el mercado meta de establecimientos de 2.046% actual a 2.805% para finales de 2017, lo que representa un 37% con respecto a 2016.	
<b>Metas</b>	
1.- Pasar de contar con 230 puntos de venta en establecimientos a 315.	
2.- Contar con personal más capacitado en prospección de clientes.	
<b>Acciones Meta 1- Pasar de contar con 230 puntos de venta en establecimientos a</b>	

<b>315.</b>			
1.1 Poner como meta obligatoria a los vendedores actuales, el incremento de al menos 2 clientes nuevos al mes por vendedor.			
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa		
<b>Áreas involucradas</b>	Ventas		
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.	624 horas.	Sin costo.	
<b>Retroalimentación</b>			
Informe mensual con los clientes nuevos que tiene cada vendedor con copia anexa del alta de cada cliente en el sistema.			
<b>Acciones Meta 2- Contar con personal más capacitado en prospección de clientes.</b>			
2.1 Diseñar un programa de capacitación para los vendedores en materia de prospección de clientes, así como para transmitir beneficios e importancia de la comercialización de juguetes en sus establecimientos.			
<b>Responsable</b>	Dirección general.		
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa y ventas		
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 25 de Junio de 2017.	624 horas.	Sin costo.	
<b>Retroalimentación</b>			
Encuesta a vendedores para conocer su satisfacción del curso y cómo lo han aplicado en sus labores.			

Tabla 36 Estrategia plaza establecimientos.

Dicha estrategia es denominada por Munuera y Rodríguez (2017) como penetración del mercado. Para dichos autores, en términos generales, “constituye una de las primeras opciones de crecimiento que considera toda empresa, debido a que conoce a fondo los mercados, sus características, su potencial, la competencia, etc. Generalmente es la opción de crecimiento que menos riesgos implica, ya que en el fondo consiste en la potenciación de las actuales actividades sin entrar en alteraciones importantes” (p.185).

Dicha estrategia busca incrementar el número de clientes en la misma zona geográfica en la que actualmente se está llevando a cabo la venta, ya que se ha considerado que los vendedores tienen la capacidad de incrementar sus ventas a establecimientos que se encuentran en sus zonas de venta y que actualmente no son clientes de la empresa. Para ello se planea diseñar un programa de capacitación a los vendedores que les permita realizar sus labores de prospección de clientes de una manera más exitosa y que ayude también a la conservación de los clientes actuales, ya que se ha detectado que tanto los clientes actuales como los clientes prospecto que no se dedican primordialmente a la venta de juguetes, consideran dicha actividad como secundaria o no importante y por ende, no dan un espacio privilegiado para la exhibición de los mismos. Se espera que con dicha capacitación, los vendedores sean capaces de transmitir una imagen positiva e importante de la comercialización de los juguetes en dichos establecimientos para revertir la situación antes mencionada.

Para determinar el incremento en la participación de mercado se realizó una búsqueda en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) para conocer cuántos establecimientos dedicados al comercio al por menor de abarrotes, mini supers y papelerías existen en el Estado y nos arrojó que existen alrededor de 11,241 unidades de negocios dedicadas a este giro. Es por ello que si la empresa actualmente tiene como cliente a 230 de ellos, cuenta con una participación del mercado de 2.046%.

<b>Objetivo</b>			<b>(Ventas por catálogo)</b>		
Incrementar la participación en el mercado meta un 32% con relación a 2016, para finales de 2017.					
<b>Metas</b>					
1.- Pasar de contar con 64 vendedores por catálogo a contar con 84.					
<b>Acciones Meta 1- Pasar de contar con 64 vendedores por catálogo a contar con 84.</b>					
1.1 Dar bonos y recompensas a los afiliados actuales por cada persona que logren afiliarse, así como premios e incentivos. Enfoque en mujeres dedicadas al hogar con 1 o 2 hijos.					
<b>Responsable</b>		Gerencia administrativa			
<b>Áreas involucradas</b>		Dirección general.			
<b>Calendarización</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 3 de Octubre de 2017.		35 horas.		\$3,500.00	

Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.		
<b>Retroalimentación</b>		
Informe semanal con las personas nuevas que se han afiliado con copia anexa de su hoja de ingreso.		

Tabla 37 Estrategia plaza catálogo. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En este punto se pretende que la empresa fortalezca su mercado con sus productos actuales, así como los que se pretenden incorporar, en los nuevos canales de distribución en los que ha incursionado, tal es el caso de la venta por catálogo.

Es importante mencionar que la venta por catálogo que realiza la empresa actualmente ha potenciado de forma importante sus niveles de operación mediante dicho canal de distribución adicional al principal con el que la empresa ha trabajado que es la venta en establecimientos.

Entre las estrategias que deberán utilizarse para la captación de nuevos vendedores por catálogo se menciona un enfoque en mujeres dedicadas al hogar con 1 o 2 hijos. Es por ello que los bonos y recompensas podrán darse además de descuentos en precio, se darán regalos enfocados a este sector de la población tales como utensilios de cocina, artículos decorativos para la casa, entre otros.

<b>Objetivo</b>	<b>(Ventas online)</b>
Incrementar la participación en el mercado meta un 160% con relación a 2016, para finales de 2017.	
<b>Metas</b>	
1.- Creación de una página web de comercio que funcione como tienda virtual. 2.- Contratación de persona encargada de ventas online, redes sociales y reparto de pedidos online. 3.- Adquisición de unidad de reparto para ventas online.	
<b>Acciones Meta 1- Creación de una página web de comercio que funcione como tienda virtual.</b>	
1.1 Adquisición de dominio web. 1.2 Adquisición de plantilla web.	

1.3 Contratación de hosting.		
1.4 Adecuación de plantilla web.		
1.5 Carga de artículos en la página web.		
1.6 Realización de pruebas de funcionamiento		
<b>Responsable</b>	Asesor informático externo.	
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa y Dirección general.	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 18 de Abril de 2017. Fecha de término: 9 de Julio de 2017.	144 horas.	\$8,810.00
<b>Retroalimentación</b>		
Revisión ocular de la página web una vez que esté terminada. Realización de proceso completo de una compra de juguete para verificar la funcionalidad de todos los elementos de la tienda online.		
<b>Acciones Meta 2- Contratación de persona encargada de ventas online, redes sociales y reparto de pedidos online.</b>		
2.1 Publicación en medios locales de trabajo la vacante, selección e inducción de la persona de nuevo ingreso.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa.	
<b>Áreas involucradas</b>	Dirección general.	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 01 de Agosto de 2017. Fecha de término: 27 de Agosto de 2017.	36 horas.	\$24,000.00
<b>Retroalimentación</b>		
Contrato laboral de la persona seleccionada. Pruebas psicométricas para conocer la idoneidad de su puesto.		
<b>Acciones Meta 3- Adquisición de unidad de reparto para ventas online.</b>		
3.1 Investigación online de ofertas de transporte que mejor se adapten a las necesidades de transporte de los pedidos online y seleccionar la más adecuada. Realizar la compra.		
<b>Responsable</b>	Dirección general.	
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa.	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 01 de Agosto de 2017.	36 horas.	\$160,000.00

Fecha de término: 27 de Agosto de 2017.		
<b>Retroalimentación</b>		
Cotizaciones y folletos informativos de las diversas opciones en el mercado. Factura de la compra.		

**Tabla 38 Estrategia plaza online. (Autor con base en los resultados de la investigación).**

Se pretende con dicha estrategia potenciar el canal de distribución online que, a pesar de ya haber realizado operaciones comerciales por esta vía, está siendo subutilizado por la empresa a pesar de ser un canal de distribución que se encuentra a la alza en la comercialización de artículos de esparcimiento como lo son los juguetes.

Al contar la empresa con una página web de comercio propio, tendrá la capacidad de hacer frente a las necesidades de sus clientes de adquisición de juguetes de marcas y personajes reconocidos para ocasiones especiales, tales como fiestas navideñas, cumpleaños, entre otros.

El crecimiento estimado de 160% se calculó tomando como base únicamente el mercado meta del sector socioeconómico C que como se mencionó en apartados anteriores, cuenta con infraestructura básica en entretenimiento y tecnología, y que en el Estado, representa el 21.8% de la población.

Si consideramos que el mercado meta de la empresa es de 171,950 personas y tomamos únicamente el 21.8% del nivel socioeconómico C, tenemos un mercado meta de este rubro de 37,485 personas. De estas personas, en el focus group realizado se detectó que únicamente 10% han adquirido en línea y tomamos un escenario conservador de un 5%, tenemos que se espera que 1,874 personas adquieran un juguete que ronde entre los 350 y 400 pesos en la página web de la empresa objeto de estudio.

Cabe mencionar que el monto destinado a la creación de la página web de \$8,810.00 corresponde a los siguientes rubros. Adquisición de dominio web \$750.00. Adquisición de plantilla web \$2,200.00. Servicio de hosting \$860.00. Adecuación de plantilla web y pruebas funcionales \$5,000.00.

A continuación se muestra un gráfico en donde se aprecia cómo debería quedar la página una vez terminada y con los segmentos principales definidos.

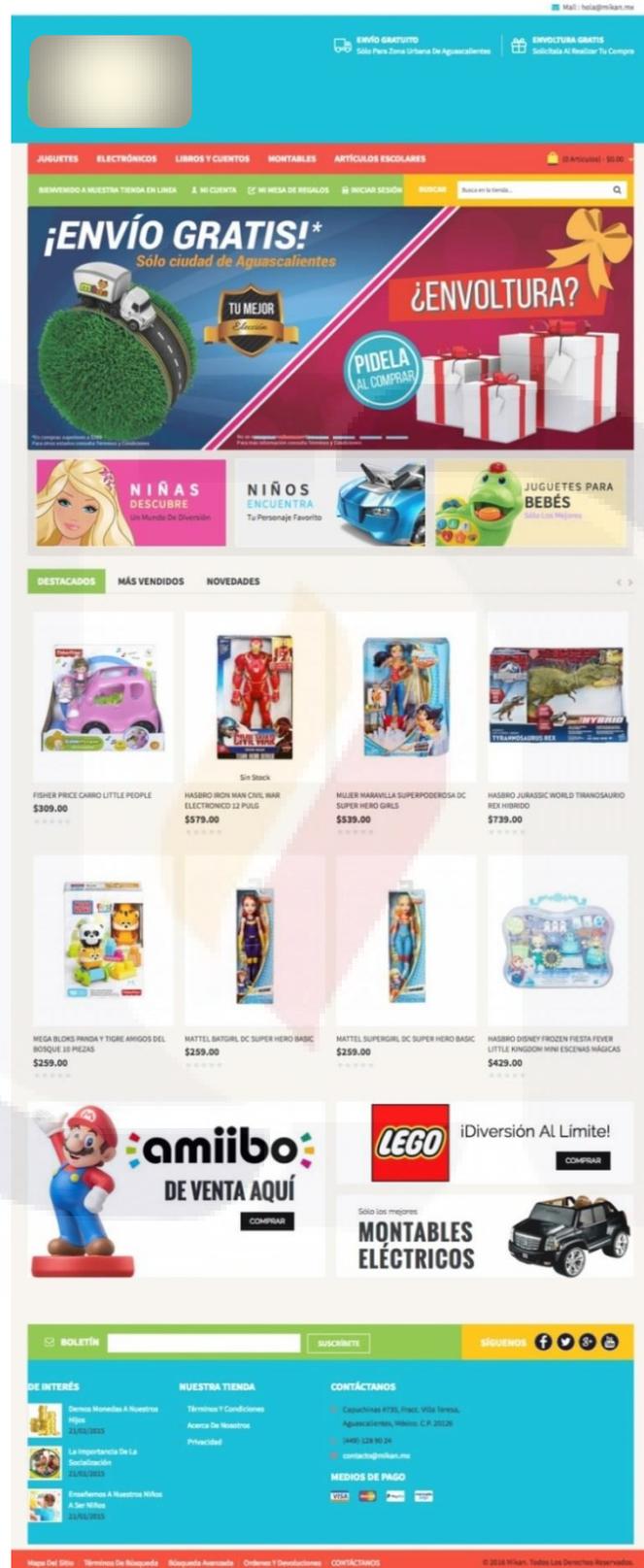


Gráfico 17 Propuesta de imagen de la página web. (Autor con base en los resultados de la investigación).

#### 4.5.2.3 Promoción

En cuanto a la estrategia de promoción, tenemos que Lamb & cols. (2011) mencionan que “el rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o un producto” (p. 48).

<b>Objetivo</b>			<b>(Ventas en establecimientos, catálogo y online)</b>		
Posicionar la empresa como una marca local dedicada a la comercialización de juguetes en el Estado de Aguascalientes en un 10% del mercado meta para Diciembre de 2017.					
<b>Metas</b>					
1.- Contar con una marca registrada. 2.- Diseñar un programa promocional dirigido al mercado meta de las localidades donde se comercializan los juguetes de la empresa.					
<b>Acciones Meta 1- Contar con una marca registrada.</b>					
1.1 Realizar el pago de derechos y el llenado de la solicitud de registro de marca. Entregarla en la ventanilla de la Secretaría de Economía del Estado de Aguascalientes.					
<b>Responsable</b>		Dirección general			
<b>Áreas involucradas</b>		Gerencia administrativa			
<b>Calendarización</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 30 de Abril de 2017.		12 horas.		2,851.00	
<b>Retroalimentación</b>					
Informe del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual de que la marca ha sido registrada exitosamente.					
<b>Acciones Meta 2- Diseñar un programa promocional dirigido al mercado meta de las localidades donde se comercializan los juguetes de la empresa.</b>					
2.1 Elaboración de 1 publicación diaria en las 2 redes sociales principales (Facebook y Twitter). Contratación de 1 campaña semanal anual de Facebook dirigida a 17,195 personas.					
<b>Responsable</b>		Gerencia administrativa y Encargado online.			
<b>Áreas involucradas</b>		Dirección general.			
<b>Calendarización</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>	

Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017.			
Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.		730 horas.	7,665.00
<b>Retroalimentación</b>			
Bitácora de publicación semanal en Facebook con contratación de difusión. Bitácora de publicación diaria en Twitter.			
<b>Acciones Meta 2- Diseñar un programa promocional dirigido al mercado meta de las localidades donde se comercializan los juguetes de la empresa.</b>			
2.2 Diseño, impresión y reparto de 2,000 volantes. 1,000 para las promociones de Buen Fin y 1,000 para las promociones de Navidad.			
<b>Responsable</b>	Encargado Online.		
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa.		
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 12 de Octubre de 2017.			
Fecha de término: 12 de Diciembre de 2017.	36 horas.	1,100.00	
<b>Retroalimentación</b>			
Informe de las zonas en las cuales se repartirá el volante, así como inspección ocular en algunas de ellas.			
<b>Acciones Meta 2- Diseñar un programa promocional dirigido al mercado meta de las localidades donde se comercializan los juguetes de la empresa.</b>			
2.3 Realización de rifas, concursos y premios en redes sociales para conseguir un número mayor de likes.			
<b>Responsable</b>	Encargado Online.		
<b>Áreas involucradas</b>	Gerencia administrativa.		
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 5 de Septiembre de 2017.			
Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.	36 horas.	3,000.00	
<b>Retroalimentación</b>			
Informe de los artículos promocionales, así como fotografías de los ganadores.			
<b>Acciones Meta 2- Diseñar un programa promocional dirigido al mercado meta de</b>			

<b>las localidades donde se comercializan los juguetes de la empresa.</b>		
2.4 Dar regalos navideños a los clientes de establecimiento de la empresa. Estos podrán ser tazas, calendarios, termos, entre otros.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa.	
<b>Áreas involucradas</b>	Dirección general	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 2 de Noviembre de 2017. Fecha de término: 12 de Diciembre de 2017.	20 horas.	5,600.00
<b>Retroalimentación</b>		
Informe de los clientes a los que se les entregó regalo navideño.		

Tabla 39 Estrategia promoción establecimientos, catálogo y online. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De acuerdo con Lamb & cols. (2011) una promoción efectiva alcanzará una o más de las tres metas que son: informar a la audiencia meta, persuadir a la audiencia meta o recordar a la audiencia meta. Para lograr lo antes mencionado, se proponen como acciones la publicación de contenidos en las redes sociales y la difusión de las mismas.

Para determinar el presupuesto de difusión en redes sociales se realizó una prueba en Facebook por una semana para comprobar los resultados que dicha acción tendría. En esta prueba se realizó una publicación diaria con difusión con un costo de \$21.00 por día. Los siguientes fueron los resultados.

Aquí tienes una actualización sobre Mikan para la semana del 13 de noviembre al 20 de noviembre.

**Estadísticas para tu página**

[Ver todas las estadísticas](#)

MÉTRICA	ÚLTIMA SEMANA	SEMANA ANTERIOR	TENDENCIA
Visitas de la página	58	15	↑286,7%
Alcance total en la semana	7.576	653	↑1.060,2%
Personas que interactuaron	346	41	↑743,9%
Índice de respuesta a los mensajes	100,0%	0,0%	↑
Total de Me gusta de la página	232	83	↑179,5%

Gracias.  
El equipo de Facebook

**Gráfico 18 Resultados semanales de difusión con Facebook. (Autor con base en los resultados de la investigación).**

Como se puede observar en dicha semana se obtuvo una importante interacción con la publicación, así como un incremento de 149 personas que dieron “me gusta” a la página. Si consideramos que esto se realizaría por las 52 semanas del año y con unas estadísticas constantes, estaríamos hablando de un incremento en “me gusta” a la página de 7,748 y de interacciones que nos permitirían llegar al 10% del mercado meta estimado en 17,195 personas en el Estado. Es por esta razón que el presupuesto destinado para las redes sociales fue de \$7,665.00 que representan la inversión de \$21.00 diarios para difusión.

Cabe destacar que junto con la campaña de difusión de Facebook se realizarán otro tipo de campañas como rifas, concursos, premios y promociones que harán que la empresa consiga “likes” a su página de una manera más rápida, al mismo tiempo que darse a conocer y lograr el posicionamiento que se pretende.

A continuación se muestran gráficos de ejemplos de promociones y de publicaciones que re deberán realizar tanto en la página web como en las redes sociales.



Gráfico 19 Ejemplo de gráfico promocional. (Autor con base en los resultados de la investigación).



Gráfico 20 Ejemplo de gráfico promocional. (Autor con base en los resultados de la investigación).



Gráfico 21 Ejemplo de gráfico promocional. (Autor con base en los resultados de la investigación).



Gráfico 22 Ejemplo de gráfico promocional. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Finalmente se realizará la impresión de volantes para las dos temporadas más importantes de la empresa que es el Buen Fin y Navidad, para esto se destacarán los métodos de pago y el hecho de que la empresa ya cuenta con planes de financiamiento a través de empresas externas de comercio y con respaldo de una cuenta bancaria de fondeo y; el incremento de los juguetes de marcas y personajes reconocidos que, como se ha mencionado, se adquieren en dichas temporadas por motivos navideños.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo deberían ser los volantes que se distribuirán.



Gráfico 23 Ejemplo de volante publicitario anverso. (Autor con base en los resultados de la investigación).

# 3 y 6<sup>1</sup>

## MESES SIN INTERESES

### PAGANDO CON

EN COMPRAS MÍNIMAS DE \$599

# DESCUENTO DEL 10%<sup>2</sup>

EN COMPRAS DE CONTADO PAGANDO CON PAYPAL

**¡ENVÍO GRATIS!<sup>3</sup>**  
Sólo ciudad de Aguascalientes

**¿ENVOLTURA?<sup>4</sup>**

**OTROS MEDIOS DE PAGO CON**

Tarjeta de Crédito  
  
 Tarjeta de Débito

Depósito en Efectivo

Saldo Recargado en tu cuenta MercadoPago

1. La promoción de 3 y 6 meses sin intereses aplica solamente realizando el pago en línea a través de PayPal y el monto mínimo es de \$599 y solamente aplica para tarjetas de crédito emitidas por instituciones bancarias y sólo para compras realizadas dentro del país. 2. El descuento del 10% aplica solamente realizando el pago en línea a través de PayPal en una sola exhibición. 3. Para compras superiores a \$399. Aplica sólo para la zona urbana de la ciudad de Aguascalientes. Para compras inferiores a \$399 aplica un costo de envío de \$35 a cualquier parte de la zona urbana de la ciudad de Aguascalientes. 4. Sólo se entregarán compras envueltas en papel envoltura que se hayan solicitado durante la compra, no se entregarán papeles para envolver sueltos sin excepción alguna. 5. Al pagar en MercadoPago con Tarjeta de Crédito las promociones van de acuerdo a cada institución bancaria. Los pagos realizados en Oxxo se acreditarán de 1 a 2 días hábiles. Al realizar compras con el saldo recargado o disponible en la cuenta de MercadoPago la acreditación será instantánea. Las transferencias o depósitos bancarios podrán ser recibidos en Citibanamex, Santander, BBVA Bancomer o Tiendas 7-Eleven. Promoción válida al 31 de Enero de 2017.

Gráfico 24 Ejemplo de volante publicitario reverso. (Autor con base en los resultados de la investigación).

#### 4.5.2.4 Precio

La estrategia de fijación de precios es la última de la mezcla de marketing. Se considera que el precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto y, de acuerdo con Lamb & cols. (2011) es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez.

<b>Objetivo</b>			<b>(Ventas en establecimientos, catálogo y online)</b>		
Mantener la satisfacción de los clientes manejando el status quo del precio del 100% de los productos ofertados para Diciembre de 2017.					
Satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes para Diciembre de 2017.					
<b>Metas</b>					
1.- Mantener un margen de precio no mayor de 15% con respecto a la competencia en cuanto a los juguetes de marcas reconocidas.					
2.- Mantener un margen de precio promedio que no tenga una variación mayor a la alza ni a la baja de 25% con respecto a los principales competidores.					
3.- Ofrecer servicios de financiamiento a los clientes a través de empresas externas de comercio electrónico con soporte de una cuenta bancaria de fondeo.					
<b>Acciones Meta 1- Mantener un margen de precio no mayor de 15% con respecto a la competencia en cuanto a los juguetes de marcas reconocidas.</b>					
1.1 Contar con una base de datos actualizable mensualmente con los precios online de los competidores de los juguetes que la empresa comercializa.					
<b>Responsable</b>		Encargado online			
<b>Áreas involucradas</b>		Gerencia administrativa			
<b>Calendarización</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>	
Fecha de inicio: 5 de Septiembre de 2017.		40 horas.		Sin costo.	
Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.					
<b>Retroalimentación</b>					
Informe mensual con las variaciones en porcentaje de los precios de la competencia.					
<b>Acciones Meta 2- Mantener un margen de precio promedio que no tenga una variación mayor a la alza ni a la baja de 25% con respecto a los principales competidores.</b>					

2.1 Seleccionar mensualmente 25 juguetes iguales o similares a los de la competencia y realizar la comparación con los precios de la empresa.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa	
<b>Áreas involucradas</b>	Dirección general	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 2 de Enero de 2017. Fecha de término: 31 de Diciembre de 2017.	72 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Informe mensual con las variaciones en porcentaje de los precios de la competencia.		
<b>Acciones Meta 3- Ofrecer servicios de financiamiento a los clientes a través de empresas externas de comercio electrónico con soporte de una cuenta bancaria de fondeo.</b>		
3.1 Crear cuenta en Mercado Pago y asociarla al sitio web. 3.2 Crear cuenta en PayPal y asociarla al sitio web.		
<b>Responsable</b>	Gerencia administrativa	
<b>Áreas involucradas</b>	Asesor informático externo.	
<b>Calendarización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Fecha de inicio: 20 de Junio de 2017. Fecha de término: 9 de Julio de 2017.	24 horas.	Sin costo.
<b>Retroalimentación</b>		
Realización de una compra ficticia en donde se soliciten meses sin intereses para verificar funcionalidad de ambos instrumentos.		

Tabla 40 Estrategia precio establecimientos, catálogo y online. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Dicha estrategia se basa en el hecho de que al mantener precios que no se encuentren muy por encima o por debajo de los competidores, la empresa asegurará un flujo estable de clientes y de utilidades. El mantener un equilibrio en precios con la competencia dependerá en gran medida de los costos de los juguetes, mismo que podrá ser controlado por la empresa debido a que los principales competidores de juguetes que no son de marcas reconocidas, adquieren los juguetes con similares o iguales proveedores, lo que permite mantener a la empresa en similitud de circunstancias.

En cuanto a los juguetes de marcas reconocidas, mantener un precio no muy elevado con respecto de los competidores no será una tarea muy difícil, ya que Profeco emite un comunicado anual con los principales juguetes y el rango de precios que los establecimientos deberán acatar y, por ende, los distribuidores o fabricantes propiciar las condiciones necesarias para que esto se dé.

En cuanto a los métodos de pago, la empresa podrá ofrecer financiamiento a través de empresas externas de comercio electrónico con soporte de una cuenta de fondeo bancario. Esto dará a la empresa la oportunidad de estar en las mismas condiciones de comercio que las principales empresas dedicadas a la comercialización de juguetes en el Estado, ya que muchas personas utilizan las promociones de meses sin intereses para adquirir los juguetes navideños de sus hijos.

De igual manera, al contar con la opción del financiamiento a través de empresas externas de comercio, la empresa se asegura de no tener ningún riesgo en cuanto al manejo de datos personales confidenciales como los datos de tarjetas bancarias que podrían ser un riesgo para la empresa en caso de un ataque cibernético.

Una vez mencionadas todas las estrategias de la mezcla de marketing y el presupuesto por cada acción tenemos que se requiere una inversión de \$317,826.00 para llevar a cabo el presente plan de mercadotecnia para el año 2017.

En el apartado 4.6.2 Proyecciones financieras se analizará con más detalle cómo afectará dicha inversión a la empresa y de dónde surgirán dichos fondos de efectivo.

#### **4.6 Implementación, evaluación y control**

En este apartado se detallará la forma en que se pondrán en marcha las estrategias de la mezcla de mercadotecnia anteriormente mencionadas. Para esto se detallará la forma organizacional en que la empresa hará frente a las nuevas modificaciones en su operación, posteriormente se realizarán proyecciones financieras para conocer cuantitativamente el impacto económico que dicho plan traerá a la empresa y finalmente e cronograma en el cual se verán plasmadas todas las actividades con su fecha de inicio y terminación, así como la forma de controlar que se llevan a cabo.

#### 4.6.1 Estructura organizacional y plan

Actualmente la empresa cuenta con una estructura vertical funcional en el cual cada persona lleva a cabo sus labores tomando en cuenta el objetivo general de la empresa. A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa.

Organigrama Actual

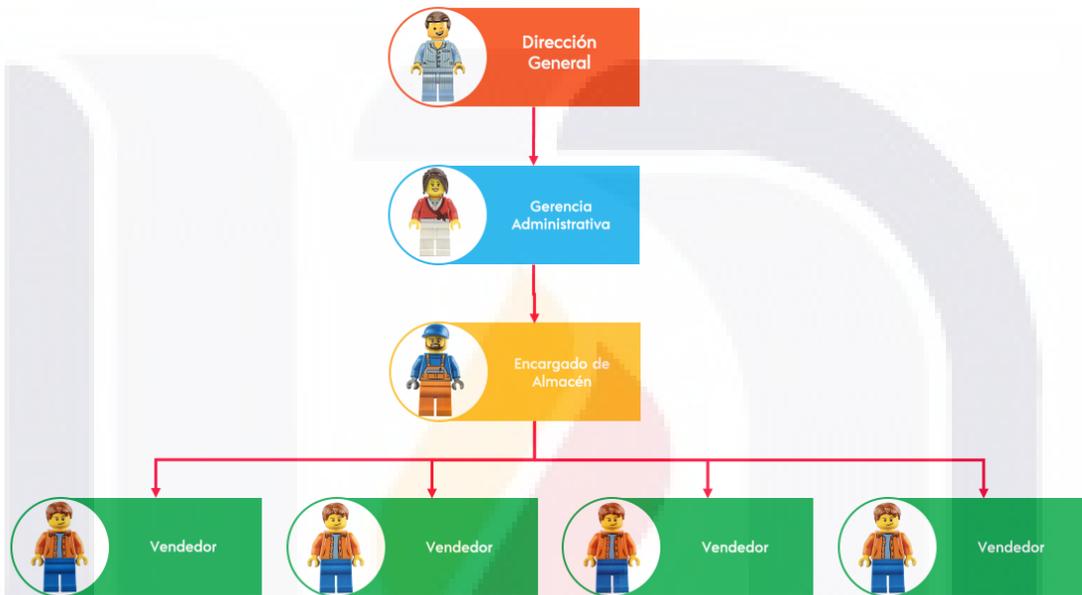


Gráfico 25 Organigrama actual de la empresa. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Una vez puesto en marcha el plan de mercadotecnia para el año 2017, se necesitará incluir a dos personas más en dicho organigrama, uno interno y dos externos. En el apartado 4.6.2 Proyecciones financieras podrá analizarse con mayor detalle el impacto financiero que dichas contrataciones tendrán para la empresa.

A continuación se muestra el organigrama proyectado para la empresa para el año 2017.

Organigrama Projectado

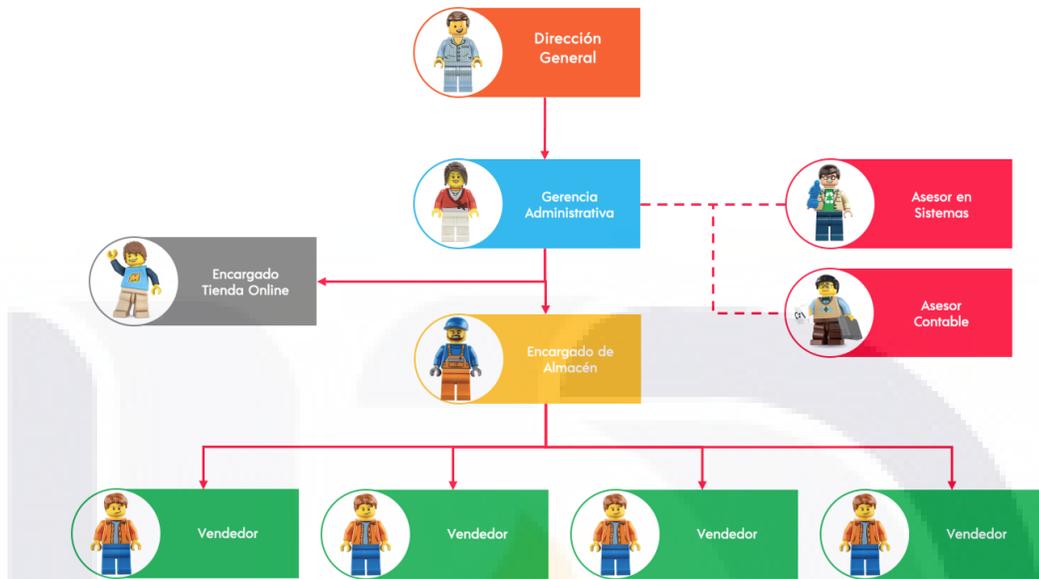


Gráfico 26 Organigrama proyectado de la empresa. (Autor con base en los resultados de la investigación).

**4.6.2 Proyecciones financieras**

De acuerdo con Araujo (2013), uno de los componentes más importantes de todo proyecto de inversión es el estudio financiero; sin éste análisis, la estructura del proyecto no tendría bases ni fundamentos económicos para su implantación. Los documentos financieros que fundamentan la expectativa de la situación financiera del proyecto son los presupuestos y los estados financieros proforma o proyectados.

Dentro de los estados financiera que se incluyen en el presente trabajo práctico se encuentra el balance general proyectado, así como el estado de resultados proyectado.

“El balance general proforma contiene los rubros que constituirán los activos de la empresa, es decir, los bienes adquiridos para materializar el proyecto. Por otro lado, se presentan los pasivos esperados de la empresa, es decir, las obligaciones financieras que adquirirán los socios del proyecto, y finalmente el capital contable que constituye el patrimonio neto de la empresa” (Araujo, 2013, p. 112).

“El estado de resultados proforma es un documento dinámico que tiene como finalidad mostrar los resultados económicos de la operación prevista del proyecto

para los periodos subsecuentes y se elabora efectuando la suma algebraica de los ingresos menos los egresos estimados” (Araujo, 2013, p. 113).

A continuación se muestra la información financiera de la empresa que servirá de base para la implementación del proyecto.

Empresa Juguetera del Estado de Aguascalientes						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
PERIODO	2013*	2014	2015	2016	2017	% de Incremento 2016 VS 2017
<b>VENTAS</b>						
Ventas en Establecimientos	438,048	1,498,463	1,688,076	1,752,000	2,400,240	37%
Ventas por Catálogo	-	198,315	283,015	330,000	435,600	32%
Ventas Tienda Online	-	-	-	282,000	733,200	160%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 438,048</b>	<b>\$ 1,696,778</b>	<b>\$ 1,971,091</b>	<b>\$ 2,364,000</b>	<b>\$ 3,569,040</b>	
<b>Costo de Ventas</b>						
Inventario inicial	53,890	79,703	150,710	192,890	368,900	
Compras netas	199,710	878,614	958,532	1,000,600	1,480,000	
Inventario final	79,703	150,710	192,890	368,900	372,589	
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>\$ 173,897</b>	<b>\$ 807,607</b>	<b>\$ 916,352</b>	<b>\$ 824,590</b>	<b>\$ 1,476,311</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 264,151</b>	<b>\$ 889,171</b>	<b>\$ 1,054,739</b>	<b>\$ 1,539,410</b>	<b>\$ 2,092,729</b>	
<b>Gastos de Venta</b>						
Renta de almacén	-	36,000	42,000	45,600	47,880	
Publicidad y promoción	-	2,500	3,000	4,000	21,365	
Sueldos de agentes de venta	-	60,480	97,200	138,341	169,258	
Comisiones de agentes de venta	-	154,104	221,315	333,659	417,074	
Consumo de luz almacén	-	1,682	1,899	2,300	2,415	
IMSS	-	23,796	33,120	43,200	54,000	
Gasolina	-	26,880	42,100	67,200	84,000	
Mantenimiento de vehículos	-	14,400	22,640	317,620	397,025	
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 319,842</b>	<b>\$ 463,274</b>	<b>\$ 951,920</b>	<b>\$ 1,193,017</b>	
<b>Gastos de Operación</b>						
Sueldos administrativos	240,000	312,000	336,000	360,000	384,000	
Telefonía e internet	890	3,892	2,651	2,920	3,066	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$ 240,890</b>	<b>\$ 315,892</b>	<b>\$ 338,651</b>	<b>\$ 362,920</b>	<b>\$ 387,066</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 23,261</b>	<b>\$ 253,437</b>	<b>\$ 252,814</b>	<b>\$ 224,570</b>	<b>\$ 512,646</b>	
ISR	8,141	88,703	88,485	78,600	179,426	
<b>UTILIDAD (O PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 15,120</b>	<b>\$ 164,734</b>	<b>\$ 164,329</b>	<b>\$ 145,971</b>	<b>\$ 333,220</b>	<b>9%</b>

\*Operación de 3 meses (Octubre, Noviembre y Diciembre 2013)

Gráfico 27 Estado de Resultados Proyectado (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como se muestra en el Estado de Resultados, la empresa ha tenido crecimiento constante año con año. De igual manera se muestra cómo el incorporar nuevos canales de distribución a la empresa ha hecho que incrementa su participación en el mercado. Asimismo se puede observar el incremento proyectado para el año 2017 conforme a los objetivos planteados en la mezcla de marketing propuesta.

La inversión que se pretende realizar con el presente plan de marketing supone para la empresa un fuerte crecimiento en las ventas online. Atacar este sector es muy importante para la empresa ya que además de mantenerse a la vanguardia en las tecnologías de información y comercio online que ha tenido un gran auge en los últimos años, tendrá la oportunidad de incrementar la satisfacción de sus clientes actuales al ofrecerles una nueva gama de artículos que los mismos han manifestado desear adquirir para ocasiones especiales en el año.

Empresa Juguetera del Estado de Aguascalientes					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO					
EJERCICIO	2013*	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Caja y Bancos	15,120	179,854	344,183	490,153	550,913
Clientes	26,523	68,320	42,100	32,000	33,600
Documentos por Cobrar	14,313	83,000	53,500	27,150	28,508
Inventarios	79,703	150,710	192,890	368,900	372,589
<b>Suma el Activo Circulante</b>	<b>\$ 135,659</b>	<b>\$ 481,884</b>	<b>\$ 632,673</b>	<b>\$ 918,203</b>	<b>\$ 985,609</b>
<b>FIJO</b>					
Equipo de Computo	8,300	19,300	46,500	84,700	84,700
Equipo de Transporte	205,000	205,000	205,000	205,000	365,000
Mobiliario y Equipo de Oficina	11,500	25,000	25,000	25,000	25,000
Depreciación Acumulada	-	54,890	-	120,240	-
Marca Registrada	-	-	-	-	2,851
<b>Suma el Activo Fijo</b>	<b>\$ 169,910</b>	<b>\$ 129,060</b>	<b>\$ 69,260</b>	<b>\$ 27,930</b>	<b>\$ 95,011</b>
<b>SUMA EL ACTIVO</b>	<b>\$ 305,569</b>	<b>\$ 610,944</b>	<b>\$ 701,933</b>	<b>\$ 946,133</b>	<b>\$ 1,080,620</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>A CORTO PLAZO</b>					
Proveedores	210,883	354,857	287,750	385,980	187,247
Acreedores Diversos	9,566	6,233	-	-	-
<b>Suma el Pasivo a Corto Plazo</b>	<b>\$ 220,449</b>	<b>\$ 361,090</b>	<b>\$ 287,750</b>	<b>\$ 385,980</b>	<b>\$ 187,247</b>
<b>SUMA EL PASIVO</b>	<b>\$ 220,449</b>	<b>\$ 361,090</b>	<b>\$ 287,750</b>	<b>\$ 385,980</b>	<b>\$ 187,247</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>					
Patrimonio	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Resultado de Ejercicios Anteriores	-	15,120	179,854	344,183	490,153
Resultado del Ejercicio	15,120	164,734	164,329	145,971	333,220
<b>SUMA EL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 85,120</b>	<b>\$ 249,854</b>	<b>\$ 414,183</b>	<b>\$ 560,153</b>	<b>\$ 893,374</b>
<b>SUMA PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 305,569</b>	<b>\$ 610,944</b>	<b>\$ 701,933</b>	<b>\$ 946,133</b>	<b>\$ 1,080,621</b>

\*Operación de 3 meses (Octubre, Noviembre y Diciembre 2013)

Gráfico 28 Estado de Situación Financiera Proyectado. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En el Estado de Situación Financiera se puede observar que en el primer año del ejercicio, la empresa únicamente tuvo operación los últimos tres meses, debido a que fue en esta fecha que inició operaciones. Asimismo se puede apreciar que su capacidad de liquidez se ha ido incrementando año con año.

De igual manera, la empresa no ha presentado en ningún año de operación un quebranto en sus finanzas, sino por el contrario, ha sido capaz de solventar todas sus responsabilidades internas y externas, así como ir disminuyendo sus compromisos al corto plazo. Esto le ha dado la posibilidad de ir incrementando año con año su flujo, así como sus activos fijos, lo cual le brinda la posibilidad de realizar estrategias como la incorporación de los nuevos canales de distribución actuales.

Empresa Juguetera del Estado de Aguascalientes					
FLUJO DE EFECTIVO ANUALIZADO					
INGRESOS	2013*	2014	2015	2016	2017
Ventas en Establecimientos	438,048	1,498,463	1,688,076	1,752,000	2,400,240
Ventas por Catálogo	-	198,315	283,015	330,000	435,600
Ventas Tienda Online	-	-	-	282,000	733,200
<b>VENTAS NETAS TOTALES</b>	<b>\$ 438,048</b>	<b>\$ 1,696,778</b>	<b>\$ 1,971,091</b>	<b>\$ 2,364,000</b>	<b>\$ 3,569,040</b>
EGRESOS	2013*	2014	2015	2016	2017
Costo de Ventas	173,897	807,607	916,352	824,590	1,476,311
Gastos de Venta	0	319,842	463,274	951,920	1,193,017
Gastos de Operación	240,890	315,892	338,651	362,920	387,066
Impuestos	8,141	88,703	88,485	78,600	179,426
<b>Inversión Proyecto 2017</b>					
<i>Promociones online (rifas, regalos, cupones, etc.)</i>	0	0	0	0	3,000
<i>Regalos navideños a clientes establecimientos</i>	0	0	0	0	5,600
<i>Publicidad en Facebook</i>	0	0	0	0	7,665
<i>Bonos y recompensas a los afiliados por catálogo</i>	0	0	0	0	3,500
<i>Compra de Inventario nuevos productos</i>	0	0	0	0	100,800
<i>Registro de marca IMPI</i>	0	0	0	0	2,851
<i>Focus Group</i>	0	0	0	0	500
<i>Volantes publicitarios</i>	0	0	0	0	1,100
<i>Dominio web</i>	0	0	0	0	750
<i>Plantilla web</i>	0	0	0	0	2,200
<i>Servicio de Hosting</i>	0	0	0	0	860
<i>Diseño de página web</i>	0	0	0	0	5,000
<i>Camioneta de reparto ventas online</i>	0	0	0	0	160,000
<i>Encargado de ventas online (de Sep a Dic 2017)</i>	0	0	0	0	24,000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 422,928</b>	<b>\$ 1,532,044</b>	<b>\$ 1,806,762</b>	<b>\$ 2,218,029</b>	<b>\$ 3,508,281</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>15,120</b>	<b>164,734</b>	<b>164,329</b>	<b>145,971</b>	<b>60,759</b>
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>15,120</b>	<b>179,854</b>	<b>344,183</b>	<b>490,153</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>\$ 15,120</b>	<b>\$ 179,854</b>	<b>\$ 344,183</b>	<b>\$ 490,153</b>	<b>\$ 550,913</b>

\*Operación de 3 meses (Octubre, Noviembre y Diciembre 2013)

Gráfico 29 Flujo de Efectivo Proyectado. (Autor con base en los resultados de la investigación).

En relación al Flujo de Efectivo, se puede observar que desde el primer año de operación de la empresa, su flujo ha sido positivo, y por tanto, no se ha visto en la necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento externas tales como créditos bancarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

De igual manera, el presupuesto para la realización del presente plan de mercadotecnia puede ser tomado directamente de su caja acumulada, sin necesidad de recurrir a aportaciones de capital o a otras fuentes de financiamiento.

Por otra parte la empresa puede decidir si la compra del equipo de reparto que se plantea en el plan de mercadotecnia la realiza en una sola exhibición o bien, podrá solicitar un financiamiento con la agencia automotriz. Esta decisión puede ser analizada más a profundidad desde un enfoque fiscal y como estrategia contable.

A continuación se muestran las relaciones analíticas que soportan la información contable de los Estados Financieros presentados.

**EQUIPO DE COMPUTO**

Descripción	Monto	Año de compra
Laptop HP	6,500	2013
Impresora	1,800	2013
iPhone 4s negro	5,500	2014
iPhone 4s blanco	5,500	2014
Apple iPad Air 2	12,000	2015
Computadora Apple Mac 27"	34,500	2015
TV Samsung 50"	14,500	2016
Apple TV 4 Generación	2,400	2016
SmartBox	2,000	2016
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 84,700</b>	

**EQUIPO DE TRANSPORTE**

Descripción	Monto	Año de compra
Atos 2008	122,000	2013
Chevy Monza 2002	45,000	2013
VW Sedán 1982	20,000	2013
Nissan VAN 1990	18,000	2013
Renault Kangoo 2015	160,000	2017
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 365,000</b>	

**MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA**

Descripción	Monto	Año de compra
Estantería	6,000	2013
Mesas de trabajo	3,500	2013
Selladoras	2,000	2013
Libreros	4,000	2014
Escritorio L cristal y acero	4,500	2014
Sillas	5,000	2014
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25,000</b>	

Gráfico 30 Relaciones analíticas. (Autor con base en los resultados de la investigación).

Como conclusión a los estados financieros mostrados, podemos señalar que la inversión que se pretende realizar no representa un desequilibrio financiero para la empresa y, por el contrario, representará un incremento considerable en sus utilidades.

#### 4.6.3 Cronograma para la implementación

Para la realización del cronograma de actividades se realizó una gráfica de Gantt a través de un programa computacional llamado Project Planner. Dicho programa asegura para un administrador de proyectos que los involucrados tengan las mismas expectativas del mismo y no podrán agregarse o quitarse tareas que no estén contempladas en el documento, con lo que se formalizará la calidad del proyecto.

Dicho programa cuenta con una agenda de trabajo del proyecto que es la herramienta para hacer la planificación al detalle, ya que comprende la información principal del proyecto y las actividades necesarias para llevarlo a cabo; dicha agenda se encargará de asignar las responsabilidades y las fechas límite para el trabajo. En el siguiente gráfico se muestra cómo se va alimentando dicha agenda de trabajo por actividad, día y horas.

The screenshot shows a project management interface with the following fields and options:

- Project Name:** Plan de Mercadotecnia Empresa del Sector Juguetero
- Project Leader:** LAE Adriana García Guerra
- Client:** Empresa del sector juguetero del estado de Aguasca
- Start Date:** 02/01/17
- End Date:** 31/12/17
- Budget:** 312,226.00
- Calendar/Notes:** Two tabs are visible, with 'Calendar' selected.
- Working days:** A table with columns for day, status, start time, and end time.
 

Day	Status	Start Time	End Time
Monday	<input checked="" type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
Tuesday	<input checked="" type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
Wednesday	<input checked="" type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
Thursday	<input checked="" type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
Friday	<input checked="" type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
Saturday	<input checked="" type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
Sunday	<input type="checkbox"/>	8:00 AM	4:00 PM
- Other settings:**
  - First day of week: lunes
  - Holy day: domingo
  - Clock type: 12 Hour
  - Days off: A table with columns for Date and Name.

Gráfico 31 Ventana de alimentación de detalles del proyecto. (Autor con base en los resultados de la investigación).

De igual manera y como parte muy importante, conforme se van realizando las actividades por día se van llenando de color las barras y se va poniendo un porcentaje de avance hasta llegar al 100%; de igual manera, si una actividad presenta retraso por parte de algún integrante se marcará de rojo y mostrará el porcentaje negativo de retraso.

A continuación se muestra el cronograma propuesto para el presente plan de mercadotecnia. Cabe mencionar que para que pudiera apreciarse claramente el cronograma, se señalaron únicamente los meses en los que se llevarían a cabo las actividades.

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Meta 1. Acción 1.1 Producto Establecimientos												
Meta 1. Acción 1.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 2. Acción 2.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 3. Acción 3.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 4. Acción 4.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 5. Acción 5.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 6. Acción 6.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 7. Acción 7.1 Producto Catálogo / Online												
Meta 1. Acción 1.1 Plaza Establecimientos												
Meta 2. Acción 2.1 Plaza Establecimientos												
Meta 1. Acción 1.1 Plaza Catálogo												
Meta 1. Acción 1.1 Plaza Online												
Meta 1. Acción 1.2 Plaza Online												

Meta 1. Acción 1.3 Plaza Online												
Meta 1. Acción 1.4 Plaza Online												
Meta 1. Acción 1.5 Plaza Online												
Meta 1. Acción 1.6 Plaza Online												
Meta 2. Acción 2.1 Plaza Online												
Meta 3. Acción 3.1 Plaza Online												
Meta 1. Acción 1.1 Promoción Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 2. Acción 2.1 Promoción Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 2. Acción 2.2 Promoción Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 2. Acción 2.3 Promoción Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 2. Acción 2.4 Promoción Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 1. Acción 1.1 Precio Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 2. Acción 2.1 Precio Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 3. Acción 3.1 Precio Establecimientos/ Catálogo/Online												
Meta 3. Acción 3.2 Precio Establecimientos/ Catálogo/Online												

Gráfico 32 Cronograma de actividades. (Autor con base en los resultados de la investigación).

## CONCLUSIONES

La finalidad de la presente intervención consistió en proponer a una empresa del sector juguetero del Estado de Aguascalientes un plan de mercadotecnia que le ayudara al logro de sus objetivos, a comercializar de una manera más eficaz, así como a lograr un adecuado posicionamiento. Para llevar a cabo esto, en primer lugar se planteó la necesidad de desarrollar un análisis situacional de la empresa para, posteriormente definir sus objetivos de mercadotecnia y, elaborar las estrategias, metas y acciones que la empresa debería realizar para la consecución de los mismos; tomando en cuenta como base para la realización de todas las actividades encaminadas a la consecución de las metas planteadas, el presupuesto que la empresa habría de destinar para ello, así como un cronograma de actividades que marcara la pauta que seguiría cada miembro de la organización.

En cuanto a lo anterior, se considera que se cumplió el objetivo de la presente intervención, ya que se pudo establecer la situación actual de la empresa en cuestión de la industria; los retos a los que se enfrenta en cuanto a los desafíos y los cambios constantes en las preferencias de los pequeños consumidores en cuanto a las nuevas tendencias de diversión y el rol que están tomando los juguetes físicos hoy en día. De igual manera se pudo conocer la situación actual de la empresa en cuanto a sus formas de comercialización, aspecto muy importante ya que la empresa únicamente se dedica a la comercialización de juguetes.

En cuanto a la situación actual de la empresa, se pudieron conocer datos muy importantes que la empresa desconocía hasta la fecha, mismos que se concentran en cuestiones de preferencia de compra, así como muy importante el motivo de compra, ya que se pudo ver que los hábitos de compra de juguetes varían mucho cuando se tiene una ocasión especial y cuando no se tiene. Esto le abrió un panorama nuevo a la empresa en el que los mismos clientes de la empresa señalaron la necesidad de incrementar su oferta a nuevas marcas y productos más reconocidos por los usuarios.

Si bien es cierto que el juego en sí cuenta con una aceptación importante por parte de los niños, también es de suma importancia reconocer que hoy en día la publicidad que se realiza en la televisión, en el cine, y en diferentes medios de comunicación propician que

los niños prefieran ciertos juguetes que primordialmente son personajes que han visto en acción y con los que se sienten identificados.

Del mismo modo, al realizar la presente intervención, la empresa se percató de que estaba dejando de lado ciertos segmentos que se encuentran en auge como lo es el comercio electrónico. Es cada vez más frecuente que las personas realicen sus compras en línea gracias a la comodidad que éstas le brindan de recibir su pedido en la puerta de su casa. Asimismo, la seguridad que actualmente existe en las transacciones online, dan al consumidor la confianza de utilizar este medio; situación que en años anteriores originaba mucha desconfianza entre los posibles usuarios. Por otra parte, la necesidad de brindar a sus consumidores la posibilidad de contar con financiamiento para la realización de sus compras había sido un tema que se había abordado por mucho tiempo sin haber dado una solución.

Finalmente, con el análisis situacional la empresa fue capaz de conocer más a detalle su mercado meta que son los niños, así como las expectativas de los compradores que en este caso puede ser el mayor que compra los juguetes al consumidor.

De igual manera, se considera que de acuerdo al análisis situacional, se establecieron objetivos generales y específicos adecuados a las necesidades de la empresa. En ellos se propuso un objetivo general y objetivos específicos aplicables a cada forma de comercialización de la empresa. Esto debido a que cada forma de comercialización de la empresa está enfocada a un segmento específico el cuál se ayudó con el presente trabajo práctico a definir. Dichos segmentos tienen mucho que ver con el motivo de compra de las personas, así como su nivel socioeconómico.

Una vez determinados los objetivos de mercadotecnia, se pudo realizar con éxito la mezcla de mercadotecnia, la cual consistió en definir qué metas se tendrían que cumplir para la consecución de los objetivos planteados y, por consiguiente, que acciones habrían de realizarse para el cumplimiento de las metas. Para ello se realizó una división en cuanto a las estrategias que habrían de seguirse en el área de producto, precio, plaza y promoción.

Derivado del planteamiento de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia, se obtuvo un presupuesto, es decir, la cantidad de dinero que la empresa necesitaría invertir para llevar a cabo el plan propuesto. Para conocer si dicha cantidad de dinero correspondía a

la realidad económica de la empresa y a sus necesidades de crecimiento y consolidación se llevó a cabo la realización de estados financieros proyectados que mostrara la viabilidad de poner el práctica dicho plan.

Al conocer la información financiera de la empresa se determinó que la empresa sí está en posibilidades de realizar dicha inversión y que además, históricamente, la apertura de nuevos canales de distribución le ha permitido consolidarse y tener un crecimiento constante.

Es por esta razón que al concluir la presente intervención se considera que si se cumplió al 100% el objetivo planteado de dar a la empresa objeto de estudio, las herramientas necesarias para tener un mejor control mercadológico de sus actividades y avanzar de acuerdo a un plan establecido; atributos que no tenía antes de dicho plan.

Finalmente, se considera que la realización de dicho plan ayudará a la economía del Estado de Aguascalientes ya que además de generar utilidades para los propietarios, permitirá a la empresa ser una fuente constante de empleo y de crecimiento para las personas que en ella se desarrollan día a día.

## GLOSARIO

**Acción.** Acto u operación que implica actividad, movimiento o cambio y normalmente un agente que actúa voluntariamente.

**Análisis situacional.** Método que permite analizar dificultades, fallas, oportunidades y riesgos, para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, jerarquizarlos y ponderarlos.

**Benchmark.** Estándar establecido al medir las mejores, las más rápidas y las más eficientes prácticas de trabajo.

**Canal de comercialización.** Conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad conforme los productos se mueven del productor al usuario de negocios o el consumidor.

**Cianotipo.** Procedimiento fotográfico monocromo, que consigue una copia del original en un color azul de Prusia, conocido también como “blueprint”.

**Cliente.** Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.

**Comercio electrónico.** Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

**Consumidor.** Persona que consume bienes y productos en una sociedad de mercado.

**Control.** Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención.

**Costo.** Gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

**Cronograma.** Representación gráfica de un conjunto de hechos o acciones en función del tiempo.

**Demanda.** Pedido de mercancías, servicios o bienes que hacen los consumidores mediante el pago de una cantidad de dinero determinada.

**Fondeo bancario.** Procedimiento que realizan las instituciones de crédito dirigido a obtener recursos monetarios.

**Ejecución.** Realización de una acción, especialmente en cumplimiento de un proyecto, un encargo o una orden.

**Encuesta.** Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

**Ente económico.** Se trata de la actividad económica organizada como unidad y respecto de la cual se predica la propiedad de los recursos.

**Entrevista.** Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios.

**Esparcimiento.** Diversión o distracción, en especial para descansar o alejarse por un tiempo del trabajo o de las preocupaciones.

**Esquema.** Representación mental o simbólica de una cosa material o inmaterial o de un proceso en la que aparecen relacionadas de forma lógica sus líneas o rasgos esenciales.

**Estados financieros proforma.** Información relacionada con las operaciones de la empresa ordenada con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones en un tiempo determinado.

**Estrategia.** Serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios.

**Factores externos.** Son variables del entorno que influyen sobre los consumidores y son: la cultura, estratificación social, la familia, el estilo de vida y los grupos de influencia.

**Factores internos.** Son variables de carácter psicológico que influyen en el consumidor y son: la motivación, la percepción, el aprendizaje y las actitudes.

**Flujo financiero.** Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo de tiempo determinado.

**Focus group.** Es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.

**Hipótesis.** Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

**Implementación.** Acción de poner en práctica medidas y métodos para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.

**Intercambio de valor.** Cuando las personas proporcionan algo para recibir otra cosa que prefieren tener.

**Línea de productos.** Grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta.

**Mercado.** Conjunto de compradores potenciales de una mercancía o servicio.

**Mercado meta.** Grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo.

**Mercado potencial.** Mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas por nosotros del segmento al que deseamos vender, porque consumen otro producto

**Mercadotecnia.** Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

**Metodología.** Plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia.

**Mezcla de marketing.** Conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado al que apunta.

**Nivel socioeconómico.** Es la jerarquía que tiene una persona o un grupo con respecto a otro o al resto. Usualmente se mide por el ingreso como individuo y/o como grupo, y otros factores educación y ocupación.

**Objetivo.** Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

**Objetivo de marketing.** Declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing.

**Observación.** Acción de observar o mirar algo o a alguien con mucha atención y detenimiento para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o sus características.

**Online.** El concepto se utiliza en el ámbito de la informática para nombrar a algo que está conectado o a alguien que está haciendo uso de una red (generalmente, Internet).

**Organización.** Sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.

**Plan.** Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

**Plan anual.** Documento que hace la función de guía de actividades para un tiempo determinado.

**Planeación.** Proceso de anticipar los acontecimientos futuros y determinar estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro.

**Plaza.** Lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender cierto producto o servicio

**Precio.** Lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio.

**Proceso social.** Está formado por una serie de interacciones dinámicas que se desarrollan en el seno de una sociedad. Estos procesos pueden provocar cambios en la estructura social.

**Producción bruta.** Es el valor de todos los bienes y servicios emanados de la actividad económica como resultado de las operaciones realizadas por las unidades económicas,

**Producto.** Es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer al consumidor, proporcionándole lo que necesita o lo que desea.

**Promoción.** Consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos

**Promoción de ventas.** Actividades de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan la compra del consumidor y la efectividad del distribuidor.

**Prospección de clientes.** Es la búsqueda de clientes potenciales por los distintos medios aceptados por la normativa vigente, con la intención de que sean conscientes de la existencia de un producto o servicio y de que valoren la posibilidad de adquirirlo.

**Publicidad.** Conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos a la sociedad.

**Punto de venta.** Punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra.

**Redituable.** Es aquello que rinde una utilidad o un beneficio de manera periódica.

**Relaciones públicas.** Actividad profesional que se ocupa de promover o prestigiar la imagen pública de una empresa o de una persona mediante el trato personal con diferentes personas o entidades.

**Rentabilidad.** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

**Segmento de mercado.** Grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

**Solidez financiera.** Estabilidad económica de una persona o empresa para hacer frente a sus obligaciones ya sea a corto, mediano o largo plazo.

**Táctica.** Procedimiento o método que se sigue para conseguir un fin determinado o ejecutar algo.

**Venta personal.** Situación de compra que implica una comunicación personal y pagada entre dos personas en un intento por influir una en la otra.

**Ventaja diferencial.** Característica principal que distingue nuestro producto de los de la competencia, siempre y cuando la gente también lo considere así.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, D. (2013). *Proyectos de inversión. Análisis, formulación y evaluación práctica*. México: Trillas.
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). *Estudio de comercio electrónico en México 2015*. Recuperado el 21 de octubre de 2016 desde [https://amipci.org.mx/estudios/comercio\\_electronico/Estudio\\_de\\_Comercio\\_Electronico\\_AMIPCI\\_2015\\_version\\_publica.pdf](https://amipci.org.mx/estudios/comercio_electronico/Estudio_de_Comercio_Electronico_AMIPCI_2015_version_publica.pdf)
- Bigio, J. y Rodríguez N. (30 de Marzo de 2015). *Ventas por catálogo, un empleo de alto riesgo en México*. Expansión en alianza con CNN. Recuperado el 15 de octubre de 2016 desde <http://expansion.mx/negocios/2015/03/26/ventas-por-catalogo-un-empleo-de-alto-riesgo-en-mexico>
- Cutropía, C. (2000). *El plan de marketing, cómo elaborarlo con ayuda informática* (3ª ed.) Madrid, España: ESIC.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016). Recuperado el 7 de Septiembre de 2016 desde <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- El Universal.mx (21 de Septiembre de 2010). *Pymes, el 95% de las empresas en México: INEGI*. El Universal. Recuperado el 26 de Abril de 2016 desde <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>
- Ferrell, O., Hartline, M., Lucas, G., (2002) *Estrategia de Marketing* (2ªed) México: Thomson.
- Flores, J. (20 de Marzo de 2013). *México necesita menos pymes*. Forbes México. Recuperado el 19 de junio de 2016 desde <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/>
- Garza, J.G. (2000). *Administración contemporánea* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- González, K.Y. (2013) *Juguete tradicional, expresión cultural, promotor del desarrollo socioeconómico e infantil y la elaboración de políticas públicas para su*

*promoción y desarrollo* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Baja California Sur, Baja California Sur, México. Recuperado el 15 de Junio de 2016 desde <http://biblio.uabcs.mx/tesis/te3106.pdf>

- González, V. (5 de Enero de 2015). *Industria del juguete venderá 2,250 mdd*. Manufactura. Recuperado el 21 de octubre de 2016 desde <http://www.manufactura.mx/industria/2014/12/18/industria-del-juguete-vendera-2250-mdd>
- Hernández, E. (2006) *Metodología de la investigación. Cómo escribir una tesis*. Recuperado el 20 de julio de 2016, desde [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/como\\_escribir\\_tesis.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/como_escribir_tesis.pdf)
- Hernández, K. (23 de Diciembre de 2015). *Mercado de Juguetes crece con millenials*. El economista. Recuperado el 26 de Abril de 2016 desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/12/23/mercado-juguetes-crece-millennials>
- Herrera, E. (28 de Diciembre de 2015). *Niveles socioeconómicos/ El apunte*. La Jornada Aguascalientes. Recuperado el 11 de noviembre de 2016 desde <http://www.lja.mx/2015/12/niveles-socio-economicos-el-apunte/>
- IKITOI (2016). *Juguetes: 5 tendencias para el 2016*. Recuperado el 6 de Octubre de 2016 desde <http://ikitoy.com/juguetes-5-tendencias-2016/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Censos Económicos 2014*. Recuperado el 16 de Junio de 2016 desde [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infmipymes\\_ce.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infmipymes_ce.pdf)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2009). *Principios de Marketing* (12ª ed.) Madrid, España: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Sanders, J., Wong, V. (2000). *Introducción al Marketing* (2ª ed.) Madrid, España: Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2011) *Marketing* (11ªed.) México: Cengage.

- Lambin, J. (1995) *Marketing estratégico* (3ª ed.) Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Lambin, J., Galluci, C., Sicurello, C. (2009) *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- López Z., Pineda, A. (3 de mayo de 2016). *Jugueterías: el nombre del juego es vender experiencias*. Elempresario.mx. Recuperado el 26 de Abril de 2016 desde <http://elempresario.mx/actualidad/jugueterias-nombre-juego-es-vender-experiencias-0>
- Luna, J.E. (2005) *Influencia del capital humano para la competitividad de las Pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* (tesis de doctorado). Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México. Recuperado el 10 de Junio de 2016 desde <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Malhotra, N. (2008) *Investigación de mercados* (5ª ed.) México: Pearson Education.
- Mañéz, A. (28 de Octubre de 2015). *5 tendencias del comercio electrónico en México en 2015*. Increnta. Recuperado el 15 de octubre de 2016 desde <http://increnta.com/es/blog/comercio-electronico-en-mexico-2015/>
- Marker, G. (2016) *Casi la mitad de las pymes mexicanas fracasan por una mala gestión*. Gestión.org. Recuperado el 16 de Junio de 2016 desde <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Marulanda, I.C. y Velasquez, A.P. (2010) *Formulación de un plan estratégico de marketing para la empresa “Freskaromas”* (Tesis de Licenciatura). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado el 26 de Abril de 2016 desde <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1739/6588M389.pdf;jsessionid=2F83844A4AED0B169301213EB4E02672?sequence=1>
- Martínez, L. (2005) *Propuesta de un modelo de plan de negocios para pymes de la industria del juguete en México* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Recuperado el 15 de Junio de 2016 desde

[http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/2207/1/754\\_2005\\_ESCA-ST\\_MAESTRIA\\_martinez\\_delacruz\\_leticia.pdf](http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/2207/1/754_2005_ESCA-ST_MAESTRIA_martinez_delacruz_leticia.pdf)

- Munuera J. y Rodríguez A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC.
- Muraday, J. (25 de Enero de 2016). *Nuremberg apunta las tendencias de los juguetes en 2016*. Recuperado el 28 de octubre de 2016 desde <https://nubedejuguetes.wordpress.com/2016/01/25/nuremberg-tendencias-juguetes-2016/>
- Pedraza, Y. (25 de Agosto de 2015). *Entre el canal tradicional y la tienda de conveniencia*. AMAI Inteligencia Aplicada a Decisiones. Recuperado el 6 de octubre de 2016 desde <http://blog.amai.org/index.php/entre-el-canal-tradicional-y-la-tienda-de-conveniencia/>
- PROMÉXICO (2014). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 10 de Junio de 2016 desde <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Rodríguez, M. (14 de Agosto de 2016). *Cercanía da atractivo a canal tradicional*. El economista. Recuperado el 6 de octubre de 2016 desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/08/14/cercania-da-atractivo-canal-tradicional>
- Santesmases, M. (2001) *Marketing conceptos y estrategias* (4ª ed.) Madrid, España: Pirámide.
- Secretaría de Economía (SE, 2015). *Industria del juguete. Situación macroeconómica*. Recuperado el 24 de octubre de 2016 desde [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129495/Sector\\_Industria\\_Juguete.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129495/Sector_Industria_Juguete.pdf)
- Soto, I. (2011) *Plan de marketing estratégico para una microempresa ecoturística* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Recuperado el 15 de Junio de 2016 desde

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12540/Plan%20de%20marketing%20estrat%E9gico.pdf?sequence=1>

- Stanton, W. J., Etzel, M.J., Walker, B.J. (2004) *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.) México: Mc Graw Hill
- Tu interfaz de Negocios (Nov-Dic 2012) *La industria del juguete*. Recuperado el 26 de Abril de 2016 desde <http://www.tuinterfaz.mx/articulos/9/73/la-industria-del-juguete/>
- Vega, J. E. (2012) *Una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa agroindustrial del Estado de Aguascalientes* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

