



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**Centro de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Departamento de Finanzas**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA UNA  
MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PAÑAL  
DESECHABLE POR KILO**

**PRESENTA**

Ing. G.E. Ma. Mónica Gloria Clara Castillo Esparza

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TUTOR**

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

**COMITÉ TUTORAL**

Dra. Gloria Leticia Martel Campos

M. PL. Edith Reyes Ruiz

AGUASCALIENTES, AGS. A 8 DE ENERO DE 2021



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

**M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN**  
**DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PRESENTE**

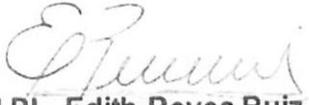
Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **MA. MÓNICA GLORIA CLARA CASTILLO ESPARZA** con ID **266361** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PAÑAL DESECHABLE POR KILO** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"Se Lumen Proferre"  
Aguascalientes, Ags., a 21 de enero de 2021

**Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán**  
Tutor de trabajo práctico

  
**Dra. Gloria Leticia Martel Campos**  
Asesor 1

  
**M.PL. Edith Reyes Ruiz**  
Asesor 2

c.c.p. - Interesado  
c.c.p. - Secretaría Técnica de la Maestría en Admón.



**DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO**



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 25/01/2021

**NOMBRE:** Ma. Mónica Gloria Clara Castillo Esparza **ID** 266361

**PROGRAMA:** MAESTRIA EN ADMINISTRACION **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

**TIPO DE TRABAJO:** ( ) Tesis (  ) Trabajo Práctico

**TITULO:** Propuesta de un plan de marketing para una microempresa dedicada a la venta de pañal desechable por kilo.  
El presente proyecto sirve de enlace entre el ámbito profesional y empresarial, otorgando a los involucrados conocimiento, capacidades y una visión a corto y mediano plazo de su medio ambiente, lo cual contribuye a la formación de una estructura de la sociedad más justa e incluyente.

**IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado):** Agradezco la atención brindada.

**INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:**

<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>	
SI	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI	Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>	
SI	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI	Coincide con el título y objetivo registrado
SI	Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI	Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI	Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>	
N.A.	Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.	El estudiante es el primer autor
N.A.	El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.	La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí  X   
 No \_\_\_\_\_

**FIRMAS**

**Elaboró:**

DR. MARCELO DE JESUS PEREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESUS PEREZ RAMOS

\* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

**Revisó:**

DR. GONZALO MALDONADO GUZMAN

**Autorizó:**

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON

**Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado**

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: .... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

## **Agradecimientos**

¡Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por hacer esto posible a través de su Programa Nacional de Posgrados de Calidad!

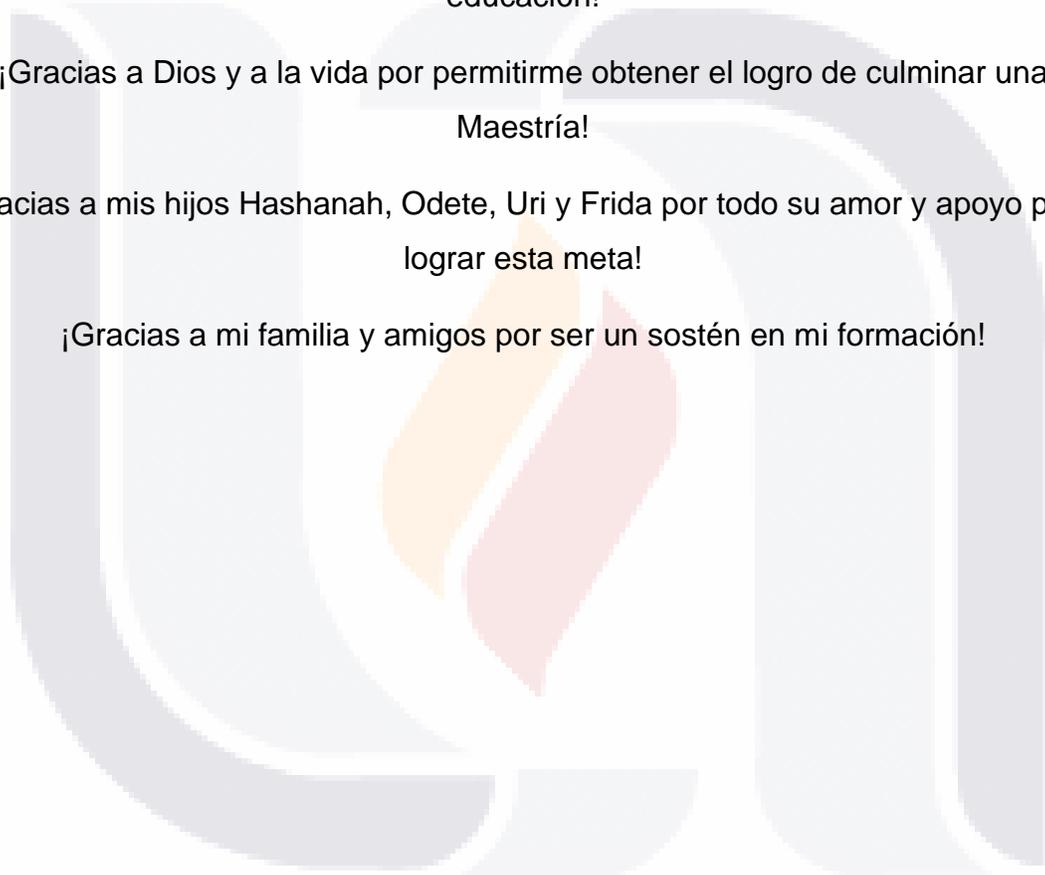
¡Gracias a la Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes por permitir formarme en su seno!

¡Gracias a mis Maestros por ser fuentes de luz y guía en el sendero de la educación!

¡Gracias a Dios y a la vida por permitirme obtener el logro de culminar una Maestría!

¡Gracias a mis hijos Hashanah, Odete, Uri y Frida por todo su amor y apoyo para lograr esta meta!

¡Gracias a mi familia y amigos por ser un sostén en mi formación!



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	4
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	11
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Objetivo General.....	16
1.3 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación.....	16
1.5 Preguntas de investigación.....	19
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	21
2.1 Concepto de Empresa.....	21
2.2 Participantes y Actividades en las Empresas.....	22
2.3 Evolución del Marketing en Latinoamérica.....	25
2.3.1 Marketing en México.....	27
2.4 Retos y oportunidades del Marketing actual.....	28
2.5 Conceptos básicos de Marketing.....	30
2.5.1 Mercado.....	31
2.5.2 Tipos de Mercados.....	31
2.5.3 Segmentación de Mercado.....	33
2.5.4 Intercambio.....	36
2.5.5 Consumidor.....	36
2.6 Marketing Mix.....	39
2.6.1 Producto.....	40
2.6.2 Matriz de Participación de Mercado BCG.....	42
2.6.3 Precio.....	44
2.6.4 Plaza (Distribución).....	46
2.6.5 Promoción.....	48
2.7 Plan de Marketing.....	50

2.7.1 Elementos de un Plan de Marketing .....	50
<b>CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>57</b>
3.1 Tipo de estudio.....	57
3.2 Técnicas de recolección de datos .....	57
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>62</b>
4.1 Propuesta de un Plan De Marketing .....	62
4.2 Resumen ejecutivo .....	62
4.3 Análisis situacional.....	64
4.3.1 Descripción de la empresa .....	64
4.3.2 Historia de la microempresa .....	65
4.3.3 Filosofía Empresarial .....	66
4.3.3.1 Misión: .....	66
4.3.3.2 Visión:.....	66
4.3.3.3 Valores .....	66
4.3.4 Organigrama .....	67
4.3.5 Descripción del producto .....	68
4.3.6 Análisis del entorno interno (Fortalezas Y Debilidades).....	71
4.3.7 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) .....	73
<input type="checkbox"/> Demográfico:.....	73
<input type="checkbox"/> Industrial: .....	73
<input type="checkbox"/> Tecnológico:.....	73
<input type="checkbox"/> Político y o Legal:.....	75
<input type="checkbox"/> Económico: .....	75
<input type="checkbox"/> Sociocultural: .....	76
4.3.8 Análisis FODA.....	77
4.3.9 Competencia.....	79
4.4 Resumen de mercado.....	80
4.4.1 Mercados meta .....	81
4.4.2 Características por segmentos de clientes .....	82
4.4.2.1 Caracterización del cliente de pañal desechable infantil por kilo .....	83
4.4.3.2 Caracterización del cliente de pañal desechable de adulto por kilo .....	86
4.5 Estrategias de Marketing .....	91

4.5.1 Formulación de metas de Marketing.....	91
4.5.2 Estrategias de Marketing Mix.....	92
4.5.2.1 Producto .....	92
4.5.2.2 Precio .....	93
4.5.2.3 Plaza (Distribución) .....	95
4.5.2.4 Promoción .....	95
4.5.3 Programa de Marketing .....	97
4.6 Presupuestos de Marketing .....	100
4.7 Control e implementación .....	104
CONCLUSIONES.....	108
REFERENCIAS.....	111
ANEXO 1.....	A
ANEXO 2.....	C
ANEXO 3.....	D

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Tabla de análisis de casos prácticos consultados.....	14
Tabla 2 Estratificación de empresas en México, 2009. ....	17
Tabla 3 Niveles económicos del Marketing.....	24
Tabla 4 Antecedentes históricos del Marketing.....	25
Tabla 5 Evolución del Marketing en México .....	27
Tabla 6 Pasos del Proceso de Segmentación.....	33
Tabla 7 Variables de segmentación de mercado utilizadas en los mercados de consumo.....	35
Tabla 8 Elementos promocionales y sus diferencias.....	49
Tabla 9 Mapa de operacionalización de la variable.....	58
Tabla 10 Clasificación SCIAN de la microempresa. ....	65
Tabla 11 Proveedores de pañal desechable por kilo de la microempresa .....	72
Tabla 12 Indicadores sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico en México..	74
Tabla 13 Matriz FODA.....	78
Tabla 14 Características de los competidores de pañal desechable por kilo .....	80
Tabla 15 Segmentos de mercado meta .....	81

Tabla 16 Características de los segmentos meta.....	90
Tabla 17 Estrategias de Producto .....	93
Tabla 18 Estrategias de Precio .....	94
Tabla 19 Estrategias de Plaza.....	95
Tabla 20 Estrategias de Promoción .....	96
Tabla 21 Programa de Marketing .....	98
Tabla 22 Presupuesto de Marketing por actividad .....	101
Tabla 23 Estado financiero proforma .....	103
Tabla 24 Control e implementación.....	105

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Distribución de empresas y del personal ocupado total por tamaño de empresa, 2014. ....	17
Figura 2 Distribución del número total de empresas y del personal total por sector de actividad económica, 2014.....	18
Figura 3 Las empresas como sistemas y su medio ambiente.....	21
Figura 4 Participantes, actividades y medio ambiente de las empresas. ....	23
Figura 5 Proceso de intercambio: dar una cosa a cambio de otra .....	36
Figura 6 Modelo de Toma de Decisiones del Consumidor.....	37
Figura 7 Programa de Marketing coherente.....	40
Figura 8 Atributos inherentes a un producto.....	41
Figura 9 Matriz BCG.....	43
Figura 10 Canales de distribución respecto a los bienes de consumo.....	47
Figura 11 Plan de recolección de datos .....	59
Figura 12 Organigrama de la microempresa.....	67
Figura 13 Componentes del pañal desechable. ....	68
Figura 14 Escolaridad del cliente de pañal desechable infantil .....	83
Figura 15 Número de hijos del cliente de pañal desechable infantil.....	84
Figura 16 Ingresos mensuales del cliente de pañal desechable infantil.....	84
Figura 17 Elemento más importante al comprar pañal infantil por kilo.....	85

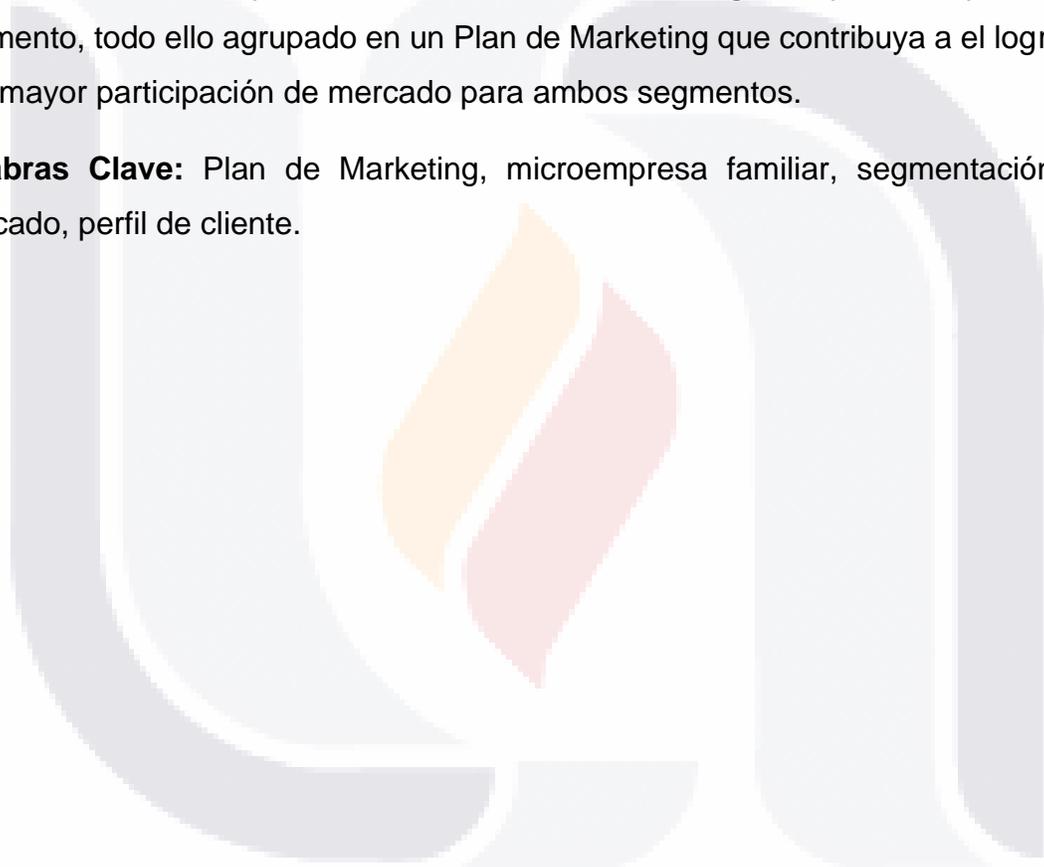
Figura 18 Escolaridad del cliente de pañal desechable de adulto..... 86  
Figura 19 Número de hijos del cliente de pañal desechable de adulto ..... 87  
Figura 20 Ingresos mensuales del cliente de pañal desechable de adulto ..... 88  
Figura 21 Elemento más importante al comprar pañal de adulto..... 88



## Resumen

Las empresas se desenvuelven en medioambientes cambiantes por lo tanto es necesario conocer aquellos factores de mayor influencia en su crecimiento y desarrollo. El presente estudio aborda la situación actual de una microempresa familiar dedicada a la venta al menudeo de pañal desechable por kilo, por lo que se conformó la caracterización del cliente y su posterior segmentación demográfica del mercado en dos segmentos; en pañal desechable infantil por kilo y pañal desechable de adulto por kilo, creando a su vez estrategias específicas para cada segmento, todo ello agrupado en un Plan de Marketing que contribuya a el logro de una mayor participación de mercado para ambos segmentos.

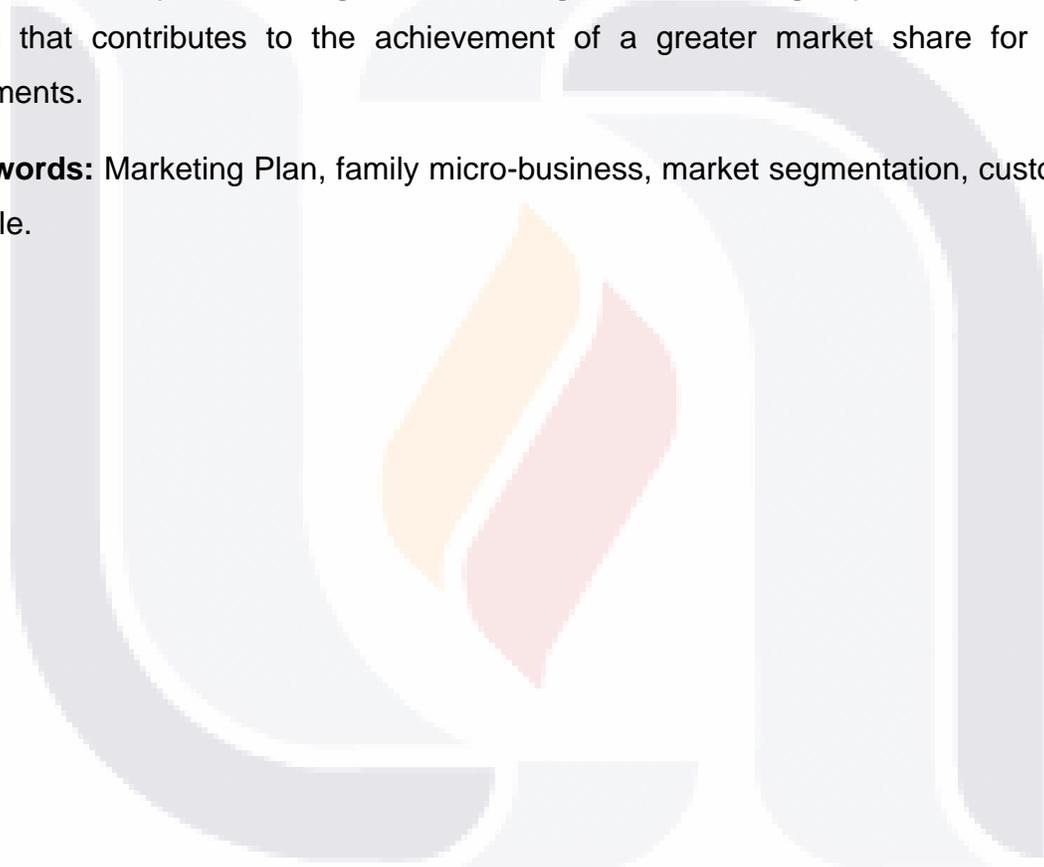
**Palabras Clave:** Plan de Marketing, microempresa familiar, segmentación de mercado, perfil de cliente.



## ABSTRACT

Companies operate in changing environments; therefore, it is necessary to know those factors with the greatest influence on their growth and development. This study addresses the current situation of a family micro-business dedicated to the retail sale of disposable diapers per kilo, for which the characterization of the client and its subsequent demographic segmentation of the market are formed into two segments; in disposable infant diaper per kilo and disposable adult diaper per kilo, creating at the same time specific strategies for each segment, all of this grouped in a Marketing Plan that contributes to the achievement of a greater market share for both segments.

**keywords:** Marketing Plan, family micro-business, market segmentation, customer profile.



## Introducción

Al pretender ser una empresa de éxito, hay que tomar decisiones no sólo arriesgadas, sino también acertadas, puesto que el entorno económico empresarial se encuentra en constante cambio. Adaptarse a los grandes cambios que han surgido sólo en lo que va del siglo es en sí mismo algo complejo, como es la digitalización del mundo del comercio, de las redes sociales, el acceso a la información, la globalización, además de la lucha por sobrevivir en un mundo con virus letales. Sin embargo, aquel que busque perpetuar su empresa u organización buscará las herramientas, habilidades y recursos que le permitan lograr sus objetivos.

El presente caso de estudio aborda de manera específica la situación de una microempresa familiar, la cual además de sortear retos internos de estructura y recursos monetarios, debe enfrentar un contexto externo retador y cambiante. Pues la crisis sanitaria y de emergencia global provocada por el virus Covid-19 es de grandes alcances, donde a pesar de tomar medidas para sobrellevarla en el ámbito empresarial no existe seguridad de éxito.

De igual manera, se pretende dotar a la microempresa de un conocimiento de inmersión favorable sobre su clientela actual y conocer además de aspectos demográficos también aquellos relacionadas con sus hábitos de compra, conductas y preferencias. En el primer capítulo el lector encontrará el análisis de trabajos anteriores sobre Planes de Marketing donde se muestran los objetivos, metodologías y resultados de los proyectos encontrados. En este apartado también se suscriben los objetivos de este caso práctico, tanto de una manera amplia como particular, denotando a su vez la importancia y pertinencia del estudio por medio de cifras y datos acordes a la investigación.

En el capítulo segundo, se aborda a la variable principal de estudio que es la empresa detallando varios conceptos de autores, a sus participantes y sus áreas de acción hasta llegar al Marketing, donde se hace un recorrido a lo largo del tiempo desde sus orígenes hasta la actualidad, estudiando además su desarrollo en el país. Por otro lado, se efectúa una aproximación a los elementos involucrados en

Marketing, como son los mercados y su tipología, su segmentación, así como se explora al consumidor y los factores en su toma de decisión de compra. Mostrando en la parte última del capítulo las estrategias propuestas a seguir, extraídas de fuentes bibliográficas para cada uno de los elementos de Marketing, culminando en los requerimientos necesarios para la conformación de un Plan de Marketing.

Para la presente investigación exploratoria y descriptiva, se adoptó un criterio de tipo cuantitativo como el que mejor se ajustó a los objetivos buscados, desarrollado todo ello en el tercer capítulo. Se presenta además, un mapa de la operacionalización de la variable de Marketing así como las técnicas de recolección de datos empleadas.

Así mismo, en el capítulo cuarto se presentan los resultados del caso práctico como son el análisis situacional de la microempresa, donde se detalla la filosofía empresarial, los antecedentes, el organigrama, la descripción del producto, el análisis interno y externo, así como el estudio de la competencia, el mercado y la caracterización de su cliente actual llevado a cabo mediante una encuesta en los puntos de venta. En este punto, se detallan a la vez las estrategias propuestas para cada elemento de la mezcla de Marketing, las metas y el programa recomendado para la ejecución del Plan de Marketing, así como el presupuesto proyectado a un año en un estado financiero proforma.

La parte última de esta investigación pero no menos importante, abarca las conclusiones emitidas a raíz de la ejecución de la investigación, donde se expone lo encontrado como parte de las acciones realizadas, presentando al microempresario un panorama más amplio y a la vez específico de su entorno empresarial como de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales a satisfacer. Sin más preámbulo, se invita cordialmente a la lectura de este caso práctico.



## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas vistas como entes económicos son capaces de crear sinergias internas y externas, al mismo tiempo que crecen y se desarrollan dentro de su propio medio. Sin embargo, es importante considerar que éstas pueden tener retrocesos y pérdidas significativas, de ahí la importancia de resolver las situaciones desfavorables que se presenten.

El actual trabajo desarrolla la propuesta de un Plan de Marketing para una microempresa con actividad económica comercial en el municipio de Jesús María, Ags., la cual se dedica a la venta al menudeo de pañal desechable por kilo. Este sector enfrenta una amplia competencia debido a una distribución intensiva por parte de los proveedores, aunado además a una falta de estrategias y metas mercadológicas organizacionales, lo cual conlleva un reto al tratar de identificar al cliente actual y potencial, por lo que sin un rumbo claro de acción a corto y o mediano plazo se pone en juego su permanencia y supervivencia dentro del mercado.

Esta microempresa ha observado que el crecimiento en ventas del pañal desechable infantil, es decir su producto estrella muestra una tendencia estacionaria. Sin saber a ciencia cierta lo que sucede en el mercado del pañal desechable por kilo se reconoce la necesidad de estar al tanto de las necesidades reales del cliente, todo esto provoca una situación de preocupación y de atención a lo sucedido. Al mismo tiempo se ha notado un incremento en la venta de productos desechables para el adulto mayor como es el pañal, calzón y cubrecama o pañal predoblado, los cuales hasta el momento se venden sólo como productos adicionales.

El dueño de la microempresa pretende conocer a través de un Plan de Marketing las oportunidades de crecimiento del segmento de los adultos mayores, así como conocer la situación actual del mercado de venta del pañal desechable infantil en la cabecera municipal de Jesús María, del estado de Aguascalientes para contar con una guía de acción integral que ofrezca soluciones reales ante la situación presentada.

## 1.1 Antecedentes

La propuesta para la microempresa Pañalería “El Chupón”, aborda una situación de relevancia puesto que pretende brindar un plan de marketing enfocado en elevar las ventas al encontrar nuevos clientes a través de la segmentación de su mercado actual, el cual está orientado a la venta de pañal desechable por kilo para bebé, pasando por alto las posibilidades que ofrece el segmento en crecimiento de los adultos mayores.

Por lo que, para hacer notar la singularidad de este caso práctico y o su similitud con trabajos anteriores es necesario conocer los estudios existentes y así orientar la situación presentada.

- El primer trabajo analizado del repositorio de la Universidad Autónoma de Aguascalientes titulado “Diseño de un Plan de Marketing para una microempresa en el sector salud” Martínez (2014), trató de aumentar el posicionamiento de la organización ante los competidores en un corto plazo, por medio de herramientas del plan de marketing para orientar actividades de los procesos, los cuales influyeron directamente en las estrategias establecidas.
- El siguiente análisis estudiado de nombre “Propuesta de Plan de Mercadotecnia para una empresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes” García (2017), aborda el estudio del sector juguetero y su situación actual, así como los retos que enfrenta la microempresa para mantenerse vigente en el mercado y como a través de un plan de mercadotecnia pretendió brindar una visión amplia de acción, seguido de acciones específicas como lo es el diagnóstico a la organización, el análisis FODA, tendencias, estrategias de producto, precio, plaza, promoción, etc.
- El tercer caso práctico consultado, “Plan de Marketing para una microempresa de autotransportes. Caso: Autotransportes Ana Lucía Ponce Herrera” Muñoz (2017), tiene también como objetivo el lograr un mayor posicionamiento de la empresa en cuestión, por medio de un plan de

marketing basado en las 6 P's, así como incrementar la captación de clientes. Otorgando en cada apartado metas y objetivos propuestos.

- El análisis titulado “Aplicación del marketing-mix en BORDADOS DC S.A. DE C.V. como mecanismo para incrementar las ventas” Cabral (2017), se basa en el modelo de aplicación de las 6 P's como instrumento para dotar a la empresa de capacidades mercadológicas para interactuar con su mercado meta, brindando como resultado una estrategia que ayude a elevar las ventas en la organización objeto de estudio.
- Otro trabajo de caso práctico de nombre “Plan de marketing digital básico para estudio de grabación “(Caso Watts Estudio) Contreras (2017), pretende brindar un panorama más amplio al ofrecer nuevos canales para el mercado empresarial, haciendo uso de herramientas digitales (página web, redes sociales, correo electrónico, etc.) que ofrece actualmente el internet para lograr un impacto productivo en la comercialización y difusión de sus servicios.

Los anteriores trabajos fueron consultados en el repositorio de la máxima casa de estudios, la Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes en un ámbito local, sin embargo en un contexto nacional se buscó en fuentes de acceso libre como lo es el repositorio nacional, donde se analizó la tesis de Maestría titulada “Plan integral de marketing para la comercialización de micro cultivos en la ciudad de Puebla”, Natarén (2017) donde se aborda un proyecto para dar a conocer un nuevo producto como son los micro cultivos, brindando en el plan integral de marketing las herramientas que coadyuven en la toma de decisiones de su venta y comercialización.

En la tabla 1 se presenta información importante de cada caso de estudio para una mayor comprensión de las actividades emprendidas, donde se puede observar el autor y nombre del proyecto como el objetivo, las acciones y la metodología llevada a cabo.

Tabla 1 Tabla de análisis de casos prácticos consultados.

Autor	Título	Objetivo	Metodología utilizada	Acciones
Oliver Juan Martínez García	“Diseño de un Plan de Marketing para una microempresa en el sector salud” (2014).	Diseñar un plan de marketing para una empresa de servicios con el objetivo de apoyar su posicionamiento en el mercado.	Modelo de plan de marketing de Lamb, Hair y McDaniel (2011), orientado a empresas pequeñas.	-Análisis situacional. -Matriz FODA. -Estrategia del mercado meta. -Mezcla de marketing. -Control evaluación de implementación.
Adriana García Guerra	“Propuesta de Plan de Mercadotecnia para una empresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes” (2017).	Proponer un plan de mercadotecnia para una empresa juguetera del estado de Aguascalientes.	Modelo de Lamb, Hair y McDaniel (2011).	-Análisis de la empresa, industria, FODA. -Análisis de tendencias de compra, oferta y demanda. -Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia y proyecciones financieras
Ana Karen Muñoz Ponce	“Plan de Marketing para una microempresa de autotransportes. Caso: Autotransportes Ana Lucía Ponce Herrera” (2017).	Proponer un plan de marketing para una microempresa de transportes de carga en general del estado de Aguascalientes.	Metodología de plan de marketing de Cravens (1991), modelo de las 6 P’s.	-Observación de actividades de trabajo. -Entrevistas a profundidad a directivo. -Mystery Shopper con la competencia.
David Cabral Olmos	“Aplicación del marketing-mix en BORDADOS DC S.A. DE C.V. como mecanismo para incrementar las ventas” (2017)	Proponer los programas de marketing-mix necesarios para su futura aplicación en la empresa BORDADOS DC S.A. DE C.V. para incrementar las ventas.	Plan de marketing basado en las 6 P’s (previas, producto, precio, plaza, promoción y personal de contacto).	-Análisis de la estructura del negocio. -Matriz FODA -Programas de desarrollo y estrategias para cada una de las 6 P’s. -Entrevistas a propietario, clientes, proveedores y análisis de competencia.
Humberto Contreras Ramírez	“Plan de marketing digital básico para estudio de grabación” (Caso Watts Estudio), (2017).	Proponer un Plan de marketing digital básico para el estudio de grabación “Watts Estudio” que permita un desarrollo adecuado en la difusión y comercialización de sus servicios.	Investigación mixta, de tipo cualitativa y cuantitativa, modelo metodológico, 5 puntos (análisis situacional, objetivos, estrategias, tácticas y acciones).	-Diagnóstico empresarial. -Elaboración de Matriz BCG y Ansoff. -Análisis de competencia, del consumidor y de tendencias en redes sociales. -Análisis de herramientas de promoción digitales.
María de la Luz Natarén Santel	“Plan integral de marketing para la comercialización de micro cultivos en la ciudad de Puebla” (2017).	Desarrollar el plan integral de mercadotecnia para comercializar micro cultivos en la ciudad de Puebla.	Investigación mixta, enfoque basado en Hernández Sampieri (2010), como en el modelo de Kotler de las 4 P’s.	-Presupuestos. -Conceptualización, historia y datos estadísticos de las PyMES. -Aplicación de las 4 P’s. -Matriz FODA, EFI y EFE. -Análisis del mercado. Diseño de estrategias.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del repositorio de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) y el repositorio nacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para garantizar un panorama más amplio, es indispensable contar a su vez con estudios realizados sobre las variables involucradas en este caso práctico, por lo que se consultó la investigación titulada “Estrategias de mercadotecnia en las microempresas del sector comercial: el caso de 13 Ciudades de México” Gómez *et al.* (2014) en la revista electrónica Eumednet. El estudio abordó las estrategias de mercadotecnia que utilizan las microempresas del sector comercial en algunas ciudades del país, como también exploró las acciones de investigación de mercados y plan de negocios de éstas según la ciudad a la que pertenezcan.

Los autores determinaron a través de herramientas estadísticas que la mayoría de las microempresas tienen ingresos y utilidades bajas, donde las estrategias de precio más utilizadas son las de precio fijo y por volumen. Además, se concluyó que las estrategias de plaza más utilizadas son las de entrega a domicilio y atención telefónica y sólo un grupo reducido comenzaba a hacer uso del internet. A su vez los microempresarios consideraron el acomodo del producto como el principal medio de promoción, para algunos otros es la fachada del negocio y lonas o cartulinas. Respecto a si contaban con un plan de crecimiento y fijación de objetivos, sólo un poco más de la mitad contaban con él y la mayoría planeaba sus ventas y compras mensualmente.

Este estudio concluye, “En relación con el análisis correlacional se observa que la ciudad es un factor que influye en la aplicación de las estrategias de Mercadotecnia (precio, plaza y promoción), y en las actividades de investigación de mercados y plan de negocios” Gómez *et al.* (2014, p. 19).

Para concluir este apartado, se observa para todos los casos y estudios revisados, que se usaron diversas herramientas de análisis y de recolección de información, los cuales proporcionan una base y guía de acción de los modelos a seguir, ya que se utilizaron modelos de planes de marketing de 4 P’s, 5 P’s y 6 P’s. El uso de un modelo u otro dependió en su mayoría de las necesidades particulares de cada una de las empresas estudiadas.

## 1.2 **Objetivo General**

Otorgar a la microempresa Pañalería “El Chupón” una propuesta de un Plan de Marketing, segmentando a la vez su mercado actual del pañal desechable por kilo, en pañal infantil y de adulto.

## 1.3 **Objetivos específicos**

- Realizar una investigación de mercado.
- Segmentar el mercado actual de venta del pañal desechable por kilo en infantil y para el adulto mayor.
- Cuantificar la demanda actual y proyectada de ambos segmentos.
- Caracterizar el perfil del cliente.
- Analizar a la competencia de la microempresa.
- Diseñar un programa de estrategias y o políticas de marketing basadas en la segmentación de mercado aplicando los elementos de las 4p’s del marketing mix.
- Otorgar un cronograma de actividades propuestas para la implantación y control del programa de estrategias.

## 1.4 **Justificación**

Al contextualizar los elementos clave que figuran en este caso práctico es indispensable conocer la estratificación otorgada por la Secretaría de Economía para definir el tamaño de las micro, pequeñas y medianas empresas, la cual fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de junio del 2009, apreciándose dicha estratificación en la tabla 2.

De acuerdo con el boletín de prensa 285 emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), donde proporcionaron los datos obtenidos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, concluyen que:

Tabla 2 Estratificación de empresas en México, 2009.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
<b>Pequeñas</b>	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
<b>Mediana</b>	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Nación. Secretaría de Economía (SE). 2009.

de poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y agrupan el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5%, mientras las medianas representan el 0.4% y el 11.1%. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016, p. 4)

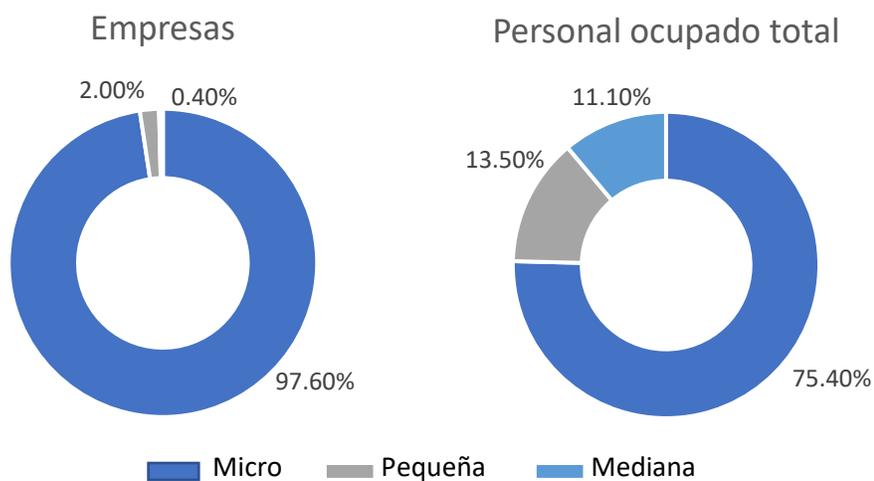


Figura 1. Distribución de empresas y del personal ocupado total por tamaño de empresa, 2014.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2016, p. 6).

Las cifras mostradas en la figura 1, brindan las bases para determinar la importancia que tienen las microempresas no sólo a nivel local o estatal, sino también en el ámbito nacional. En este mismo boletín de prensa, el presidente de la Junta de Gobierno del INEGI menciona respecto a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que:

Este segmento económico tiene uno de los impactos sociales más grandes y, por lo tanto el tema de las capacidades gerenciales y el tema del ambiente en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016, p.1)

El sector de la microempresa objeto de estudio, es el comercial por lo que se hace énfasis en los datos encontrados para tal sector. La figura 2 muestra que el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 56.5% y del personal ocupado total con un 48.2%, además por debajo de dicho sector se encontraron los servicios que suman un 32.4% del total de empresas y un 32.9% del personal ocupado total, mientras que las manufacturas integran el 11.1% en el número de empresas y un 18.9% del personal ocupado total (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016).

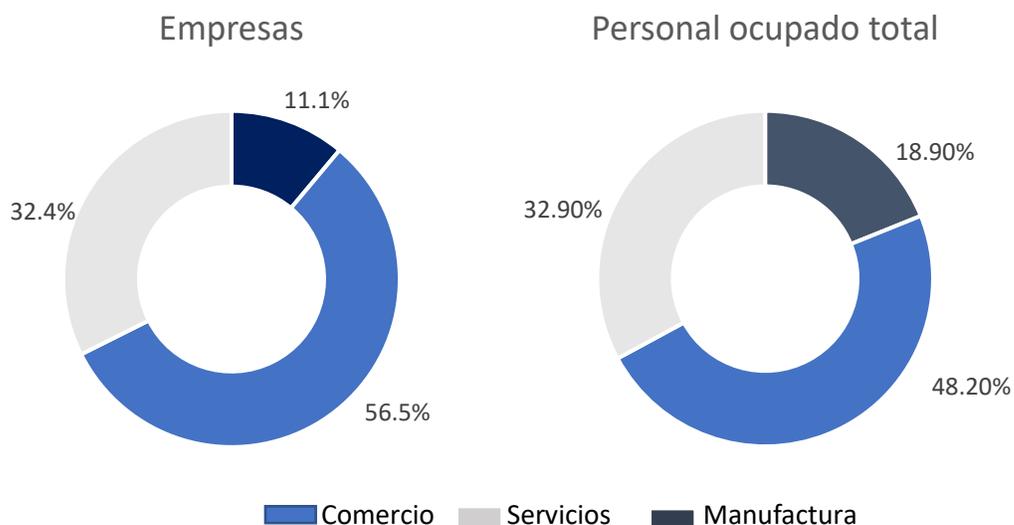


Figura 2. Distribución del número total de empresas y del personal total por sector de actividad económica, 2014.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2016, p. 7).

Por lo tanto, queda claro que se debe trabajar en beneficio de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), pues son generadoras cruciales de los ambientes económicos e importantes fuentes de generación de empleos.

La propuesta de caso práctico de un Plan de Marketing para una microempresa dedicada a la venta de pañal desechable por kilo aborda nuevos retos al proponer la segmentación de su actual mercado, pero al mismo tiempo brinda diversas oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de nuevas capacidades y recursos brindados mediante el estudio, análisis y diagnóstico certero de su situación actual.

### 1.5 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las principales necesidades de la microempresa?
- ¿Un plan de marketing aporta lo necesario para el desarrollo y crecimiento de la organización?
- ¿Es necesario realizar una segmentación del mercado actual, en pañal desechable por kilo infantil y para adulto mayor?

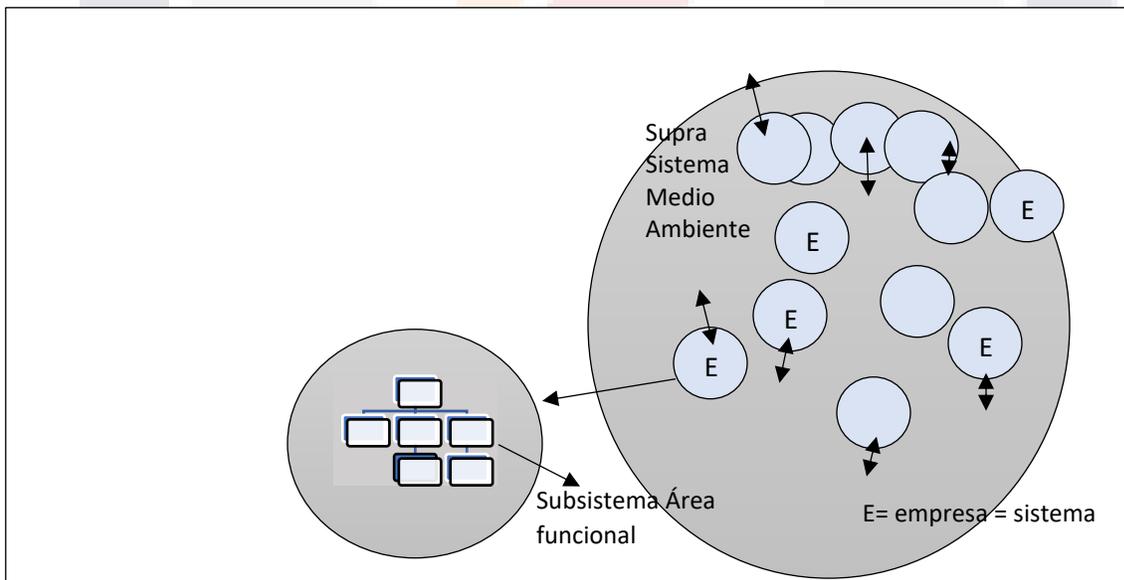


## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Concepto de Empresa

Las empresas están en una lucha permanente por sobrevivir en un ambiente cambiante y con tendencias cada vez más globalizadas, donde la creación de una ventaja competitiva así como la entrega de valor al cliente proporcionan oportunidades de crecimiento y desarrollo. Entendiendo como empresa la otorgada por García del Junco y Casanueva (2001) quienes la definen como “una entidad la cual mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p. 3).

En este estudio se dará especial énfasis a la definición descrita por la Teoría General de Sistemas de Ludwing von Bertalanffy, donde se vislumbra a la empresa como un sistema abierto, además como un sistema que interactúa con el medio ambiente y transforma recursos de entrada en productos y servicios finales. Citado en Ferrell *et al.* (2010).



*Figura 3. Las empresas como sistemas y su medio ambiente.*

Fuente: Ferrell *et al.* (2010, p. xlii).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sin embargo, es importante conocer también en este punto el concepto que se ofrece de las MIPyMES, donde según Fischer de la Vega y Espejo (2011) las conceptualizan como:

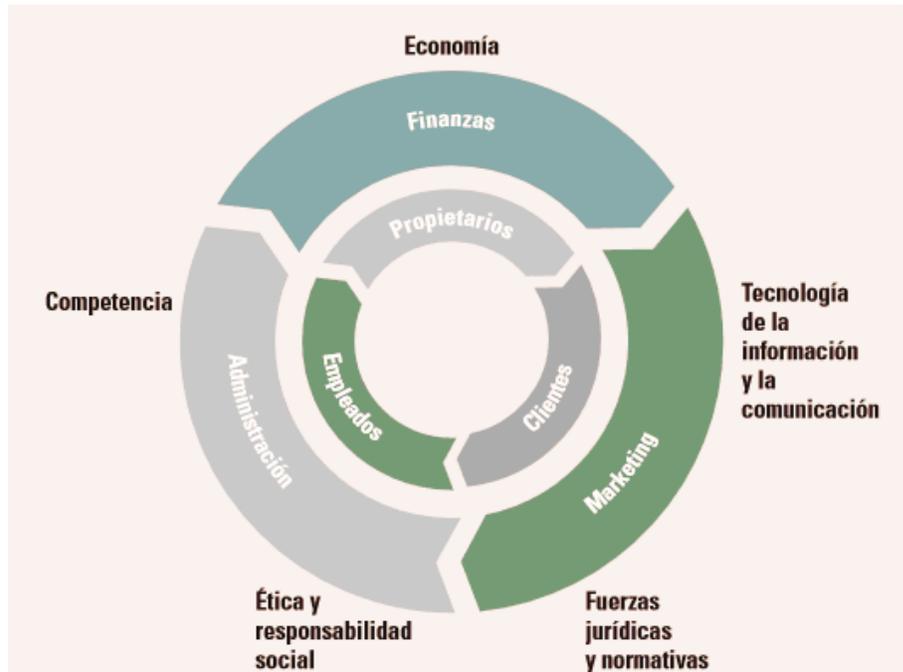
Organizaciones empíricas financiadas organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño, cuando mucho regional; además, no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados la integran los familiares del propietario, razón por la cual también se les conoce como empresas familiares. También definen el tamaño de las MIPyMES bajo tres características principales; el número de trabajadores empleados, volumen de producción y o ventas y valor de capital invertido. (p. 258)

Por otro lado, es necesario abordar las singularidades y características que presentan las microempresas mexicanas para conocer a detalle su realidad de desenvolvimiento, a lo cual Maldonado *et al.* (2017) destacan que 8 de cada 10 microempresas se encuentran en zonas urbanas, atendiendo a sus clientes principalmente en los barrios humildes. Otra característica importante es que la mayoría de éstas tienen una edad relativamente joven, pues cuentan con una actividad de 11 a 15 años en el mercado, las cuales son consideradas como empresas individuales de un solo propietario y lideradas en su mayoría por una mujer. También se hace notar que la preparación académica de los propietarios es principalmente la educación básica o media, con una edad predominante entre los 36 y 60 años.

## **2.2 Participantes y Actividades en las Empresas**

De acuerdo con Ferrell *et al.* (2010), proponen que son varios los agentes participantes en las empresas, pudiendo ser; propietarios, empleados y o clientes. Respecto a las actividades que dan forma y estructura a la misma son; administración, finanzas y marketing. Así mismo las empresas se relacionan en ambientes donde convergen agentes externos como la competencia, la economía,

la ética y responsabilidad social, las fuerzas jurídicas y normativas, las innovaciones en las tecnologías de la información y la comunicación, como lo muestra la figura 4.



*Figura 4. Participantes, Actividades y Medio Ambiente de las Empresas.*  
Fuente: Ferrell et al. (2010, p. 6).

Dentro de las actividades de Administración están la de planear, coordinar y organizar las acciones de los empleados para lograr las metas y objetivos empresariales, se consideran también dentro de esta actividad a la producción y la manufactura, de acuerdo con los autores mencionados anteriormente. Las Finanzas se asocian con todas las actividades para conseguir dinero y su uso eficaz, responsabilidad que recae sobre los propietarios o CEO's (por sus siglas en inglés Chief Executive Officer) y demás agentes financieros (contadores, agentes de bolsa, asesores de inversiones o banqueros), también participan los socios o accionistas los cuales se integran o poseen una parte de la empresa como parte de su financiamiento.

El Marketing se relaciona completamente con los consumidores, pues su función principal es ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades y

deseos de los consumidores según Ferrell *et al.* (2010) ya que su ocupación vital es recabar información y realizar investigaciones sobre qué es lo que desean los consumidores, para luego planear y desarrollar estrategias por medio de una toma de acciones fundamentada en análisis internos y externos. Precisamente en este punto es donde se sostiene la razón de ser de este caso práctico, ya que se pretende conocer y explorar las posibilidades que ofrece el mercado actual de la microempresa objeto de estudio.

Por tal motivo, es indispensable conocer la forma de comercializar a lo largo de la historia para entender su transformación y adaptación a fin de alinear la oferta con la demanda de productos (bienes y servicios) que se han presentado en los diferentes mercados. En la tabla 3, Sangri (2014) propone una serie de niveles económicos globales los cuales tuvieron una gran influencia en el marketing.

*Tabla 3 Niveles económicos del Marketing.*

<b>Niveles económicos que influyeron en el Marketing</b>	
<b>Economía de subsistencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existía el dinero.</li> <li>• Producción 100% agrícola.</li> <li>• Predominaba el trueque.</li> </ul>
<b>Producción y exportación de materias primas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los países ricos en recursos empiezan a exportar.</li> <li>• Aparece la moneda como medio de cambio.</li> <li>• Uso cada vez más generalizado de máquinas en la producción.</li> </ul>
<b>Proceso de industrialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción masiva.</li> <li>• La producción industrial empieza a desempeñar una función vital.</li> <li>• Casi desaparece el trueque.</li> </ul>
<b>Economía industrial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en el intercambio de productos manufacturados, semielaborados y materias primas.</li> <li>• Se recurre a los bancos como intermediarios en transacciones nacionales e internacionales.</li> <li>• La producción depende del avance tecnológico.</li> </ul>
<b>Economía en la etapa postindustrial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La renta per cápita es 50 veces mayor que el salario de la primera etapa.</li> <li>• Se presta atención a las necesidades.</li> <li>• La sociedad se encuentra en proceso de aprendizaje.</li> </ul>

Fuente: Introducción a la mercadotecnia. Sangri (2014, p.10).

Se puede apreciar un claro desarrollo de la producción y la economía en el transcurso del tiempo, así como grandes avances tecnológicos, los cuales permiten contar con productos más especializados y de mayor interés para los clientes, cobrando importancia por lo tanto las interacciones de intercambio que ofrece el mercado actualmente.

### 2.3 Evolución del Marketing en Latinoamérica

El desarrollo del marketing ha tenido una serie de transformaciones y modificaciones desde sus inicios, pero para este caso práctico vale la pena hacer énfasis en lo acaecido especialmente en Latinoamérica debido al impacto sobre los entes económicos que la caracterizan y modelan a través del tiempo. Sangri (2014) en la tabla 4 ofrece una cronología histórica desde 1902, la cual es indispensable conocer.

Tabla 4 Antecedentes históricos del Marketing.

Antecedentes Históricos del Marketing		
Etapa	Año	Acontecimiento
<b>Inicio</b>	Desde 1902 a 1910	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases teóricas tomadas de la economía.</li> <li>• Se da forma a la estructura del sistema.</li> </ul>
<b>Conceptualización</b>	Desde 1910 a 1920	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí se desarrollan, clasifican y definen conceptos básicos.</li> </ul>
<b>Integración</b>	Desde 1920 a 1935	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crean principios y normas.</li> <li>• Se integra el concepto de “marketing” como cuerpo de doctrina.</li> <li>• Desarrollo de varias líneas de pensamiento mercadológico.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	Entre 1935 y 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de teorías y técnicas.</li> <li>• Introducción en México del concepto de marketing, promoción y publicidad.</li> <li>• Integración del término “logística” de manera general como parte del canal de distribución.</li> </ul>
<b>Consolidación</b>	Entre 1950 y 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de aspectos científicos y sociales.</li> </ul>

Antecedentes Históricos del Marketing		
Etapa	Año	Acontecimiento
Socialización	Entre 1960 y 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de herramientas mercadológicas (investigación, promoción y publicidad).</li> <li>• México inicia actividades en supermercados y autoservicios.</li> <li>• 2do. Congreso Panamericano de Ejecutivos de Mercadotecnia, (Argentina).</li> <li>• Aceptación de términos “mercadotecnia” y “mercadeo” por países de habla hispana a nivel internacional.</li> <li>• Propuesta de adopción por la Real Academia Española de Colombia de los vocablos “mercadotecnia”, “mercadología” y “mercadeo”.</li> <li>• Los centros comerciales rompen barreras culturales y hábitos de compra.</li> <li>• Cambios en la conducta del consumidor.</li> <li>• Creación de estrategias de distribución y comercialización.</li> <li>• México agiliza conceptos de distribución y logística.</li> <li>• La mercadotecnia y su aplicación cobra relevancia en todas las áreas y niveles de las empresas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de diplomados de mercadotecnia.</li> <li>• En México se crea y perfecciona el concepto de “mercadotecnia directa”.</li> <li>• Implantación y consolidación de estudios especializados en mercadotecnia (p.ej., mercadotecnia agraria, política, bancaria, social, turística e inmobiliaria, etc.).</li> </ul>
Revisión	Entre 1970 y 1980	
Ampliación		

Fuente: Introducción a la mercadotecnia. Sangri (2014, p. 3).

La importancia del Marketing y su aplicación en las empresas es sin lugar a duda de vital importancia para la sobrevivencia de éstas. Si bien es cierto que se han aplicado herramientas y estrategias desde hace varias décadas en México, aún

este concepto se encuentra en evolución y desarrollo pues cuenta con menos de un siglo de aplicación en el país como se aprecia en la tabla 4, lo que permite perfeccionar y ampliar sus alcances a varias áreas de la vida cotidiana.

### 2.3.1 Marketing en México

Para emitir un juicio de la realidad latente como del curso de acción a realizar, se debe indagar a mayor profundidad los sucesos que marcaron las pautas en un entorno más específico, en este caso particular, lo acaecido en México. Fischer de la Vega y Espejo (2011) exponen también los diferentes momentos de la mercadotecnia en el país, expuestos en la tabla 5.

*Tabla 5 Evolución del Marketing en México*

<b>Evolución del Marketing</b>	
<b>Mercadotecnia Masiva</b>	En México, años cuarenta y cincuenta del siglo XX, esfuerzos comerciales dirigidos a toda la población sin distinción, aparición y desarrollo de medios de comunicación masiva con este tipo de mercadotecnia.
<b>Mercadotecnia de segmentos</b>	Década de los sesenta, movimiento de liberación femenina, lucha de jóvenes por su propia identidad. Diseño de actividades específicas de mercadotecnia en las organizaciones para los segmentos de mercado.
<b>Mercadotecnia de nichos</b>	Años ochenta del siglo XX. Crisis financiera, donde los mercados crecen pero no las ventas, los mercados se siguen subdividiendo. Surge concepto de nicho de mercado donde los clientes tienen expectativas muy específicas.
<b>Mercadotecnia personalizada</b>	Años noventa del siglo XX. Avances tecnológicos propician administración de bases de datos para conocer detalles de compra del consumidor. Bancomer, Costco, Sams o Vip realizan inversiones anuales significativas, usan esta información para sus estrategias de mercadotecnia.
<b>Mercadotecnia global</b>	Mediados de los años noventa hasta la actualidad, globalización de la mercadotecnia, entendido como la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir donde resulte más conveniente hacerlo.
<b>Mercadotecnia glocal</b>	La globalización y localización, términos ligados en el proceso de glocalización, donde la adopción de una cultura popular global permite consumir productos y servicios globales adaptados a una vida cotidiana local.

Fuente: información recabada de Fischer de la Vega y Espejo (2011, p. 6-7).

En la tabla 5 se puede visualizar como la forma de vender ha ido cambiando con el transcurso del tiempo, así como el enfoque otorgado por el Marketing, pues en un inicio lo más importante era producir en grandes volúmenes, después encontrar necesidades diferenciadas a las de un grupo y satisfacerlas hasta llegar a un grupo reducido en específico, donde a pesar de la exclusividad del intercambio, éste continúa siendo de valor para ambas partes. La personalización también ha cobrado importancia gracias a los avances tecnológicos, donde se llega a romper la línea de lo local y lo global al haber una cultura constante de globalización.

#### **2.4 Retos y oportunidades del Marketing actual**

Sin lugar a duda, los cambios en los medios de comunicación y tecnológicos han creado una disrupción en la manera de implementar las estrategias de marketing, proporcionando en ambos sentidos tanto un gran desafío para los profesionales como una nueva oportunidad de relacionarse con los clientes a través de nuevos canales y herramientas que favorezcan los intercambios.

Por lo que, la forma cotidiana de vender productos y o servicios ha quedado rezagada, ya que las tendencias actuales demandan más dinamismo y exigen una cadena de mayor valor para entregar al cliente. Algunos de los cambios más destacables respecto a la práctica de marketing según Kotler y Keller (2012) se enumeran en las siguientes principales fuerzas sociales:

- **Tecnología e información de redes:** era de la información con niveles más precisos de producción, comunicaciones y fijación de precios más relevantes.
- **Globalización:** avances tecnológicos en transporte, envíos y comunicaciones. Los consumidores compran en y desde casi todos los países del mundo.
- **Desregulación:** Los sectores industriales en muchos países se han liberalizado (desregulado) para una mayor competencia.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Privatización:** En varios países las empresas públicas se han privatizado para una mayor eficiencia.
  - **Aumento de la competencia:** Intensa competencia entre marcas nacionales y extranjeras
  - **Convergencia industrial:** Convergencia masiva y desaparición de los límites de interacción entre las interacciones de dos o más sectores (ej. tecnología digital).
  - **Transformación en minorías:** Nuevo enfoque de los minoristas hacia una experiencia significativa de compra frente a una gran competencia masiva.
  - **Desintermediación:** Eliminación de intermediarios en la entrega de bienes y servicios en los canales de flujo tradicionales (ej. empresas punto-com).
  - **Poder de compra del consumidor:** Aumento sustancial del poder de compra del consumidor, propiciado principalmente por la desintermediación.
  - **Información del consumidor:** Información ilimitada online, propiciando conexiones personales y grupos con intereses comunes.
  - **Participación de los consumidores:** Notable participación e inclusión de los consumidores en el diseño y comercialización de sus bienes y servicios.
  - **Resistencia del consumidor:** Poca diferenciación de los productos, lo cual provoca menor lealtad a la marca y un alta sensibilidad al precio y a la calidad, así como una mayor resistencia al marketing utilizado. (p. 12-13)

Por otro lado, Ferrell y Hartline (2012) exponen que existen retos y oportunidades que se presentan en el ambiente empresarial, las cuales son similares a las expuestas anteriormente pero además hablan de la privacidad, la seguridad y las preocupaciones éticas tanto en línea como en los negocios tradicionales de recolección de información de los clientes y hablan también de una

jurisdicción incierta sobre las empresas asentadas en internet con actividades en varios países.

## 2.5 Conceptos básicos de Marketing

Existen infinidad de definiciones expuestas en la literatura sobre el marketing, sin embargo al momento de centrar la atención en esta área específica se pretende focalizar los esfuerzos hacia un objetivo claro, por lo que, se revisaron diferentes enfoques de los principales conceptos de marketing. Un punto central de partida para el concepto de marketing, lo otorga la American Marketing Association (AMA) la cual lo definió desde 1985 hasta el 2005, según Ferrell y Hartline (2012) como, “el Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (p. 7).

Sin embargo, de acuerdo con Ferrell y Hartline (2012) este concepto se modificó para hacer un mayor énfasis en el valor y la relación que se desarrolla con el cliente, el cual reza:

Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés. (p. 8)

En ésta última definición se puede apreciar un mayor énfasis dirigido hacia el cliente en la evolución del concepto otorgado por la AMA, tomando en cuenta a su vez a los grupos de interés que participan de una u otra forma en el ambiente de los negocios. Sin embargo, para Ferrell *et al.* (2010) el marketing es un “grupo de actividades que tienen el propósito de agilizar las transacciones mediante la creación, distribución, fijación de precios y promoción de bienes y servicios e ideas” (p.368).

De igual manera el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio,

promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización, según Stanton *et al.* (2007). A su vez, Sangri (2014) lo resume a la satisfacción del consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y al precio justo. Respecto a este concepto es fundamental considerar la definición que ofrecen Kotler y Keller (2012) quienes lo definen de manera abreviada como satisfacer las necesidades de manera rentable, con una distinción clara en un enfoque social y empresarial. Sin embargo, Kotler y Armstrong (2012) engloban al marketing como un proceso donde las empresas ofrecen algo de valor a sus clientes y crean además fuertes relaciones con ellos para conseguir en su lugar un valor de éstos.

### 2.5.1 Mercado

Al contar con una perspectiva del desenvolvimiento que ha transformado al marketing desde un nivel no sólo local o regional sino también global, se puede entender que para que se cumpla la función de intercambio de bienes y servicios es indispensable la participación de elementos que concurren de tal manera que resulte en un intercambio real.

Por lo tanto, es necesario definir lo que es un mercado, que de acuerdo a Ferrell y Hartline (2012) es un grupo en el cual participan compradores y vendedores, dónde cada vez es menos importante la geografía del lugar.

### 2.5.2 Tipos de Mercados

Ferrell y Hartline (2012), definen los tipos de mercado y sus características, los cuales son considerados de la siguiente manera:

- **Market place:** ubicación física donde los compradores y vendedores se reúnen para realizar transacciones.
- **Market space:** mercado virtual que describe negocios electrónicos desligados del tiempo y el espacio, intercambio de productos, servicios e información.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Metamercado:** conjunto de bienes y servicios cercanamente relacionados que giran en torno a una actividad de consumo específica.
  - **Metámediario:** un solo punto de acceso para localizar y contactar a muchos vendedores diferentes en el metamercado. (p. 9)

Por otro lado, se describen los mercados de clientes clave, agrupados en: consumo, industriales, globales y no lucrativos, según Kotler y Keller (2012).

- **Mercados de consumidores:** empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo, las cuales establecen una fuerte imagen de marca (desarrollo de producto, embalaje, disponibilidad, comunicación efectiva y servicio confiable).
- **Mercados industriales:** empresas que venden bienes y servicios a otras empresas, compradores profesionales puesto que compran para producir o revender buscando ganancias al obtener un mayor ingreso y un menor costo.
- **Mercados globales:** Adaptación del producto, precio y comunicaciones a cada país. Determinación de entrar como; exportador, licenciatarario, socio en empresa conjunta (Joint Venture), fabricante por contrato o fabricante independiente.
- **Mercados no lucrativos y gubernamentales:** empresas que venden a organizaciones no lucrativas con poder de compra ilimitado (iglesias, universidades, organizaciones caritativas y agencias del gobierno), caracterizados por precios de venta bajos, condicionando la calidad de lo ofertado. (p. 9)

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) proporciona más de ocho definiciones, algunas de ellas son: “un mercado es el conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público”, “un conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio” (RAE, 2001).

Sin embargo, para llevar a cabo un plan de marketing, los esfuerzos realizados deberán enfocarse hacia un mercado meta, como lo proponen (Ferrell *et al.* 2010), pues hablan de un mercado objetivo, caracterizado por un cierto grupo de clientes en concreto con necesidades y deseos específicos de los clientes, donde las energías y actividades de marketing de la empresa se enfocan hacia éstos, mientras que para un enfoque de mercado total se pretende conseguir a todos aquellos compradores con necesidades similares.

### **2.5.3 Segmentación de Mercado**

Al dividir el mercado total en grupos de personas, acción conocida como segmentación de mercado, se tendrá un segmento el cual estará conformado por un conjunto de personas, grupos u organizaciones que comparten una o más características y, por lo tanto, tienen necesidades y deseos de productos relativamente parecidos. La segmentación de mercado permite formular estrategias acordes a las necesidades de un grupo en particular, lo cual conlleva una mayor eficacia al momento de aplicar una mezcla de marketing mix. Cabe mencionar que Roger Best citado en Kotler y Keller (2012) propuso 7 pasos para realizar una segmentación eficaz, los cuales se muestran en la tabla 6.

Además, es importante tomar en cuenta al segmentar los mercados, que no todos serán viables y rentables por lo que Schiffman y Lazar (2010) consideran ciertos criterios para una elección efectiva de éstos, los cuales deben ser; identificables, suficientes (en cuanto a tamaño), estables o en crecimiento, accesibles y congruentes con los objetivos y recursos de la compañía.

Por otro lado, Hair *et al.* (2010) mencionan otras variables asociadas en el análisis de los mercados, como son; la preferencia de marca y el proceso de decisión. Donde la primera hace referencia a la lealtad de marca, atributos notables del producto y conciencia de marca o producto, mientras que la segunda variable alude al volumen y frecuencia de compra, propensión a comprar, riesgo de compra (elevado, medio, poco) y participación del producto.

Tabla 6 Pasos del Proceso de Segmentación

Pasos del proceso de segmentación	
	Descripción
<b>1.Segmentación basada en necesidades</b>	Agrupar a los clientes en segmentos con base en las necesidades y beneficios similares que busquen para resolver un problema particular de consumo.
<b>2. Identificación del segmento</b>	Para cada segmento basado en necesidades, determinar su demografía, estilo de vida y los comportamientos de uso que lo distinguen y lo hacen identificable.
<b>3. Atractivo del segmento</b>	Utilizar criterios preestablecidos para evaluar el grado de atractivo de cada segmento (crecimiento de mercado, intensidad competitiva y acceso al mercado).
<b>4. Rentabilidad del segmento</b>	Determinar la rentabilidad del segmento
<b>5. Posicionamiento del segmento</b>	Para cada segmento, crear una “propuesta de valor” y una estrategia de posicionamiento de producto-precio basada en las necesidades y características únicas de los clientes de ese segmento.
<b>6. “Prueba ácida” del segmento</b>	Crear un “guion del segmento” para poner a prueba el atractivo de la estrategia de posicionamiento para cada segmento.
<b>7. Estrategia de marketing mix</b>	Ampliar la estrategia de posicionamiento de segmento para incluir todos los aspectos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

Fuente: Roger J. Best. Market-Based Management, 5a ed. 2009, citado en Kotler y Keller (2012, p. 231).

Generalmente, la segmentación de los mercados aborda posibilidades de encontrar nuevos clientes permitiendo desagrupar a un mercado general en grupos más homogéneos. Ferrell y Hartline (2012) brindan cuatro categorías, integradas por diversas variables a considerar para su separación mostradas en la tabla 7.

Tales variables de segmentación permiten al presente estudio formular una división del mercado actual de venta del pañal desechable por kilo, a la vez que admite conocer los posibles beneficios para la microempresa al enfocar sus esfuerzos no sólo en uno, sino en dos segmentos de mercado, conocido como método de segmentación múltiple, ya que los objetivos se dirigen “hacia dos o mas

segmentos y se formula una estrategia de marketing para cada uno” Ferrell *et al.* (2010, p. 377). Dicha segmentación será de tipo demográfica, donde se tomará en cuenta la edad del consumidor final para adaptar las estrategias hacia dos segmentos del mercado.

*Tabla 7 Variables de segmentación de mercado utilizadas en los mercados de consumo*

Categorías y variables	
1.	<b>Segmentación por conducta:</b> Beneficios buscados, uso del producto, ocasiones o situaciones y sensibilidad al precio.
2.	<b>Segmentación demográfica:</b> Edad, sexo, ingresos, ocupación, educación, ciclo de vida familiar, generación, religión, grupo étnico, nacionalidad y clase social.
3.	<b>Segmentación psicográfica:</b> Personalidad, estilo de vida y motivaciones.
4.	<b>Segmentación geográfica:</b> Regional, tamaño de ciudad o país y densidad de población.

Fuente: Ferrell y Hartline (2012, p. 175).

Dentro de los mercados de consumo existen fuerzas que interactúan entre ellas, como son la oferta y la demanda. Para Ferrell *et al.* (2010), la oferta alude a la suma o cantidad de productos -bienes y servicios- que ofrecen las empresas a determinados precios en un momento en específico. Por otro lado, conciben a la demanda como la cantidad de productos (bienes y servicios) por los cuales se pagan varios precios en un momento determinado por parte de los clientes. Cabe destacar que más allá de ser fuerzas contrarias que controlan los mercados, éstas son complementarias pues permiten ajustar lo que se ofrece u oferta contra las necesidades reales del consumidor, influenciadas constantemente tanto por el grado de competencia, disponibilidad de recursos como por las condiciones económicas.

### 2.5.4 Intercambio

Para proseguir con la conceptualización de términos clave dentro del marketing se requiere abordar la definición de intercambio, puesto que es la base de la comercialización, para Kotler y Armstrong (2012) es el “acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio” (p. 7). A ejemplo de este intercambio se muestra la figura 5.

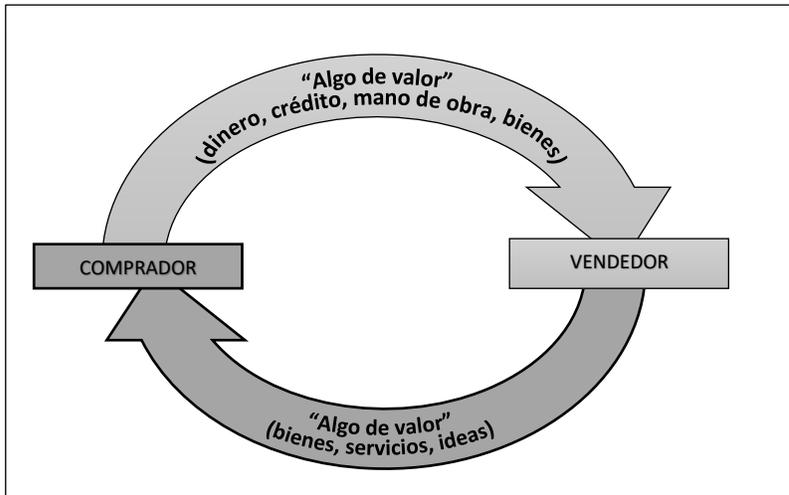


Figura 5. Proceso de intercambio: dar una cosa a cambio de otra.  
 Fuente: Ferrell et al. (2010, p. 370).

Mientras que para Ferrell et al. (2010) consideran al intercambio como “el acto de dar una cosa (dinero, crédito, mano de obra, bienes) a cambio de otra (bienes, servicios o ideas)” (p. 369).

### 2.5.5 Consumidor

Para Sangri (2014), el consumidor es un elemento clave del marketing, pues es quien adquirirá los productos. Lo cual lleva a preguntarse cuales son los factores que influyen en el estilo de vida del consumidor y por ende en su compra, según Fischer de la Vega y Espejo (2011) son de dos tipos; externos e internos, los primeros son; cultura, valores, aspectos demográficos, estatus social, grupos de referencia y hogar, mientras que para los segundos sería; personalidad, emociones, motivos, percepciones y aprendizaje.

Al momento de adquirir un bien o servicio el consumidor lleva a cabo un proceso conocido como proceso de compra, el cual para Kotler y Armstrong (2012) está compuesto por cinco etapas:

- 1. Reconocimiento de las necesidades:** el consumidor reconoce un problema o necesidad.
- 2. Búsqueda de información:** estímulo al consumidor para que éste inicie o busque más información de manera activa.
- 3. Evaluación de alternativas:** el consumidor utiliza información para evaluar marcas alternativas del conjunto de las opciones.
- 4. Decisión de compra:** decisión respecto a qué marca comprar.
- 5. Comportamiento posterior a la compra:** el consumidor realiza acciones posteriores con base en su satisfacción o en su desagrado. (p. 152-153)

Así mismo, existe un panorama amplio al abordar el comportamiento de compra del consumidor en varias fases, donde intervienen no sólo los rasgos de los individuos, de los grupos o del desenvolvimiento de éste en la sociedad, sino también sus compras por impulso, estado de ánimo, situación y emociones, para lo cual Schiffman y Lazar (2010) en la figura 6 proporcionan un modelo de toma de decisiones del consumidor.

Dicho modelo permite diferenciar tres etapas; la primera es la entrada de información de influencias externas donde convergen los esfuerzos que realizan las empresas porque sus productos se destaquen, ya sea por el producto en sí, el precio otorgado, el tipo de promoción brindada o la manera de hacer llegar el producto al cliente, además de los factores socioculturales que intervienen donde la familia, los grupos de referencia, la clase social y la cultura o subcultura son la base para elegir ciertos tipos de productos a diferencia de otros. Le sigue el proceso donde el comprador reconoce la necesidad, realiza una búsqueda antes de comprar y evalúa alternativas de decisión, afectado todo ello por factores de nivel psicológico (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes), los cuales le llevan a obtener una experiencia y percepción, terminando en una última etapa llamada de

“salida”, ahí se realiza la prueba del producto, bien o servicio y se hace una compra repetida, para finalizar en la evaluación posterior de la compra.

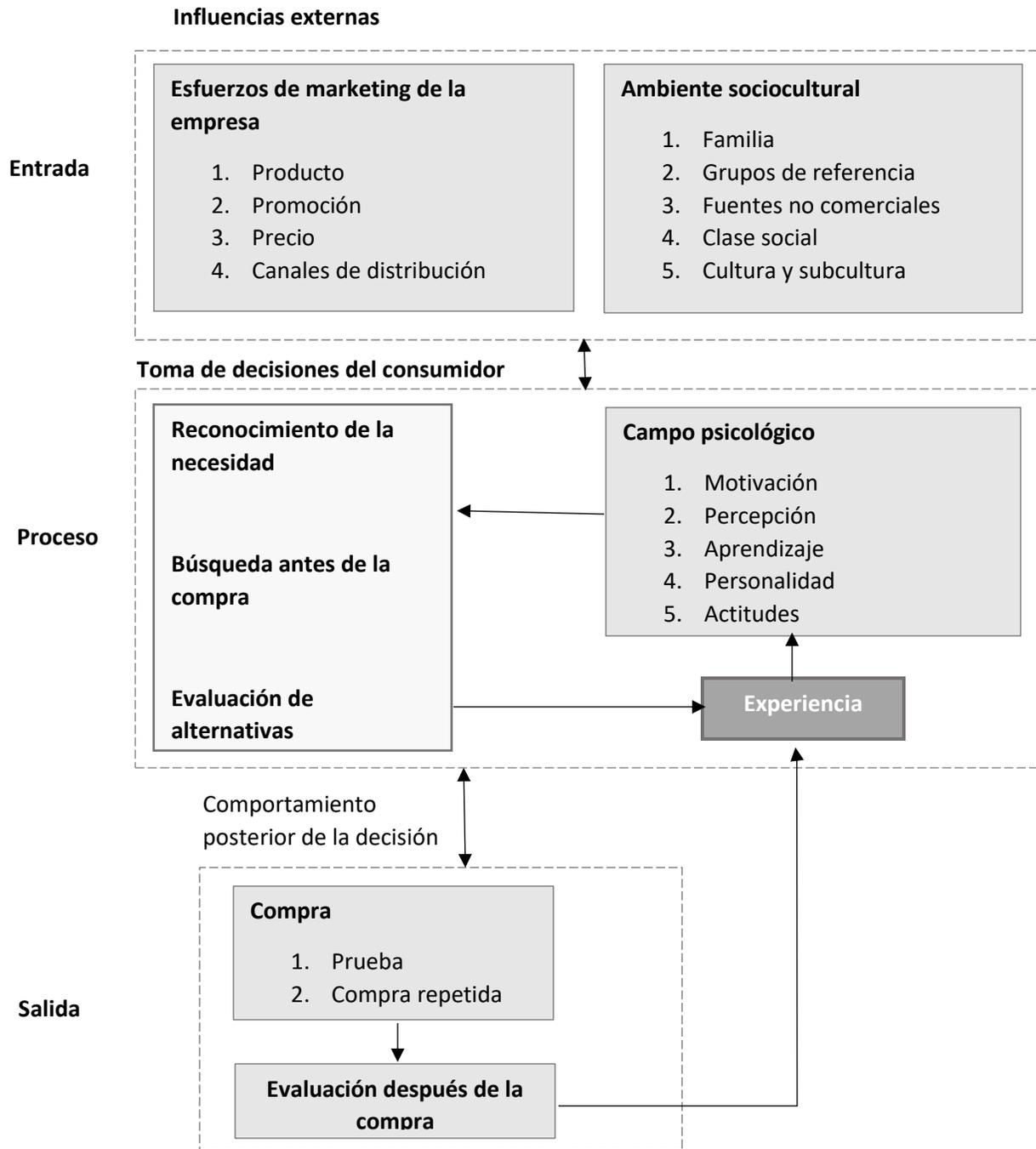


Figura 6 Modelo de toma de decisiones del consumidor  
Fuente: Schiffman y Lazar (2010, p. 18).

Tal modelo ofrece una representación más específica de los factores y situaciones que se relacionan en el proceso que realiza el consumidor al momento de decidir qué, por qué, cómo, dónde y con quién realizar su compra, así como todo lo relacionado posteriormente con ésta.

## **2.6 Marketing Mix**

Luego de conocer algunas de las variables involucradas en la práctica del marketing, la elaboración de una mezcla de marketing aplicada a una unidad de negocio, empresa u organización requiere abordar sus componentes, de acuerdo con Stanton *et al.* (2007) para lograr la consecución de la estrategia a implementar:

- **PRODUCTO:** Elección del producto a introducir, así como el manejo de marca, empaque y otras características.
- **PRECIO:** Poner precio base a productos o realizar cambios de precios, así como condiciones y términos de venta.
- **DISTRIBUCIÓN (PLAZA):** Elección del canal para hacer llegar el producto del productor al cliente, así como los medios y la elección de los intermediarios involucrados.
- **PROMOCIÓN:** Estrategias para integrar la publicidad, ventas personales y la promoción de ventas, además de ajustar presupuestos de promoción, mensajes y medios en una campaña de comunicación integral.

Cuando se elige un elemento de la mezcla de marketing, los demás elementos deberán ser alineados en función a la estrategia a seguir. El objetivo de la administración será satisfacer las necesidades del mercado con la elección de la mezcla de marketing idónea. El modelo anterior muestra una mezcla de marketing basado en las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) pero según Sangri (2014) se deben considerar para el grado de evolución de la materia 5 P (Producto, Precio, Plaza, Promoción y Posventa o servicio).

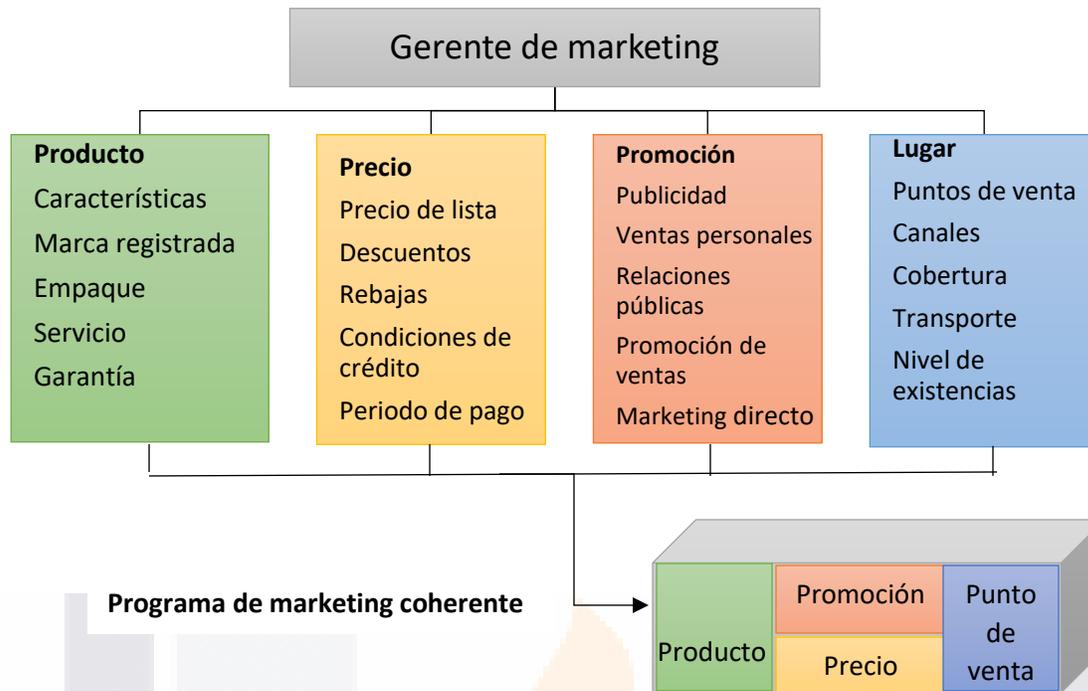


Figura 7 Programa de Marketing coherente

Fuente: Kerin *et al.* (2014: 43)

Así mismo, Kerin *et al.* (2014) describen estos mismos componentes de la mezcla de marketing de las 4 P's en la figura 7, que al combinarse resultan en un programa de marketing coherente, describiendo a su vez las acciones requeridas para cada uno de ellos en el programa de Marketing.

Después de conocer tal modelo, se definen a profundidad los conceptos y características que presentan los elementos de la mezcla de marketing, los cuales sientan las bases para la creación de objetivos, metas y estrategias para este caso práctico.

### 2.6.1 Producto

Para Sangri (2014), éste es el satisfactor que debe llegar al cliente, en el momento preciso y en el lugar adecuado, además de llenar los requisitos que solicitó, de acuerdo con tres aspectos: beneficio, tiempo y lugar. Por otro lado, Stanton *et al.* (2007) otorgan una definición más amplia y útil en relación con el marketing, pues afirman que un producto es una suma de características

perceptibles e imperceptibles, las cuales podrían ser el empaque, color, precios, calidad y marca, por otro lado agrega como parte importante el servicio otorgado por el vendedor y su reputación; además que una idea, un lugar, una persona o bien pueden ser también un producto, como lo muestra la figura 8.



*Figura 8 Atributos inherentes a un producto*

Fuente: Stanton *et al.* (2007, p. 221)

De acuerdo con Kerin *et al.* (2014) el producto “es un bien, servicio o idea, que contiene un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores y se recibe a cambio dinero u otro tipo de valor” (p. 258), además los clasifican según el tipo de consumidor en:

- **Productos de consumo:** son aquellos que compra el consumidor final y se subdividen en cuanto a el esfuerzo dedicado a su compra, atributos usados y frecuencia de compra en:
  - **Bienes de conveniencia:** productos adquiridos frecuentemente y con un mínimo de esfuerzo (dentífrico, jabón de tocador, detergente, etc.).
  - **Bienes de compra por comparación:** se compara el precio, calidad o estilo (cámaras, televisores, ropa, etc.).
  - **Bienes especializados:** se realiza un esfuerzo de búsqueda y compra (relojes Rolex, automóviles, etc.).

- **Bienes no buscados:** son los que el consumidor desconoce o no los busca. (servicios funerarios, diccionarios, etc.)
- **Productos industriales:** resultan de la demanda derivada, lo que significa que se originan o deriva de la venta de los bienes de consumo. (equipos y o herramientas, materiales de fabricación, etc.). (Kerin *et al.* 2014: 258-259)

### 2.6.2 Matriz de Participación de Mercado BCG

El Grupo Boston Consulting (BCG, por sus siglas en inglés) creó una Matriz de participación y crecimiento del mercado representada en la figura 9, donde el eje vertical es la tasa de crecimiento y ofrece una medida del atractivo de éste, el eje horizontal es la participación relativa en el mercado, dicha matriz es aplicada tanto para productos como para las Unidades Económicas de Negocio (UEN). Kotler y Armstrong (2012).

1. **Estrellas.** Negocios o productos de gran participación y crecimiento. Por lo general requieren grandes inversiones para su crecimiento, luego se convierten en vacas generadoras de dinero.
2. **Vacas generadoras de dinero.** Negocios o productos de alta participación y de bajo rendimiento. Baja inversión y producen gran cantidad de recursos monetarios.
3. **Interrogaciones.** Negocios o productos de participación en el mercado. Requieren gran inversión para mantener o incrementar su posición.
4. **Perros.** Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían mantenerse a sí mismos, pero no son fuentes significativas de dinero.



Figura 9. Matriz BCG

Fuente: Kotler y Armstrong (2012, p. 43).

Esta Matriz puede ser usada como un instrumento de ayuda al momento de evaluar los productos y las estrategias específicas a seguir dentro de toda planeación estratégica de las empresas pues brinda una orientación de donde se encuentra el producto o unidad de negocio y hacia donde se podría orientar.

Al hablar del elemento de la mezcla de marketing; producto, se debe considerar el ciclo de vida tradicional de éste, puesto que en cada una de las etapas se presentan características y singularidades únicas. Ferrell y Hartline (2012) define estas cinco etapas de la siguiente manera:

1. **Desarrollo:** lapso sin ingreso de ventas, flujo de efectivo negativo y alto riesgo.
2. **Introducción:** concientización del cliente, fuertes gastos de marketing y aumento de ingresos por ventas.
3. **Crecimiento:** Crecimiento rápido de ventas y utilidades, expansión de mercado y aumento de competidores.
4. **Madurez:** meseta de ventas y utilidades, retención del cliente, mantenimiento o arrebato de participación de mercado.

5. **Declinación:** ventas persistentes y disminución de utilidades, estrategias dirigidas a cosechar o desechar el producto. (p. 227)

### 2.6.3 Precio

Para Kotler y Keller (2012), el precio es el único componente de la mezcla (mix) de marketing que genera entradas de dinero; los otros sólo producen salidas de éste, mientras que para Kerin *et al.* (2014) es el capital además de los bienes y servicios o su uso, lo que propicia un intercambio real de la propiedad.

Los elementos por considerar en la fijación de precios según Stanton *et al.* (2007) son: la demanda estimada, las reacciones competitivas, otros elementos del marketing mix (producto, canales de distribución y promoción), el costo del producto (costo fijo, costo variable, costo marginal). Por otro lado, Fischer de la Vega y Espejo (2011) agregan otros elementos a tomar en cuenta en la fijación de precios, éstos son: ciclo de vida de un producto, inflación y recesión.

La importancia del precio del producto radica como expresan Fischer de la Vega y Espejo (2011), que es la primer característica que investiga el cliente potencial y frecuentemente es el componente más importante que lo lleva a comprar. Así mismo, Ferrell y Hartline (2012) afirman que el precio es “la variable de marketing más fácil de cambiar” (p. 229). Por lo que, al momento de crear políticas mercadológicas en la fijación de precios que permitan el logro de los objetivos empresariales, se deben:

- Identificar los objetivos de los precios
- Estimar la demanda, costos y utilidades
- Seleccionar la estrategia de precios a utilizar
- Establecer las tácticas para afinar el precio base

Una vez que se conocen los costos, utilidades y demanda esperadas de un producto o servicio, el siguiente paso es elegir la estrategia o política de fijación de

precios a seguir dentro de la empresa. Kotler y Keller (2012) proponen los siguientes métodos:

- **Fijación geográfica de precios (efectivo, compensación, trueque):** la empresa fija los precios en función de la ubicación del cliente y país. Esta estrategia asume las siguientes vertientes; trueque, acuerdos de compensación, acuerdos de recompra (buyback) y acuerdos offset.
- **Descuentos y bonificaciones:** dichos descuentos se realizan por compra en cantidad (grandes volúmenes), el descuento funcional lo otorga el fabricante a los miembros del canal por asumir funciones varias (venta, almacenamiento, etc.), el descuento estacional brinda una reducción de precio fuera de temporadas altas y la bonificación promocional recompensa al distribuidor al intercambiar un artículo viejo por uno nuevo.
- **Fijación de precios promocionales:** este apartado conlleva diversas formas de aplicar promociones, por ejemplo:
  - Reducción del precio líder (*loss leader*): reducción de marcas conocidas, realizada por supermercados y grandes almacenes.
  - Fijación de precios por eventos o fechas especiales: precios especiales en determinadas estaciones para atraer clientes.
  - Fijación de precios para clientes especiales: oferta de precio especial a clientes exclusivos.
  - Devoluciones de efectivo: alientan al cliente a comprar en un periodo específico, ofreciendo devolución de efectivo (bienes de consumo y empresas automovilísticas).
  - Financiamiento de bajo interés: financiación en lugar de rebajar precio con una baja tasa de interés.
  - Ampliación de los periodos de pago: los bancos y empresas automovilísticas amplían el periodo de pago para obtener mensualidades bajas.
  - Garantías y contratos de servicio: promueve las ventas a través de un contrato de servicio o garantía gratuita.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Descuentos psicológicos: fijación de precio relativamente alto, luego se ofrece el producto con un ahorro sustancial.
  - **Fijación de precios diferenciada:** la discriminación de precios de primer grado sucede cuando la compañía oferta a más de dos precios diferentes su servicio o producto sin diferencias reales en los costos. La de segundo grado supone ahorros por compra en volúmenes. En la discriminación de precios de tercer grado, se cobran distintas cantidades a cada clase de comprador, como a continuación:
    - Fijación de precios por segmento de consumidor: diferentes grupos de consumidores con diferentes precios por el mismo producto/servicio.
    - Fijación de precios por versión del producto: distintas versiones de un producto con diferente precio sin ser proporcional al costo.
    - Fijación de precios por imagen: precios distintos para un mismo producto con distinción de imagen (mismo perfume envasado en diferente botella).
    - Fijación de precios por canal: precios de acuerdo con el lugar de venta.
    - Fijación de precios por ubicación: mismo producto con diferentes precios en ubicación distinta (vuelos de aerolíneas, teatro, etc.).
    - Fijación de precios por tiempo: precios de acuerdo con el día, la hora, la estación (tarifa de energía eléctrica, restaurantes u hoteles).

#### **2.6.4 Plaza (Distribución)**

Para muchos clientes, la distribución y cadena de suministros al no ser perceptibles parecieran inexistentes, sin embargo su influencia e importancia radica en que pueden brindar una ventaja sobre la competencia según Ferrell y Hartline (2012), por lo que las empresas saben que son extremadamente importantes ya que están compuestas a su vez por dos elementos esenciales; los canales de marketing y la distribución física.

La distribución reside en que el mercado objetivo pueda obtener el producto, las actividades de ésta son; la de transferir los derechos del productor al cliente,

promover el producto, almacenarlo y asumir riesgo financiero en el proceso de distribución, contando para todo ello con intermediarios, los cuales vuelven el proceso más ágil y eficaz de acuerdo con Stanton *et al.* (2007: 402),

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), los tipos de canales que se eligen tienen un alto impacto en todas las disposiciones del marketing, de igual manera su elección se debe realizar de acuerdo a la estrategia usada por la compañía, ya sea que ésta se encuentre basada en la segmentación, el posicionamiento o en la orientación al cliente, dichos canales de distribución se aprecian en la figura 10.

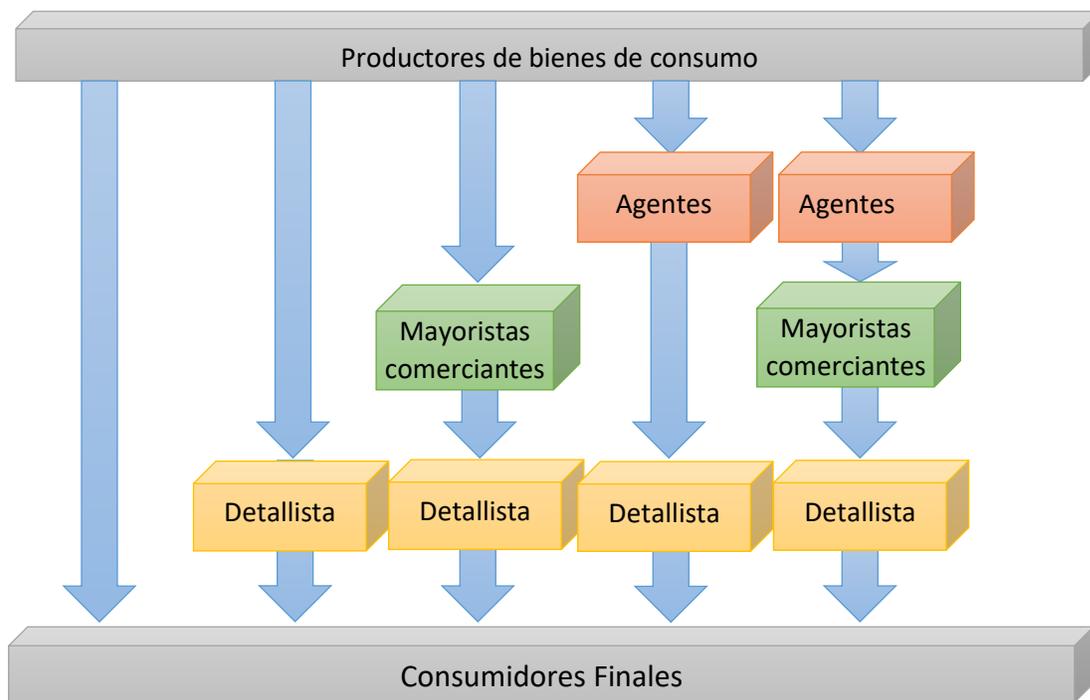


Figura 10. Canales de distribución respecto a los bienes de consumo  
Fuente: Stanton *et al.* (2007, p. 409).

El tipo de servicios que ofrecen los canales de acuerdo con Kotler y Keller (2012), son los siguientes:

- **Tamaño del lote:** adquisición de unidades que el canal permite.
- **Tiempo de espera y entrega:** tiempo promedio para recibir los bienes.
- **Comodidad de puntos de venta:** facilidad de compra para los compradores.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Variedad de productos:** mayor cantidad de opciones, facilidad de encontrar lo que se necesita.
  - **Servicios de respaldo:** servicios adicionales (crédito, entrega, instalación, reparaciones).

Los minoristas y mayoristas pueden realizar la distribución para cubrir su mercado en tres intensidades distintas; en distribución intensiva, donde el producto estará disponible en todos los establecimientos posibles, en la distribución selectiva sólo una pequeña cantidad de establecimientos dispondrá del producto y en la distribución exclusiva, el fabricante otorga a un intermediario la venta exclusiva de un producto en un territorio definido, de acuerdo con Ferrell *et al.* (2010).

Respecto a la logística de marketing, a la cual de igual manera se le conoce como distribución física, Kotler y Armstrong (2012) afirman que “implica planear, poner en práctica y controlar el flujo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el de consumo para el logro de utilidades” (p. 358). Dentro de la cual, sus principales funciones son:

- Almacenamiento.
- Administración de inventario.
- Transporte.
- Administración de la información logística.

### 2.6.5 Promoción

Indudablemente para complementar y garantizar cualquier plan de marketing, éste debe ir acompañado de una buena promoción de la estrategia seleccionada por la empresa, la cual deberá transmitirse al cliente. La promoción abarca varias herramientas a utilizar, según Kotler y Armstrong (2012) éstas son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.

Por otro lado, Kerin *et al.* (2014) hablan de que las primeras tres usan la venta masiva al estar dirigidas a grandes grupos de posibles compradores, mientras que

las ventas personales y el marketing directo conllevan una interacción más personalizada. La tabla 8, muestra las principales diferencias respecto a estos elementos de promoción. Dicha tabla comparativa, permite tener un escenario amplio sobre los cinco elementos promocionales, tanto de los beneficios como de las debilidades de cada uno, permitiendo al tomador de decisiones en la empresa reconocer el elemento más favorable y acorde a las necesidades de la estrategia a implementar, favorecer con ello la consecución y éxito de ésta.

Tabla 8 Elementos promocionales y sus diferencias

Elemento promocional	Masivo y Personalizado	Pago	Fortalezas	Debilidades
<b>Publicidad</b>	Masivo	Pago de estipendios por espacio y tiempo.	Medio eficiente para llegar a gran cantidad de personas	Costos elevados y dificultad para retroalimentación
<b>Ventas personales</b>	Personalizado	Estipendios a vendedores (salarios o comisiones).	Retroalimentación inmediata, muy persuasivo, selección de público y proporciona inf. compleja.	Demasiado costoso por exposición, mensajes podrían diferir entre los vendedores.
<b>Relaciones públicas</b>	Masivo	Sin pagos a los medios.	Fuente con mayor credibilidad entre los consumidores.	Es difícil obtener cooperación de los medios.
<b>Promoción de ventas</b>	Masivo	Pago de una amplia gama de estipendios dependiendo de la promoción.	Eficaz para cambio de comportamiento a corto plazo y muy flexible.	Fácil abuso de este elemento, se podrían generar guerras de promoción, duplicidad con facilidad.
<b>Marketing directo</b>	Personalizado	Costo de la comunicación (correo, teléfono computadora).	Preparación de mensajes con celeridad y facilita la relación con el cliente.	Respuesta cada vez menor de los clientes y administración de bases de datos costosa.

Fuente: Kerin *et al.* (2014, p. 453).

Sin embargo, Kotler y Keller (2012) van más allá y mencionan otras dos plataformas o elementos para comunicarse con los clientes y potenciales consumidores. La primera de ellas, la publicidad de referencia por medios impresos,

transmitidos, electrónicos y medios de display, además de cine y dvd´s y la segunda el marketing de boca en boca, el cual se realiza de persona a persona, en grupos de chat o en blogs.

## **2.7 Plan de Marketing**

Un plan de marketing “sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente” según Kotler y Armstrong (2012, p. A1). Mientras que Ferrell y Hartline (2012) afirman que “es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades” (p. 32).

Menciona Best (2007) que los planes de marketing de grandes empresas multinacionales exitosas denotan tres objetivos básicos, los cuales son;

cuota de participación de mercado (¿cómo contribuye el plan estratégico de mercado a mejorar la cuota de participación en los mercados atendidos?), crecimiento de las ventas (¿en qué medida el plan estratégico de mercado contribuye al crecimiento de ventas?), beneficios (¿en qué medida el plan estratégico impacta en la consecución de beneficios a corto y largo plazo?). (p.365)

### **2.7.1 Elementos de un Plan de Marketing**

Las bases teóricas de este caso práctico han sido expuestas en los conceptos ya planteados, por lo que ahora es necesario conocer los elementos esenciales en todo plan de marketing. A pesar de no existir un plan genérico, sino más bien éste se adapta a la empresa, recursos y necesidades particulares de cada caso. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012) los elementos a considerar dentro del desempeño y logro de objetivos estratégicos para toda empresa, son:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Resumen ejecutivo:** se presenta una visión general y resume las metas, recomendaciones y puntos fundamentales para los altos ejecutivos que deberán leer y aprobar el plan de marketing. Sección seguida de una tabla de contenido.
  - **Situación de marketing actual:** los gerentes de marketing analizan el mercado general, identificando segmentos de mercado que atenderán y brindan información sobre la situación actual de la compañía.
  - **Descripción del mercado:** describe los segmentos meta en forma detallada y ofrece un contexto para las estrategias de marketing, así como programas de acción detalladas que se analizan en el plan.
  - **Descripción del producto:** la revisión del producto resume las principales características de todos los productos de la compañía, organizados según la línea de productos, el tipo de cliente, el tipo de mercado y el orden del lanzamiento de los productos.
  - **Revisión de la competencia:** consiste en identificar a los principales competidores, describir sus posiciones en el mercado y analizar brevemente sus estrategias.
  - **Revisión de los canales y la logística:** se elabora una lista de los canales más importantes en un panorama general del arreglo de cada canal y se identifican nuevos desarrollos en los canales y logística.
  - **Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:** Recolección de información en una matriz que provee ejes de acción al determinar lo que se tiene y lo que se podría mejorar o aprovechar.
  - **Objetivos y problemas:** definir objetivos en términos específicos, para medir el progreso y o corregir de ser necesario. Describir cualquier problema que afecte la estrategia e implementación de marketing.
  - **Estrategia de marketing:** buscar un posicionamiento de diferenciación de producto.
    - Estrategia de producto
    - Estrategia de precio
    - Estrategia de distribución

- Estrategia de comunicaciones de marketing
- **Programas de acción:** deben ser coordinados con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo producción, finanzas y compras.
- **Presupuestos:** con ellos se pronostica la rentabilidad y planeación de gastos, así como el programa y operaciones relacionadas con el programa de marketing.
- **Controles:** ayudan a medir los resultados después de aplicar el plan, y a identificar cualquier problema o variación en el desempeño que necesite medidas correctivas. (p. A2-A10)

A su vez, Ferrell y Hartline (2012) proporcionan un modelo muestra de un plan de marketing con varios puntos similares a los mencionados en la anterior lista. Además, profundizan en las características que deben presentar los elementos incluidos en el plan, como es el caso del análisis de situación, el cual implica los siguientes puntos:

- Entorno Interno:
  - Revisión de las metas y objetivos de marketing
  - Revisión de la estrategia de marketing y desempeño actuales
  - Revisión de los recursos organizacionales actuales y previstos
  - Revisión de aspectos culturales y estructurales actuales y previstos
- Entorno del cliente:
  - ¿quiénes son los clientes actuales y potenciales de la empresa?
  - ¿qué hacen los clientes con los productos de la empresa?
  - ¿dónde compran los clientes los productos de la empresa?
  - ¿cuándo compran los clientes los productos de la empresa?
  - ¿por qué (y como) seleccionan los clientes los productos de la empresa?
  - ¿por qué los clientes potenciales no compran los productos de la empresa?
- Entorno externo

- Competencia
- Crecimiento económico y estabilidad
- Asuntos jurídicos y reglamentarios
- Adelantos tecnológicos
- Tendencias socioculturales

Respecto a la etapa de implementación del plan de marketing, los autores citados anteriormente consideran además tomar en cuenta los aspectos estructurales necesarios para llevar a cabo la estrategia de marketing (descarte o agregado de puestos, modificación de líneas de autoridad o subordinación, etc.), así como consideración de las actividades internas de capacitación de personal, convencimiento y motivación de los empleados para implementar la estrategia, resistencia al cambio, comunicación y promoción interna y coordinación con otras áreas funcionales. Mientras en la etapa de control, hablan de controles formales (de insumos, de procesos, de resultados) e informales (autocontrol de empleados, control social de los empleados y control cultural), programa y calendarización de implementación, y por último, una auditoría de marketing para el logro o corrección de los objetivos y planes propuestos al inicio.

Al mismo tiempo Kotler y Keller (2012), ofrecen también un modelo muestra de un plan de marketing con varios elementos clave para el éxito y consecución de toda estrategia mercadológica, el cual se presenta a continuación:

- Resumen ejecutivo
- Análisis de la situación
  - Resumen de mercado y mercados meta
    - Demografía del mercado
      - Geográficos
      - Demografía
      - Factores conductuales
    - Necesidades del mercado
    - Tendencias del mercado

- Crecimiento de mercado
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas
- Competencia
- Oferta de producto
- Claves para el éxito
- Asuntos críticos
- Estrategia de marketing
  - Misión
  - Metas de marketing
  - Metas financieras
  - Mercados meta
  - Posicionamiento
  - Estrategias
  - Programa de marketing
  - Investigación de marketing
- Finanzas
  - Análisis de punto de equilibrio
  - Pronóstico de ventas
  - Pronóstico de gastos
- Controles
  - Implementación
  - Organización de marketing
  - Planes de contingencia

Queda claro que este modelo presenta varios elementos de importancia y a la vez se observa más completo que los anteriores al incorporar aspectos determinantes en el desarrollo del plan en cada una de sus fases. Por lo que, se

tomarán elementos de los tres modelos planteados que apoyen el éxito y progreso del plan de marketing para la microempresa objeto de estudio, los cuales permitan crear la capacidad de alcanzar las metas y objetivos planteados, adaptándolos por supuesto a las peculiaridades y necesidades del caso.





## CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo de estudio

El desarrollo del presente Plan de Marketing abarca tanto aspectos de exploración y conocimiento del mercado actual de la microempresa como de respuesta a las preguntas, qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué. Los estudios descriptivos, según Hair *et al.* (2010) brindan información sobre la competencia, de hábitos de compra, mercados objetivos, factores ambientales.

Por lo tanto, la investigación del desarrollo del Plan de Marketing será tanto exploratoria como descriptiva al tratar de segmentar el mercado de venta del pañal desechable por kilo en infantil y de adulto, utilizando para ello a la estadística descriptiva, la cual podrá mostrar tanto la edad como la compra promedio de los clientes del negocio, así como los porcentajes de indicadores conductuales de importancia, como son: quién realiza la compra del producto, por qué compra pañal por kilo, cuáles son los principales atributos deseados en el producto, etc.

Para una mayor comprensión de la ruta de acción a seguir como de los objetivos y acciones a realizar en este proyecto de una manera más amplia, se presenta un mapa de operacionalización de la variable el cual ayuda a visualizar a grandes rasgos las dimensiones en que se divide a la variable principal objeto de estudio, como las subdimensiones requeridas para abordar las cuestiones a tratar, llegando a los indicadores que arrojarán información relevante para la construcción y culminación del objetivo primordial, la tabla 9 proporciona la anterior información.

### 3.2 Técnicas de recolección de datos

Para esta investigación se consultaron fuentes secundarias, ya fueran internas o externas, así como fuentes primarias ya que se tomaron en cuenta, tanto la experiencia y conocimiento del mercado de los actores involucrados como la revisión de bibliografía propia del caso. Según Schiffman y Lazar (2010) la investigación cuantitativa corresponde a investigación por observación, experimentación y encuestas, lo que da lugar a las acciones planeadas a llevar a

Tabla 9 Mapa de operacionalización de la variable

MAPA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

OBJETIVO GENERAL					
PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DENTRO DE LA MICROEMPRESA PAÑALERÍA "EL CHUPÓN".					
Variable	Objetivos específicos	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	
<b>Marketing</b>	Realizar una investigación de mercado.	<b>Análisis de situación</b>	Demanda actual	*tasa de natalidad	
	Segmentar el mercado actual de venta del pañal desechable por kilo en infantil y para adulto.		Demanda proyectada	*población de adultos mayores de 60 años	
	Proporcionar datos sobre el mercado potencial que se tiene actualmente de ambos segmentos.		Resumen de mercado meta (tendencias, necesidades, crecimiento)	*participación por segmento y compra promedio	
	Análisis de la competencia.		Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	*proyección de población e inflación promedio	
			Benchmarking	*tasa de crecimiento anual promedio por segmento	
				*participación de mercado deseada	
*compra promedio proyectada					
Diseñar un programa de estrategias y o políticas de marketing en base a la segmentación y aplicando los elementos de las 4p's del marketing mix.	<b>Estrategia de Marketing</b>	*perfil del cliente por segmento			
		*factor económico, demográfico.			
		*factor sociocultural y político / legal			
Otorgar un cronograma de actividades propuestas para la implantación y control del programa de estrategias.	<b>Controles</b>	*factor industrial y tecnológico			
		*financiero			
Metas de Marketing	<b>Marketing</b>	*administrativo			
		*de marketing y producción			
Mercado Meta	<b>Marketing</b>	*ventaja competitiva			
Estrategias		*tipo de oferta del producto			
Programa de marketing	<b>Marketing</b>	*estrategias de competidores			
Programa de marketing		*cuota de participación proyectada por segmento			
Programa de marketing	<b>Marketing</b>	*presupuestos de ventas actuales y proyectadas			
Programa de marketing		*producto y precio			
Programa de marketing	<b>Marketing</b>	*plaza y promoción			
Programa de marketing		*programa de acción			
Programa de marketing	<b>Marketing</b>	*responsables de implementación			
Programa de marketing		*responsables de implementación			

Fuente: Elaboración propia.

cabo como fundamentación teórica de las necesidades de este estudio.

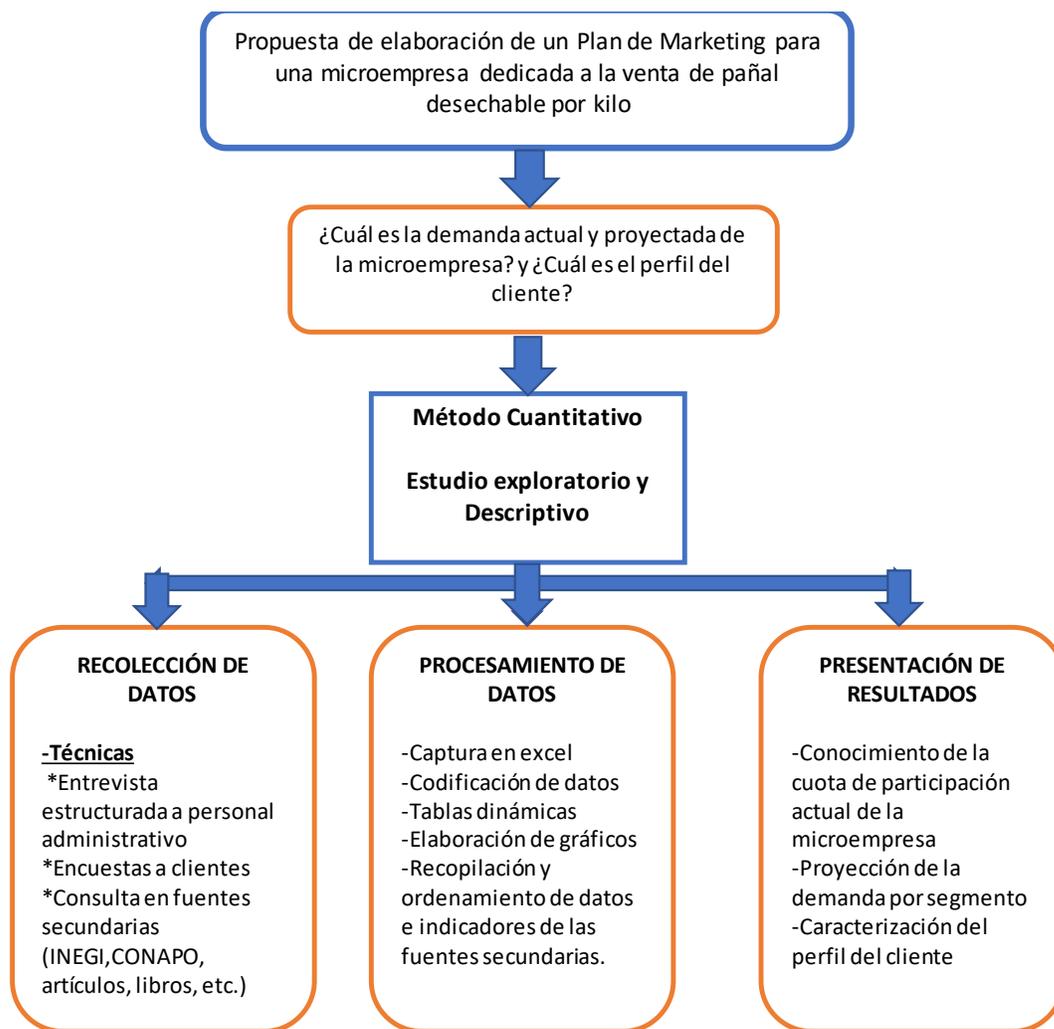


Figura 11. Plan de recolección de datos

Fuente: Elaboración propia.

La figura 11 pretende contextualizar los elementos participantes en el proceso de recolección de datos, partiendo del objetivo del proyecto como de las preguntas a investigar, las cuales fueron resueltas a través de un método cuantitativo, exploratorio y descriptivo. Se muestran también las acciones realizadas en cada etapa de recolección así como en el procesamiento de los datos, hasta llegar a la presentación de los resultados, lo cual deja en claro el proceso que se siguió para la consecución del estudio. A continuación se presentan los tipos de fuentes consultadas para ejemplificar de una forma más clara el proceso de recolección de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

datos, cabe destacar que las entrevistas realizadas al microempresario y personal fueron de forma estructurada.

Fuentes primarias (Encuestas y entrevistas estructuradas):

- Propietarios de tienda
- Vendedoras de tienda
- Consumidores finales
- Proveedores del sector

Fuentes secundarias:

- Página de INEGI
- Libros sobre segmentación de mercado, marketing, análisis de demanda, comportamiento del consumidor, etc.
- Consejo Nacional de Población (CONAPO)
- Artículos en Internet, etc.



## **CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **4.1 Propuesta de un Plan De Marketing**

El presente proyecto permite entregar una Propuesta de un Plan de Marketing a la microempresa, con interés de brindar un mapa de acción y herramientas eficaces para el aumento en la cuota de participación tanto del pañal desechable infantil por kilo como del pañal desechable de adulto por kilo, a la vez que pretende segmentar su mercado en los dos segmentos mencionados previamente, creando estrategias acordes a sus principales características.

### **4.2 Resumen ejecutivo**

El objetivo mayor de todo Plan de Marketing es lograr que el negocio o empresa de enfoque, conecte con las necesidades de los clientes y logre satisfacerlas mayoritariamente. Sin embargo, para que se dé este resultado, implica una serie de acciones previas que coadyuven a la consecución de cada uno de los objetivos planteados al inicio de esta gran tarea.

La siguiente propuesta de un Plan de Marketing para una microempresa familiar dedicada a la venta al menudeo de pañal desechable por kilo pretende dotar de un conocimiento amplio y al mismo tiempo específico del cliente actual y potencial, por medio de una encuesta de perfil donde se abordaron datos demográficos, de hábitos de compra, del tipo de demanda que requiere el cliente y la caracterización de la oferta del pañal desechable por kilo.

Otro de los objetivos mercadológicos principales fue la segmentación del mercado actual de la microempresa, ya que anteriormente todos los clientes estaban concentrados en un solo mercado, resultando ahora en dos segmentos definidos y con características diferentes, siendo uno el del pañal desechable infantil por kilo y otro el del pañal desechable de adulto por kilo.

De igual manera, se detalla un análisis situacional del negocio presentando los antecedentes y creación de éste, así como la estructura organizacional, su filosofía

empresarial y una descripción del producto. Se requirió también realizar un análisis exhaustivo de sus fortalezas y debilidades internas, como mostrar las amenazas y oportunidades que se presentan en el medio ambiente económico empresarial, a través del estudio de los factores externos, los cuales mostraron la realidad actual del país.

Por otro lado, fue necesario analizar a la competencia del mercado y conocer el tipo de oferta que realizan, notando que la microempresa cuenta con una ventaja competitiva por sobre éstos, ya que ésta ofrece una mayor calidad en el pañal desechable por kilo pues lleva a cabo una revisión al momento de recibir el producto en los puntos de venta. Se realizó a su vez, un cálculo de la demanda actual y proyectada del mercado para ambos segmentos, consultando para ello fuentes de datos y plataformas de gobierno como el INEGI y el Consejo Nacional de población (CONAPO), complementando con la compra promedio que arrojó la encuesta del perfil del cliente.

La presentación de los resultados de la encuesta realizada se hizo por medio de gráficos y tablas, donde se presenta la información más relevante de los clientes de ambos segmentos y sus principales características. Posteriormente se ofrecen las metas de Marketing propuestas para el Plan como las estrategias a seguir para cada elemento de la Mezcla de Marketing, enumeradas en un programa coherente de acción.

Por último, para esta propuesta de Plan de Marketing se muestran los presupuestos proyectados a un año, mediante un estado financiero proforma donde se desglosan los gastos de Marketing y los rubros que lo conforman, presentando el porcentaje que representan en comparación con las ventas totales proyectadas para el año 2021. Además, se brinda una hoja de control e implementación del programa de Marketing, el cual permita hacer revisiones periódicas para la consecución efectiva y oportuna de cada una de las actividades planeadas dentro del programa.

### **4.3 Análisis situacional**

Desde su creación la microempresa ha buscado ofrecer una diferencia en la venta de pañal desechable por kilo con respecto a su competencia y ha vuelto la selección y presentación del producto su ventaja competitiva, ya que este es un producto que se recibe de proveedor a granel y al recibirse en las sucursales se revisa y selecciona para transformarlo en un artículo de primera calidad, el cual cumpla con estándares básicos establecidos por el cliente para su consumo.

Actualmente el pañal desechable por kilo cuenta con un mercado saturado, ya que existe mucha competencia ya sea por la facilidad de venta del producto o por la oferta desmesurada y disponibilidad de éste. Por lo tanto, la Pañalería “El Chupón” encuentra en esta misma competencia una ventaja, ya que esto le permite ofrecer un plus a su cliente al otorgarle un pañal seleccionado y presentable, a la vez que un producto de mayor calidad a diferencia de sus competidores.

#### **4.3.1 Descripción de la empresa**

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018) proporciona un marco de referencia respecto a la estructura y clasificación de las actividades económicas dentro del territorio nacional, se muestra la clasificación de la microempresa en la tabla 10.

La microempresa se encuentra en el sector del comercio al por menor al realizar una venta al consumidor final de pañal desechable por kilo, por lo que su clasificación SCIAN se encuentra en el subsector 463, mientras que su ramo de acción está definido por el numeral 4632.

Cabe mencionar que la microempresa cuenta con dos puntos de venta en el municipio de Jesús María, Aguascalientes, donde brinda el servicio de atención y venta al menudeo de pañal desechable por kilo, así como de algunos otros productos como complemento.

Tabla 10 Clasificación SCIAN de la microempresa.

Clasificación	Código SCIAN	Descripción
<b>Sector:</b>	46	Comercio al por menor.
<b>Subsector:</b>	463	Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado.
<b>Ramo:</b>	4632	Comercio al por menor de ropa, bisutería y accesorios de vestir.
<b>Subramo:</b>	463217	Comercio al por menor especializado de pañales desechables y toallas sanitarias.
<b>Actividad Económica:</b>		MICROEMPRESA CON DOS PUNTOS DE VENTA, REALIZA ACTIVIDADES COMERCIALES AL MENUDEO DE VENTA DE PAÑAL DESECHABLE POR KILO
<b>Principales Productos y/o Servicios:</b>		Pañal desechable por kilo

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.

#### 4.3.2 Historia de la microempresa

La Pañalería “El Chupón”, se encuentra ubicada en el municipio de Jesús María, Aguascalientes dedicada a la venta de pañal desechable por kilo hace poco más de trece años y administrada actualmente por su dueña Miriam H. Molina Castillo y familia.

Esta microempresa ha crecido durante el pasar de los años, ya que el pañal desechable por kilo empezó a ser ofertado en los tianguis de Pabellón de Arteaga y Aguascalientes (línea de fuego) por la familia en el 2006, cuando éste aún no era muy conocido. Al inicio fue complicado obtener plazas permanentes para vender el pañal desechable por kilo pero después de un tiempo fueron otorgadas por los encargados de tianguis. Luego de unos meses con ventas en tianguis y de contar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con una gran disponibilidad de mercancía y de ver lo bien que se vendía el producto se decidió rentar un local en el municipio de residencia de la familia, en Jesús María a unas cuantas cuadras del centro, comenzando operaciones comerciales con una sucursal y bajo el nombre de “El Mundo del Pañal”. Al paso de los años, se vio la oportunidad de rentar otro local y así abrir una segunda sucursal del negocio, esta vez con el nombre de Pañalería “El Chupón”. Sin embargo, se decidió en el año 2013 unificar la marca a una sola debido al éxito y aceptación de la segunda sucursal, por lo que quedo definido el nombre comercial bajo el cual se trabajaría.

#### **4.3.3 Filosofía Empresarial**

Pañalería “EL Chupón”, es una microempresa que desde su creación ha buscado ofrecer pañal desechable por kilo de calidad, brindando así un producto que se distingue de su competencia al ser revisado en los puntos de venta. Se dirige a hogares con la necesidad de un ahorro sustancial al permitir mantener aseados y limpios a los bebés o a aquellas personas con alguna necesidad en particular, como en el caso de algunos adultos mayores.

**4.3.3.1 Misión:** Ofrecer soluciones a las necesidades de la madre actual, preocupándose por brindarle un servicio cómodo y personalizado, poniendo a sus órdenes personal capacitado que promete cuidar su economía familiar, comprometidos en ofrecer un producto que cumpla con parámetros altos de calidad.

**4.3.3.2 Visión:** Que la marca Pañalería “El Chupón”, sea reconocida en Jesús María como la primera opción en venta de pañal desechable por kilo, implementando mejoras en la calidad y estableciendo puntos de venta cada vez más cercanas al cliente.

##### **4.3.3.3 Valores**

- **Unidad.** - La unión de esfuerzos de los recursos materiales y humanos le da sentido a la microempresa, por lo que además permite que funcione como se espera para conseguir los objetivos establecidos de manera solidaria.

- **Servicio.** - Estar siempre pendientes de las necesidades del cliente, así como tener una actitud orientada a satisfacerlas con oportunidad, eficiencia y prontitud.
- **Honestidad.** – Nuestras relaciones tanto con el cliente como con los colaboradores antepone la verdad como principal guía de acción, creando un ambiente de colaboración y confianza.

#### 4.3.4 Organigrama

Toda organización o sociedad con objetivos específicos por lograr, debe contar en todo momento con una guía que le permita accionar de manera ordenada y a la vez que muestre las relaciones de mando y estructura jerárquica, por lo que los organigramas desempeñan tal finalidad. Para los autores Ferrell *et al.* (2010) un organigrama es “una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadenas de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (p 241), por lo que se presenta en la figura 12 el encontrado en la microempresa.

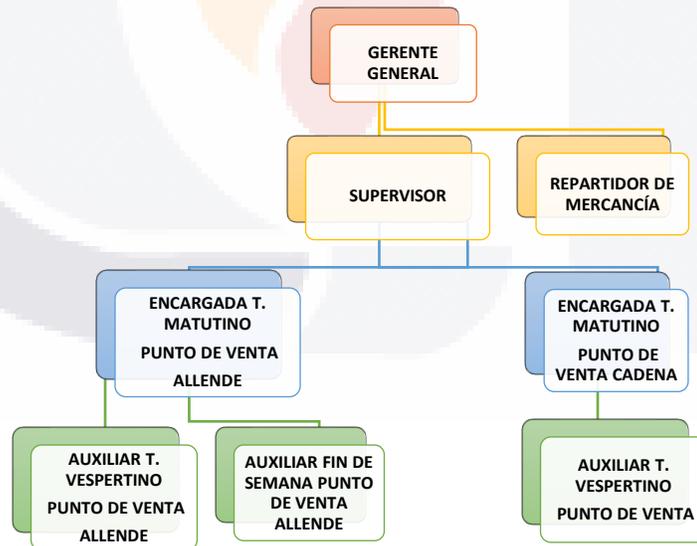


Figura 12. Organigrama de la microempresa.

Fuente: Manual de procedimientos generales para puntos de venta de la Pañalería “El Chupón” (2018).

Por otro lado, Franklin (2009) lo define como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (p 65).

A pesar de que la Pañalería “El Chupón” es una empresa pequeña, sus dueños se han encargado de organizar y delimitar las funciones de cada uno de los miembros para un mejor desempeño y optimización de los recursos. La microempresa objeto de estudio cuenta con un organigrama vertical, general e informativo, el cual muestra los cargos desempeñados en la figura 12. Actualmente se encuentran laborando cinco personas de tiempo completo, otras dos de medio tiempo y una más sólo en fines de semana, cabe destacar que el servicio de contaduría se contrata de manera externa.

#### 4.3.5 Descripción del producto

A continuación, se presenta una descripción del producto estrella de la empresa, el pañal desechable para bebé. Una definición general para éste, la otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en su norma del 30 de julio de 1997: Artículo desechable de color blanco o estampado con figuras infantiles en uno de sus extremos (en el caso del pañal para niño), elaborado en materiales con propiedades absorbentes, dispersantes, retentivas y de protección, su composición se presenta en la figura 4.



Figura 13. Componentes del pañal desechable.  
Fuente: Pampers (2008).

Estando formado de las siguientes partes:

1. Capa exterior (película de polietileno)
2. Capa interna (tela no tejida)
3. Capa superior (papel tisú o tela no tejida)
4. Capa absorbente (material con propiedades absorbentes, dispersantes y retentivas).

De acuerdo con The Diaper Industry Source, los elementos de un pañal desechable para bebé son los siguientes:

- **Cubierta exterior:** usada en la parte exterior del pañal y ayuda a evitar que los líquidos escurran hacia afuera. Puede presentar la apariencia de acabado tipo tela, al agregársele, por medio de laminación, una capa de tela no tejida.
- **Núcleo absorbente:** constituido por celulosa desfibrada y polímero súper absorbente (Super Absorbent Polymer, SAP, por sus siglas en inglés), contenido por dos hojas de papel tisú. El SAP al entrar en contacto con los líquidos forma un gel que los retiene en el núcleo del pañal desechable. Estos polímeros permiten que los pañales sean más delgados sin sacrificar su absorbencia.
- **Cintas adhesivas:** elementos de fijación utilizados para pegar los diferentes componentes del pañal, tales como el núcleo absorbente y los elásticos.
- **Banda frontal:** elemento de fijación utilizada para permitir múltiples reaplicaciones de las cintas laterales sobre el pañal.
- **Elásticos en piernas y cintura:** elementos de contención utilizados para mejorar el ajuste del pañal al cuerpo del bebé, típicamente fabricado de cauchos naturales o sintéticos.
- **Barreras anti-escurrimientos:** construidas por telas no tejidas hidrofóbicas que no permiten el paso del agua.

Respecto al pañal desechable por kilo aplican las mismas características mencionadas anteriormente, sin embargo, no existe una definición como tal en la literatura revisada pero se infiere que dicho producto es aquel que sale de las fábricas con una variación en los elementos del pañal de acuerdo con estándares

de calidad preestablecidos, por lo que el lote debe ser retirado de la producción normal. Resultando en un producto que se oferta para su venta al consumidor final en una presentación por kilo o en un paquete sin marca, con un ahorro significativo contra el mismo pañal desechable de línea o paquete con marca.

El canal de distribución para este producto se realiza a través de mayoristas, donde las fábricas ofertan el producto previo contrato establecido en grandes volúmenes. Los mayoristas después de una selección y o reparación de los elementos faltantes del pañal, lo ofertan a los minoristas para su venta al consumidor final. En este punto se elige la manera de vender el producto, puesto que el vendedor al detalle decide si lo vende como lo recibe o desea agregar más características de calidad como son; nueva revisión, doblado y o empaquetado del pañal.

La manera de comercializar el pañal desechable por kilo que ha utilizado la microempresa desde su creación ha sido el ofrecer un artículo de calidad al cliente, puesto que se realiza una nueva revisión del producto que llega a tiendas para corroborar que cuente con los elementos básicos de funcionamiento (cintas adhesivas, frontal y núcleo absorbente), en caso de que el pañal no cuente con alguno de ellos, éstos pueden ser incorporados.

Cabe mencionar que además del pañal desechable por kilo, se comercializan más productos para el cuidado del bebe como: talco, crema, shampoo, biberones, toalla húmeda, etc., así como artículos de higiene y cuidado personal de la familia y algunos productos para el cuidado del adulto mayor.

De igual manera, se destaca que la actual estrategia de marketing de esta microempresa familiar radica sólo en la referencia de boca en boca que realiza el mismo cliente a sus conocidos y o familiares. Además de que, de manera interna se promueve y cuida la calidad del producto que se vende al ofrecer el pañal desechable por kilo revisado.

Por lo tanto, se pretende caracterizar al público objetivo, tanto del segmento de pañal desechable infantil como el de pañal desechable de adulto por kilo, enfocando de esta manera los esfuerzos de este estudio hacia este punto.

#### **4.3.6 Análisis del entorno interno (Fortalezas Y Debilidades)**

La facilidad de adquisición del producto así como una gran oferta del pañal por kilo por parte de proveedores, propicia que el mercado de venta este saturado por varios competidores, por lo que la microempresa enfrenta retos para permanecer y sobrevivir en este ambiente económico competitivo. Aunado a ello, las recientes circunstancias provocadas por las regulaciones de salud ante la pandemia por COVID-19 han dejado una economía fragil, con alzas de precios y en algunos casos con escasez de productos, generando a su vez regulaciones y protocolos de acción al interior de la microempresa en pro y beneficio de sus clientes. Pero para ofrecer a mayor detalle las fortalezas con las que cuenta la estructura y base de la organización, así como de aquellas debilidades que denotan puntos de mejora, se elaboró un análisis mediante una lista de verificación (ANEXO 1) realizada en una entrevista estructurada al gerente de la microempresa.

Lo encontrado respecto a Marketing, se tiene una buena reputación de la empresa y de la participación actual del mercado, aunado a ello como se mencionó anteriormente se ofrece una buena calidad del producto al revisarlo, el cual se oferta en dos sucursales dispuestas en la zona centro de la cabecera municipal de Jesús María. Sin embargo, se encuentran puntos de mejora en cuanto a la fuerza de ventas, publicidad, promoción y retención del cliente e innovación en la microempresa.

En cuanto al área de Finanzas, a pesar de contar con un mediano flujo de efectivo y disponibilidad de capital, es particularmente necesario dar estructura a todas las cuentas corrientes del negocio, para conocer de manera certera si existe una rentabilidad real o no. Por su parte, respecto a la producción y calidad del

producto se tiene un control sobre el desempeño por empleada, en cuanto al tiempo y el orden de prioridad de revisión del pañal desechable.

El liderazgo de la organización es relativamente flexible, ya que existe disposición de adaptabilidad a las dificultades o situaciones presentadas al interior del negocio, cimentado sobre algunos empleados dedicados y receptivos. Por otro lado, se aprecia la oportunidad de emprendimiento de acciones en pro del negocio, así como la capacitación constante de la fuerza de ventas.

También se analizó a los proveedores del pañal desechable por kilo de la microempresa. La tabla 11 muestra la información más relevante respecto a ellos.

*Tabla 11 Proveedores de pañal desechable por kilo de la microempresa*

Proveedor	Tipo	Descripción	Crédito	Servicio a domicilio
Maxibebitos	Mayorista	Gran variedad de marcas y modelos a buen precio, enfoque en pañal infantil.	✓ (crédito contra nota recibida)	✓
Miguel Vega	Vendedor por comisión	Línea de pañal mabesa tanto por kilo como de paquete, ya sea infantil o adulto.	✓ (una semana)	✓
Gilberto Ortiz	Medio mayorista	Venta de pañal americano y mabesa, infantil y adulto, éste último con gran surtido y existencia.	X	X

Fuente: Elaboración propia con datos de fuente primaria.

A pesar de ofrecer un buen servicio la mayoría de los proveedores, puesto que dos de ellos ofrecen servicio a domicilio y crédito en sus compras, el tiempo de pago es corto para alcanzar a realizar toda la mercancía antes de la fecha de liquidación, en este punto se podría gestionar un mayor plazo para generar más flujo de efectivo. Por otro lado, se observa que el que ofrece mayor surtido en pañal desechable de adulto por kilo, no cuenta con servicio a domicilio, así como tampoco brinda crédito

de su producto, lo cual al enfocar las ventas hacia este segmento podría resultar inconveniente el no contar con estas condiciones de compra.

#### 4.3.7 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)

Al enfocar la mirada en el objeto de estudio (microempresa) es indispensable conocer su macroentorno donde se desenvuelve y a la vez analizar las amenazas y oportunidades que se puedan presentar en él. Los siguientes indicadores dan cuenta de ello.

- **Demográfico:** tasa de natalidad nacional a la baja, contrario a un claro incremento tanto en la población mayor de 60 años como en la esperanza de vida a 75.23 años en 2020, de acuerdo con la CONAPO (2018). Incremento de la migración de las zonas rurales a urbanas y del ingreso laboral promedio, ya que en el primer trimestre de 2014 el 42.3 % de la población no contaba con el ingreso laboral suficiente para cubrir la canasta básica y para el primer trimestre de 2020 éste fue del 35.7%, sin embargo aún no se contabilizan las cifras durante la pandemia por el COVID-19, la cual ha tenido un fuerte impacto en esta área. Otro dato importante en este punto es el descenso en el número de hijos por mujer, pues de acuerdo con cifras del gobierno mexicano en 2019 era de 2.1 hijos y se espera que para 2050 sea de 1.7.
- **Industrial:** Tendencia de crecimiento del sector a la baja, respecto al pañal desechable infantil a causa del descenso en la tasa de natalidad, como a que el mercado se encuentra en su fase de madurez, según Richard Halbinger, gerente de Mercadotecnia del Grupo P.I. Mabe (Chicolastic), uno de los principales fabricantes nacionales, Grupo Mundo Ejecutivo (2012).
- **Tecnológico:** Claramente los avances en tecnología a nivel global no tienen precedentes, desde las impresiones en 3D, los pagos móviles, la automatización, la inteligencia artificial, cadenas de comercio globales y el boom del comercio digital alientan la llamada Industria 4.0. Sin embargo,

según el Estudio Económico y Social Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (2018) cita que, las diferencias tecnológicas entre los países siguen siendo significativas y particularmente pronunciadas en el área de las tecnologías de vanguardia y se concentran cada vez más en unas pocas empresas y países. Para entender la realidad presente en nuestro país, se muestran Indicadores sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico en la tabla 12.

*Tabla 12 Indicadores de Investigación y Desarrollo Tecnológico en México*

Denominación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Gasto en Investigación y Desarrollo Tecnológico del sector productivo como proporción del PIB.</b>	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>Empresas que llevaron a cabo actividades de investigación y Desarrollo Tecnológico.</b>	4.8	5.0	1.5	1.6	2.5	2.7	3.8
<b>Investigadores y tecnólogos dedicados a actividades de Investigación y Desarrollo Tecnológico.</b>	37.9	39.1	33.5	37.1	53.7	52.2	52.3
<b>Técnicos y personal equivalente dedicado a actividades de investigación y Desarrollo Tecnológico</b>	44.7	43.6	38.8	35.2	32.6	33.0	32.2
<b>Personal de apoyo administrativo dedicado a actividades de Investigación y Desarrollo Tecnológico.</b>	17.4	17.3	27.7	27.7	13.8	14.8	15.5

**Fuente:** INEGI con datos de la Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico, (ESIDET) (2014-2017).

donde la mayoría de los indicadores sufrieron una disminución a lo largo de un periodo de seis años, tanto en el gasto del sector productivo, como

en las empresas, en los técnicos y personal, en el personal administrativo con actividades de Investigación y Desarrollo en el territorio mexicano. Solo un indicador, el de investigadores y tecnólogos tuvo un repunte sustancial para el año 2016 respecto al 2010. Tales datos muestran un claro rezago nacional frente a otros países con mayores inversiones y actividades en pro del desarrollo de tecnología, dejando sumergido al país en una clara desventaja de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

- **Político y Legal:** De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), México ocupaba el lugar 35 de 43 países en 2013, en cuanto a un Sistema político estable y funcional, donde se tomaron en cuenta la estabilidad y libertad política, la factibilidad de conflicto armado, libertades civiles, libertad de prensa entre otros. Por otro lado, el índice de Competitividad Estatal 2020 ofrecido por el mismo Instituto, otorga el primer lugar al estado en el subíndice Sociedad Incluyente, Preparada y Sana, el segundo puesto en Gobiernos Eficientes y Eficaces, y un tercer lugar en Manejo Sustentable del Medio Ambiente. Por lo que, lo antes mencionado contextualiza el ambiente político de desenvolvimiento de los entes económicos, sin dejar de lado las regulaciones establecidas por la Secretaria de Salud en colaboración con los gobiernos municipales y estatales para el correcto funcionamiento y adecuación de los protocolos de salud frente a la pandemia de COVID-19, la cual debe ser atendida y contenida con apoyo del sector empresarial en su conjunto. Sin embargo, respecto a las regulaciones para la venta de pañal desechable por kilo no se encontró nada en el portal de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) encargada de proteger a la población contra riesgos de salud en el consumo de bienes y servicios e insumos para la salud.
- **Económico:** Retracción de la economía mexicana, con nulo crecimiento aunado a una desaceleración global provocada por las diversas regulaciones sanitarias enfrentadas. El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) (2020) ofrece cifras importantes sobre los principales

indicadores económicos de coyuntura en el país, a continuación algunos de ellos:

- El *Producto Interno Bruto* (PIB) tuvo una disminución del 1.37% anual para el primer trimestre de este año.
- Respecto al *Indicador Global de la Actividad Económica* (IGAE) la actividad económica total tuvo un decremento real de 2.62% en marzo respecto al 2019, por componentes; actividades secundarias y terciarias reducción por 4.91% y 2.0% respectivamente, en cuanto las primarias aumentaron 8.42%.
- Los *ingresos en las empresas comerciales al menudeo* con cifras ajustadas por estacionalidad tuvieron una caída de 0.96% a 0.75% entre febrero y marzo de 2020.
- La *inflación general* anual para la primera quincena de mayo fue de 2.83%, con aumento de precios quincenales por el 0.30%.
- En cuanto al mercado laboral, los *trabajadores permanentes y eventuales Urbanos* (TPEU) en abril tuvieron una baja anual por 2.31% respecto al año 2019.
- **Sociocultural:** En las últimas décadas se percibe un rol y participación más incluyente de las mujeres en el tejido social y laboral del país. Así como un aumento en el nivel de escolaridad en general pues de acuerdo con el INEGI en 2015, éste fue de 9.1 años de escolaridad respecto a 8.6 en 2010. Se percibe a su vez, entre la población de mayor escolaridad un menor número de hijos. Por otro lado, este mismo grupo de mujeres prefieren comprar pañales de tela o ecológicos, sumado a la constante preocupación por el medio ambiente de la población en general. Sin embargo, las madres de familia de estratos medios y bajos consideran que el pañal desechable brinda una posición de estatus, según Diana Díaz, directora de Xilpayatl, empresaria mexicana dedicada a la producción de pañales de tela, Grupo Mundo Ejecutivo (2012).

#### 4.3.8 Análisis FODA

El estudio de los factores externos de influencia sobre los entes económicos permite conocer no sólo aquellos datos de importancia que podrían limitar el desarrollo del mercado del pañal desechable por kilo, sino que también permite visualizar las oportunidades de crecimiento presentes en este macroentorno. Por otro lado, el estudio interno mostró tanto los puntos de inflexión como las fortalezas con las que cuenta la microempresa, por lo que la Matriz FODA en la tabla 13 permitirá analizarlas de una manera más amplia.

Existen varias fortalezas de la microempresa que valen la pena hacer notar, como la experiencia en la venta de pañal desechable por kilo a lo largo de varios años. Así como la cercanía de los puntos de venta y el almacén, lo cual garantiza una entrega rápida y oportuna al cliente. Otro aspecto favorable es el surtido de mercancía a domicilio por parte de los proveedores, permitiendo generar ahorros en cuanto a costos para la adquisición del producto, sin olvidar la revisión adicional que se realiza al producto recibido para garantizar una mayor calidad a diferencia de la competencia.

Sin embargo, se muestran también varios puntos con carencias y con posibilidad a mejorar, siendo algunos de estos; los costos de operación altos y márgenes de ganancias reducidos aunado a la falta de una contabilidad detallada. Por otro lado, no existe un sistema de inventario digital lo cual permita conocer a detalle la cantidad actual o faltante de cualquier producto, como el llevar un adecuado control de precios en tienda, etc. Se aprecia la necesidad de campañas publicitarias en redes sociales y una comunicación asertiva con el cliente potencial, faltando a su vez una capacitación constante al personal de atención al cliente tanto para prevenir la rotación de personal como para mejorar la comunicación interna.

De igual manera, se observa que existen oportunidades en el medio ambiente empresarial que podrían generar un mayor crecimiento a la microempresa, como la tendencia de crecimiento de la población de adultos mayores, la creación de promociones para cada segmento del mercado meta y el agregado de nuevos productos al segmento del pañal desechable de adulto por kilo. También se aprecia

Tabla 13 Matriz FODA

		Positivos	Negativos	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<b>Internos</b>	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en el ramo por más de 13 años.</li> <li>-Soporte económico de créditos privados.</li> <li>-Estructura organizacional y funcional.</li> <li>-Sucursales a menos de cinco minutos de distancia, una de otra y de almacén.</li> <li>-Horario amplio y accesible (9:00 am-9:00 pm)</li> <li>-Variedad en marcas de pañal desechable por kilo</li> <li>-Control de existencias en puntos de venta.</li> <li>-Proveeduría con servicio a domicilio.</li> <li>-Cartera amplia de proveedores.</li> <li>-Control de la calidad del producto.</li> <li>-Cultura organizacional de equipo.</li> </ul>	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rotación de personal.</li> <li>-Costos de operación altos.</li> <li>-Vehículo de reparto en no óptimas condiciones.</li> <li>-Acceso e información de créditos gubernamentales insuficientes.</li> <li>-Falta de campañas publicitarias.</li> <li>-Atención al cliente deficiente.</li> <li>-Producto estrella limitado.</li> <li>-Comunicación interna deficiente.</li> <li>-Control de cuentas insuficiente.</li> <li>-Falta de contabilidad financiera detallada.</li> <li>-Capacitación insuficiente a nuevos empleados.</li> </ul>
	<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento en la demanda de pañal desechable para adulto.</li> <li>-Creación de promociones para segmento de pañal desechable infantil y de adulto.</li> <li>-Campañas publicitarias en redes sociales.</li> <li>-Introducción de nuevos productos de acuerdo con el tipo de mercado y necesidades actuales.</li> <li>-Sistema de pago digital para clientes.</li> <li>-Ampliación de red de sucursales.</li> <li>-Catálogo integrado de proveedores.</li> <li>-Introducción de sistema informático para control de ventas e inventarios.</li> <li>-Cambio a compra de productos económicos.</li> </ul>	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado cambiario en constante movimiento.</li> <li>-Inflación alta.</li> <li>-Desabasto de producto estrella (pañal desechable infantil).</li> <li>-Pérdida de plantilla laboral</li> <li>-Robo de bienes de la empresa.</li> <li>-Alza en renta de locales o requisición de estos.</li> <li>-Inseguridad en el municipio.</li> <li>-Competidor con precios muy bajos.</li> <li>-Transnacionales en la localidad.</li> <li>-Controles y regulaciones por la Pandemia sanitaria por COVID-19.</li> </ul>
<b>Externos</b>				

Fuente. Elaboración propia con datos de fuente primaria y análisis de factores internos y externos.

una excelente oportunidad al introducir un sistema informático para control de inventarios y existencias en tienda como un sistema de pago digital para mayor comodidad del cliente.

Por otro lado, se deben considerar y no bajar la guardia frente a situaciones que podrían ser un riesgo para el negocio como son las regulaciones y protocolos de bioseguridad implementados tanto a nivel local, como estatal y federal debido a la pandemia por Covid-19, ya que el incumplimiento en alguno de los requerimientos estipulados podría provocar el cierre temporal de los puntos de venta. Además de estar al pendiente de otros factores importantes como la inflación y el alza de precios, el desabasto del producto estrella de la microempresa, de competidores con precios muy bajos y demás elementos externos que pudieran incidir de forma negativa en el desempeño actual y futuro de la microempresa.

#### **4.3.9 Competencia**

Para conocer a fondo el mercado del pañal desechable por kilo, más allá del análisis interno y externo hay que conocer también a los diversos actores dentro de este mercado, por lo que para contrarrestar o mitigar una buena oferta del producto por parte de los competidores se deberán conocer las características, técnicas, estrategias y o formas de entregar valor al cliente de estos. La tabla 14, ofrece un breve análisis de los competidores de la microempresa en el municipio capital de Jesús María.

Claramente los datos mostrados en la tabla 14 permiten visualizar las fortalezas de la oferta que realiza la microempresa objeto de estudio, ya que su producto el pañal desechable por kilo, pasa por un proceso de revisión antes de salir a venta, además de contar con un sistema de devolución en caso de salir con un faltante en los elementos básicos del pañal, a diferencia de los otros ofertantes puesto que solo dos de ellos cuentan con devolución del producto así como solo dos minoristas revisan el pañal antes de venderlo al cliente final.

Tabla 14 Características de los competidores de pañal desechable por kilo

Competidores/Características de la oferta	Mi bebé contento	Chiquitines	El Castillo del Bebé	Negocio sin nombre
<b>Presentación del producto</b>	En bulto	Doblado en paquete	En bulto	Doblado en bulto
<b>Estrategia de precios</b>	si	no	no	no
<b>Proceso de revisión</b>	no	si	no	si
<b>Estrategia de promoción</b>	no	no	no	no
<b>Sistema de devolución</b>	no	no	si	si
<b>Página web</b>	no	no	no	no
<b>Redes sociales</b>	no	no	no	no
<b>Venta de pañal de adulto</b>	si	no	si	si
<b>Distancia del competidor al punto de venta de microempresa</b>	68.7mts. *	88 mts. *	662 mts. *	60.7 mts. *

NOTA: \*Distancias consultadas en la plataforma Google Maps.

Fuente: Elaboración propia con datos del benchmarking.

Sin embargo, una característica importante de los competidores presentados es la cercanía con los puntos de venta de la empresa, puesto que tres de ellos están a menos de cien metros de distancia, lo cual permite elegir a cualquiera de estos en caso de no encontrar en Pañalería “El Chupón” lo que están buscando, ahí la importancia de brindar un plan que permita conectar y comunicar de manera certera y eficaz con el cliente para su preferencia y permanencia en la microempresa.

#### 4.4 Resumen de mercado

Actualmente, la microempresa comercia tanto pañal desechable infantil como de adulto por kilo, pero éste último sólo se vende como un producto complementario, ya que el mercado meta es el del pañal desechable infantil. Sin embargo, los cambios graduales que se han venido dando en la última década en el país, tanto de la tasa de natalidad a la baja como el alza de la población mayor de 60 años, centra la atención en nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio. Al enfocar los futuros esfuerzos de venta en el segmento de los adultos mayores, se

permitiría un mayor ingreso en las ventas puesto que este segmento el cual creció un 4.2% en promedio anual en el estado de Aguascalientes de acuerdo con datos del censo de población 2000-2010 según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014: 8), vislumbra la posibilidad de éxito del Plan de Marketing.

#### 4.4.1 Mercados meta

En este momento la oferta que realiza la microempresa objeto de estudio está dirigida hacia un mercado global de pañal desechable por kilo, pero los crecientes retos económicos y de competencia generalizados requieren conocer a fondo a los clientes del negocio, para lo cual el mercado se dividió en dos segmentos como lo muestra la tabla 15, los cuales son:

- Pañal desechable infantil
- Pañal desechable para adulto

Tabla 15 Segmentos de mercado meta

<b>Segmentos de Mercado del Pañal Desechable por Kilo</b>		
<b>Perfil del segmento</b>	<b>Pañal desechable infantil</b>	<b>Pañal desechable para adulto</b>
<b>Cliente potencial</b>	Madres y o padres de familia con bebés entre 0-3 años	Adultos de más de 60 años con alguna limitación
<b>% de Participación de mercado actual</b>	6 %	4 %
<b>Demanda actual</b>	\$1,571,751.00	\$349,730.52
<b>Crecimiento de mercado anual</b>	1.0 %*	4.2 %**
<b>Demanda proyectada 2021</b>	\$2,207,542.00	\$764,146.52
<b>% de participación proyectada de mercado</b>	8 %	8 %

Nota: \* % de proyección de tasa de natalidad 2021 para el municipio de Jesús María, Ags., \*\* % de crecimiento de población mayor de 60 años en el estado de Aguascalientes, de acuerdo con el Censo de Población 2010.

Fuente: Elaboración propia con datos de fuente primaria, INEGI y proyecciones de población de la CONAPO para 2020,2021. Cálculos a detalle en el ANEXO 2.

La tabla 15 muestra las características del cliente potencial para cada segmento y la participación actual de la microempresa, así como la demanda estimada del mercado. Se consideró también el crecimiento de cada segmento para realizar un cálculo de la demanda proyectada basada en información de fuentes oficiales, notando claramente que el segmento con menor crecimiento es el del pañal desechable infantil, mientras que el pañal desechable para adulto muestra un mayor crecimiento por un 4.2% anual contra el 1% respectivamente.

Con tales cifras se pretende aumentar la participación de la Pañalería “El Chupón” pasando de una participación del 6% para el primer segmento a un 8% y para el segmento de pañal desechable de adulto hacerlo crecer de un 4% hasta llegar a un 8%, conociendo que éste último tiene una mayor tendencia de crecimiento que el primero.

#### **4.4.2 Características por segmentos de clientes**

Para conocer más a fondo al cliente de la microempresa e identificar sus principales características demográficas como estar al tanto del tipo de demanda que éste exige y la oferta del mercado de venta del pañal desechable por kilo que encuentra, se realizó una encuesta cara a cara a los clientes del negocio con 20 reactivos, de los cuales solo tres son de extremo abierto y los restantes de respuesta cerrada.

Puesto que se desconoce el universo total de la población, se determinó junto con la fuente primaria una muestra de 100 participantes aludiendo de su parte que por cada 10 clientes, 7 pertenecen al pañal infantil y los otros 3 al pañal de adulto. El tipo de muestra se adhiere al muestreo no probabilístico ya que se elaboró con un muestreo por cuotas, donde el número de participantes se elige a juicio del investigador de entre un grupo específico, según diversas categorías, todo ello de acuerdo con Schiffman y Lazar (2010), por lo que se determinó entrevistar a 70 clientes del pañal infantil y 30 clientes del pañal de adulto.

Dicha encuesta de diseño transversal o transeccional al realizarse en un punto en el tiempo, se llevo a cabo del 14 al 30 de septiembre del año en curso, entrevistando a clientes en los dos puntos de venta de la microempresa. El análisis y recopilación de los datos obtenidos, implicó la codificación de las respuestas dándoles tratamiento con el software excel y una posterior manipulación en tablas y gráficos dinámicos para una mayor comprensión .

#### 4.4.2.1 Caracterización del cliente de pañal desechable infantil por kilo

Los resultados más notorios respecto al pañal desechable infantil por kilo son los siguientes: la edad promedio del cliente es de 27 años, del cual el 63% cuenta con una escolaridad de secundaria y el 20% con estudios de bachillerato, el 14% tiene primaria y solo un 3% tiene universidad, como lo muestra la figura 14.

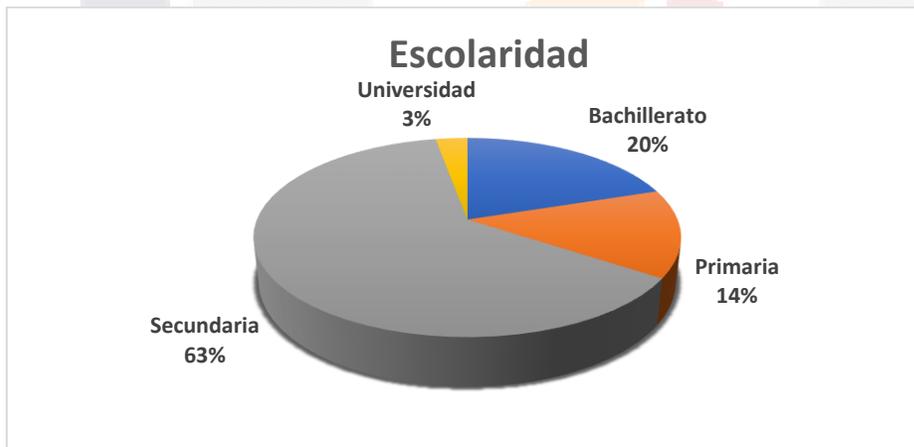


Figura 14. Escolaridad del cliente de pañal desechable infantil  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

En la figura 15, respecto al número de hijos por familia para este mismo grupo de clientes, muestra que el 63% tiene de uno a dos hijos, siguiendole un 33% con tres a cinco y restando solo el 4% con una cantidad mayor de seis hijos por familia.



*Figura 15. Número de hijos del cliente de pañal desechable infantil*  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

En cuanto a los ingresos mensuales percibidos se elaboraron rangos de acuerdo con los niveles socioeconómicos proporcionados por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI), donde el 43% obtiene ingresos hasta por \$4,000.00 pesos mensuales, colocándolo en el nivel socioeconómico E y el 40% se encuentra en el siguiente escalón, el nivel D con ingresos entre \$4,500.00 y \$9,000.00 pesos mensuales, representando estos dos niveles a la mayoría de clientes, dato muy importante de conocer y tomar en cuenta. Ejemplificación en la figura 16.



*Figura 16. Ingresos mensuales del cliente de pañal desechable infantil*  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

Los clientes de la microempresa tienen claro cuál es el atributo más importante que debe contener el pañal desechable infantil por kilo, ya que el 47% dice que la

calidad es la característica más sobresaliente al comprar el producto, por otro lado, el 26% sostiene que es el precio y un 21% refiere que es la comodidad y confort de éste, dejando sólo un 6% atribuido al servicio brindado, mostrado en la figura 17.



*Figura 17. Elemento más importante al comprar pañal infantil por kilo*  
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

Otros datos no menos importantes en la caracterización del cliente de la Pañalería “El Chupón”, son la frecuencia de compra, la búsqueda de información previa a la compra del producto, quién es el tomador de decisión de la compra, por qué eligen comprar en la microempresa y si el cliente compra pañal desechable en otro lugar. Por lo que los datos encontrados para la frecuencia de compra arrojaron que el 75% la realiza semanalmente, dejando un 25% entre compras cada tercer día, cada 15 y mensualmente. Al cuestionar al cliente si hace una búsqueda de información del producto antes de realizar la compra, el 89% respondió que no y sólo el 11% dice si realizarlo, de los cuales la gran mayoría refiere al grupo familiar y de amigos como fuentes de consulta y una pequeña cantidad dijo hacerlo en internet. Respecto al tomador de decisión de la compra del pañal infantil, en el 82% de los casos la realiza la madre del bebé y con una participación de ambos padres solo por el 11%, el porcentaje restante corresponde tanto al padre como a los abuelos.

Al preguntar a los clientes por qué eligen comprar en la microempresa se encontró que el 36% lo atribuye a la calidad del producto, el 23% lo alude al precio,

considerando a su vez la ubicación de tiendas como un factor de compra por un 18% y otorgando al servicio un 17%, dejando en último lugar la variedad de marcas que otorga el negocio a los consumidores con un 6%. Para finalizar la caracterización del cliente, se abordó la cuestión si el interesado compra pañal desechable infantil en otro lugar aparte de la microempresa y el 79% dijo no hacerlo, pero el restante de un 21% dijo que si compra en otro lugar, señalando como primera opción otras tiendas de venta de pañal desechable por kilo, seguido de las tiendas de abarrotes, luego en el supermercado y en último lugar, realizan la compra de pañal desechable en farmacias.

#### 4.4.3.2 Caracterización del cliente de pañal desechable de adulto por kilo

El objetivo del presente proyecto está enfocado a brindar una propuesta de un plan de marketing a la microempresa de estudio, para ello es necesario ofrecer información detallada del perfil de sus clientes tanto del pañal desechable infantil como de adulto, por lo que se continua con la descripción de este último.

El perfil del cliente del pañal desechable de adulto por kilo mostrado en la tabla 18, cuenta con una edad promedio de 47 años, del cual el 47% de estos, sólo cuentan con una educación básica de primaria, luego el 23% tiene una escolaridad de secundaria, le sigue el bachillerato por un 17%, dejando sólo el 13% a una escolaridad más alta como es la universidad.

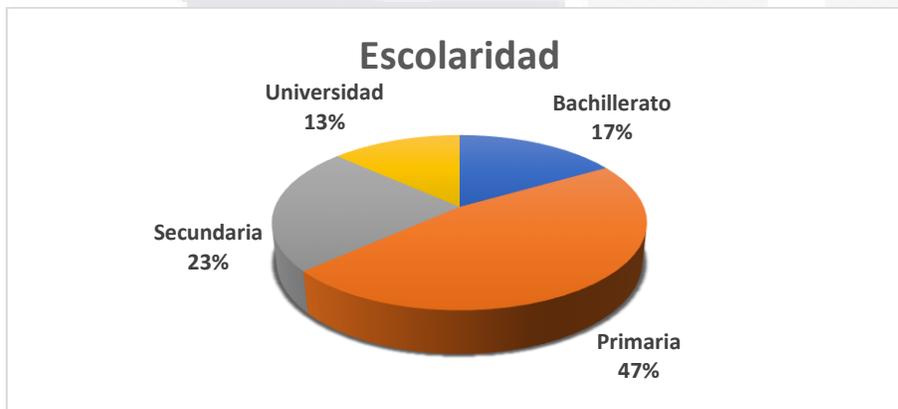


Figura 18. Escolaridad del cliente de pañal desechable de adulto  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

A pesar de que el número de hijos tanto para el comprador de pañal desechable infantil como el de adulto es de 1 a 2 hijos por familia con un porcentaje del 37% como se aprecia en la tabla 19, le sigue muy de cerca por un 36% los que tienen de 3 a 5 hijos, luego el 20% de ellos cuentan con 6 a 8 hijos y el 7% tiene más de 9 hijos por familia. Se aprecia claramente que las familias del cliente de pañal desechable de adulto son más grandes en tamaño en comparación con el cliente del pañal desechable infantil donde la suma de las bloques mayoritarios son los que tienen de 1 a 2 y de 3 a 5 hijos por familia con un total del 96% mientras que para el primero se encuentran distribuidos en tres bloques casi el mismo porcentaje.



*Figura 19. Número de hijos del cliente de pañal desechable de adulto*  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

Otra característica importante en la personificación del comprador es el nivel socioeconómico, determinado principalmente por los ingresos familiares mensuales. En la tabla 20 se observa que la mayoría se sitúa en dos bloques el 47% o la mayoría con ingresos de hasta \$4,000.00 pesos y un 46% con remuneraciones entre \$4,500.00 y \$9,000.00 pesos mensuales. Dejando sólo un 7% para aquellos que cuentan con ingresos de entre \$9,000 y 18,000 pesos mensuales.



**Figura 20. Ingresos mensuales del cliente de pañal desechable de adulto**  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

Por otro lado, los clientes del pañal adulto por kilo dicen por un porcentaje del 37% que lo más importante al comprar tal pañal es la calidad de éste, representado en la figura 21 mientras que un 33% lo atribuye al precio con que se oferta, el 17% corresponde al servicio incluido en el producto, dejando un 13% para la comodidad y confort que ofrece el producto como motivo de elección de compra.



**Figura 21. Elemento más importante al comprar pañal de adulto por kilo**  
 Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta del perfil del cliente.

Pero al igual que con el pañal infantil existen indicadores de importancia al considerar las características de los clientes de este segmento del pañal desechable por kilo son; la frecuencia de compra, la búsqueda de información, quién es el tomador de la decisión de compra, por qué eligen comprar en la microempresa y si compran pañal de adulto en otro lugar, a lo cual se encontró que para el primer

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

indicador una mayoría del 40% compra cada semana, seguida por un 30% que lo hace cada tercer día, le sigue un 27% que compra de manera quincenal y sólo un 3.33% lo hace de manera mensual. Respecto a la búsqueda de información se encontró que el 90% no busca detalles del producto antes de realizar su compra, mientras que el restante dijo si hacerlo.

En cuanto al tomador de decisión de compra los resultados muestran que en un 50% es otro el que toma tal decisión, entendiéndose en este punto como otro a un hijo (a) y o pareja de la persona que requiere el producto, mientras que la mamá es la tomadora de decisión de la compra en un 30% de los casos, entendiéndose aquí que se agrupo como pañal de adulto por kilo al calzón juvenil, quedando un porcentaje del 10% para la personalidad de ambos padres y otro porcentaje igual para el papa como tomador de decisión. Al preguntar a los clientes por que eligen comprar en la Pañalería “El Chupón” el 30% dice realizarlo por el servicio recibido por parte de la microempresa, el 27% lo atribuye a la ubicación del lugar, mientras que el 23% lo alude a la calidad ofrecida del producto, el precio es referido por el 13% de los clientes y sólo un 7% se debe a la variedad de marcas encontradas en tienda. Se puede apreciar un buen grado de lealtad al negocio, puesto que el 77% de los clientes dice no comprar pañal de adulto desechable en otro lugar mientras que el resto dice si hacerlo, de los cuales el 71% compra en otro establecimiento de pañal desechable por kilo y el 29% realiza también su compra en farmacias.

La tabla 16 engloba los indicadores más sobresalientes de cada segmento y las características principales de cada cliente. Si bien es cierto que varias características de ambos clientes son similares no aplican del todo en el periodo de consumo, ya que para el segmento del pañal infantil éste es de entre dos a tres años, mientras que para el pañal de adulto el periodo es un poco más largo.

También se puede observar que la edad promedio del cliente potencial es mucho más alta para el segundo segmento pues es de 47 años y para el primero es de sólo 27. Otra característica importante es la escolaridad del cliente, ya que para el pañal infantil su educación promedio es de secundaria y por otro lado de primaria para el cliente del pañal adulto.

Tabla 16 Características de los segmentos meta

Características / beneficios correspondientes	Segmento meta	
	Pañal desechable infantil por kilo	Pañal desechable para adulto por kilo
<b>Necesidad del cliente</b>	Necesidad de seguridad, protección y bienestar del bebe.	Necesidad de seguridad, protección y bienestar personal del adulto.
<b>Variable demográficas</b>	Escolaridad: secundaria	Escolaridad: primaria
	Edad promedio: 27 años	Edad promedio: 47 años
	Estado civil: casado (a)	Estado civil: casado (a)
	Número de hijos: de 1 a 2	Número de hijos: de 1 a 2
<b>Nivel socioeconómico</b>	Ocupación jefe de familia: oficio	Ocupación jefe de familia: Oficio
	Ingresos: hasta \$4,000.00 pesos.	Ingresos: hasta \$4,000.00 pesos
	D y E.	D Y E.
<b>Factor conductual</b>	Quien toma la decisión de compra: la madre. Frecuencia de compra: semanalmente.	Quien toma la decisión de compra: hijo (a) o pareja. Frecuencia de compra: semanalmente.
<b>Centros de interés</b>	Deportivos, de recreación y sociales.	Socioculturales y centros del bien común.
<b>Periodo de consumo</b>	2 a 3 años.	3 a 5 años.
<b>Consumo promedio anual</b>	\$ 3,408.00 pesos.	\$ 3,422.00 pesos.
<b>Característica de compra del producto más importante</b>	Calidad del producto	Calidad del producto

Fuente: Estructura de tabla tomada de Kotler y Armstrong (2012: A3); datos, elaboración propia con información de las encuestas del perfil del cliente disponible en el [ANEXO 3](#).

Respecto a los factores de conducta, se aprecia que es la madre de familia quien en su mayoría toma la decisión de compra del pañal infantil y para el adulto aplica en el caso de un hijo (a) y o pareja. Tales consideraciones se deberán tener en cuenta respecto a las diferencias de ambos segmentos más allá de sus similitudes, puesto que ello permitirá que las estrategias o políticas a implementar en el Plan de Marketing sean eficaces y efectivas en la acción.

## **4.5 Estrategias de Marketing**

Al enfocar los esfuerzos hacia un objetivo particular en este caso práctico, es preciso contar con una metodología de acción para lograr su ejecución, por lo que la elección de la estrategia adecuada se vuelve de vital importancia al aportar los elementos y requerimientos necesarios en cada apartado y meta propuesta para la correcta aplicación del Marketing en la microempresa.

Para ello se define como estrategia principal la diferenciación del producto basado en la ventaja competitiva del negocio, el cual ofrece un producto de mayor calidad que el de la competencia al ser revisado antes de salir a venta, dirigido al mercado de consumidores donde sus clientes son madres de familia de aproximadamente 27 años que buscan el bienestar y protección de sus bebés, respecto al segmento del pañal desechable infantil por kilo. Mientras que el cliente del pañal desechable de adulto por kilo es un adulto de 47 años en la personalidad de hijo, pareja u otro que busca la comodidad y bienestar del adulto mayor que cuenta con alguna limitación y en necesidad de uso del producto.

### **4.5.1 Formulación de metas de Marketing**

Después de conocer el mercado meta de la microempresa, la demanda actual y proyectada para cada segmento como la caracterización del cliente, es imprescindible formular objetivos específicos y transformarlos en metas, las cuales garanticen el rumbo del Plan de Marketing. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), éstas deben cumplir cuatro criterios; deben acomodarse por jerarquía de acuerdo a su importancia, deberán ser cuantitativas en lo posible, ser realistas y consistentes. Por lo que, las metas para el Plan de Marketing, son las siguientes:

- Segmentar el mercado de la microempresa en pañal desechable infantil y de adulto por kilo.
- Crecer el segmento del pañal desechable de adulto hasta por un 8% de participación, para fin de año 2021.

- Conseguir una mejora de la cuota de mercado en el pañal desechable infantil, pasando de una participación del 4% al 6% para este segmento en el año 2021.

#### **4.5.2 Estrategias de Marketing Mix**

La estrategia de cada elemento del Marketing Mix tendrá que estar relacionada totalmente con los objetivos planteados en el Plan de Marketing, el cual pretende ampliar la cuota del mercado actual tanto del pañal desechable infantil por kilo como el de adulto, según Best (2007), menciona que para aumentar dicha cuota, se considera la posición del producto multiplicado por el esfuerzo de marketing, donde cada factor incluye sus respectivos elementos.

##### **4.5.2.1 Producto**

El pañal desechable por kilo al ser un producto de conveniencia tiene ciertas consideraciones de Marketing a tomar en cuenta, ya que de acuerdo con Stanton *et al* (2007) la exhibición en el punto de venta es muy importante así como el empaque de éste, entre otras más.

Por lo tanto, se proponen una serie de estrategias para el pañal infantil como de adulto por kilo encaminadas a fortalecer este elemento de la Mezcla, tomando siempre en consideración la ventaja competitiva con la que cuenta la microempresa y las necesidades específicas que ésta tiene en comparación con su competencia. Por lo que, la estrategia para este apartado en cuanto al producto será de posicionamiento como se presenta a continuación en la tabla 17.

Tabla 17 Estrategias de Producto

Segmento	Estrategia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar en tienda y red social al cliente de la calidad del producto basada en su revisión antes de salir a venta, ya que esta es la ventaja competitiva de la microempresa para seguir enfocando este atributo del producto y continuar con la diferenciación de sus competidores.</li> </ul>
<p><b>Pañal infantil y adulto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracción y eliminación de productos en líneas no prioritarias con baja rotación y ganancia.</li> <li>• Clasificación de los productos por líneas en las listas existentes, para un mejor control de ellos en la elaboración manual de las listas de existencias.</li> </ul>
<p><b>Pañal adulto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Manual de Procedimientos Generales de la microempresa, como parte de la calidad otorgada en el producto ofertado.</li> <li>• Ampliación horizontal de la línea del pañal desechable para adulto, ofreciendo: toalla de incontinencia en varios tamaños, toallita húmeda y contar con una existencia permanente de tallas en el calzón y pañal de adulto (mediano, grande y jumbo).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2.2 Precio

Al referenciar este elemento de la mezcla, es conveniente citar a Kotler y Armstrong (2012) quienes mencionan “no importa cuál sea la situación económica, las compañías deben vender valor y no el precio” (p. 290), lo que deja bastante claro que antes de enfrentar una guerra de precios contra los competidores del mercado se debe apreciar el valor entregado al cliente, incluido en el precio mismo, por lo

que habrá que tener cuidado con este elemento. Para ello, se presentan en la tabla 18 las estrategias a seguir:

*Tabla 18 Estrategias de Precio*

Segmento	Estrategia
<p><b>Pañal infantil y adulto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los precios de la línea de pañal desechable infantil y de adulto y fijar precio en base a un margen de ganancia mínimo preestablecido.</li> <li>• Fijación de precios dinámica, donde según la demanda del producto se asigna el precio, aplicable al pañal desechable por kilo puesto que existen marcas más solicitadas que otras.</li> <li>• Fijación de precios por descuento en cantidad, de acuerdo con las características y necesidades del cliente, si éste desea comprar en volumen ya sea en kilos o paquetes del producto, realizar una rebaja en el precio por artículo.</li> </ul>
<p><b>Pañal adulto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación del sistema de pago electrónico en la plataforma CODI, a través de teléfonos móviles, como servicio extra al cliente el cual además es sin costo.</li> <li>• Ofrecer precios promocionales durante un periodo de tiempo en el segmento para incrementar la cuota de participación de mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En este punto, se deberán tomar en cuenta la factibilidad de cada una de las medidas propuestas, ya que a pesar de la facilidad de mover los precios de los productos, éstos tienen un gran impacto sobre el desempeño y funcionamiento de la empresa, llegando en tal caso a ser favorables o desfavorables las acciones a realizar.

**4.5.2.3 Plaza (Distribución)**

El tipo de distribución que realizan los proveedores de pañal desechable en el estado de Aguascalientes, México, es de tipo intensiva ya que buscan ofertar el producto en los más puntos de venta posibles, generando una dura competencia de minoristas. Sin embargo, la microempresa objeto de estudio es consciente de esto, pretendiendo aprovechar el conocimiento actual del producto en el mercado a través de las siguientes acciones mostradas en la tabla 19.

*Tabla 19 Estrategias de Plaza*

Segmento	Estrategia
<p><b>Pañal infantil y adulto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el surtido de marcas en los dos segmentos de pañal desechable por kilo, infantil y de adulto.</li> <li>• Conocer los niveles óptimos de inventario de ambos segmentos para no generar costos extras por almacenamiento o pérdidas por faltantes de producto.</li> <li>• Elaborar listas diarias de productos faltantes para su surtido en tiendas.</li> <li>• Elección de proveedores de acuerdo con los que ofrezcan una mejor calidad y precio del producto.</li> <li>• Contactar asilos para adultos mayores y ofrecer el producto con descuento por volumen y el servicio a domicilio ofreciendo productos de demostración.</li> </ul>
<p><b>Pañal adulto</b></p>	

Fuente: Elaboración propia.

**4.5.2.4 Promoción**

Cada uno de los elementos de la mezcla de Marketing articula la perfecta consecución del Plan proporcionando lo necesario para su logro, por lo que la Promoción no es la excepción pero sin llegar a ser el elemento más importante sino más bien a través de ésta se permite la comunicación entre la empresa y el cliente,

enfocando aquello que se pretende realzar de los productos en base a la estrategia. Las estrategias siguientes se muestran en la tabla 20.

Tabla 20 Estrategias de Promoción

Segmento	Estrategia
<p><b>Pañal infantil y adulto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar un mensaje de comunicación con el cliente en tienda y red social, aludiendo a la diferenciación del producto.</li> <li>• Contratar publicidad en redes sociales para mostrar todos los productos que ofrece la microempresa, con énfasis en el pañal desechable de adulto por kilo.</li> <li>• Reforzar la lealtad y permanencia del cliente, se otorgarán pequeños obsequios en fechas festivas (día del niño, día de la madre, día del padre, y celebración navideña) con un mensaje claro de diferenciación del producto.</li> <li>• Entregar folletos a clientes internos para el conocimiento de los productos en tienda.</li> <li>• Reforzar ventas personales con capacitación a colaboradoras.</li> <li>• Servicio de Post Venta al cliente en redes sociales por medio de un boletín mensual con información de productos, promociones y felicitaciones en fechas especiales. *</li> <li>• Contacto y atención a clientes (Facebook, WhatsApp, SMS) en cuanto a experiencia de compra, reclamaciones, dudas o sugerencias. *</li> </ul>

Nota: \* Acciones de Post Venta incluidas dentro del elemento de Promoción.

Fuente: Elaboración propia.

Queda claro que para la consecución de cada una de las estrategias propuestas, éstas deberán ser evaluadas, aprobadas y puestas en marcha a través

de un plan de acción que permita identificar responsables, fechas, presupuestos etc., todo ello con la finalidad del logro del objetivo primordial del Plan de Marketing.

#### **4.5.3 Programa de Marketing**

Al coordinar el Programa del Plan de Marketing, éste deberá estar en concordancia con las demás áreas de la microempresa y las actividades que se llevan a cabo, dando por resultado un programa coherente y efectivo de acción.

Respecto a las actividades realizadas a favor del Producto se entregarán folletos al cliente interno para enfocar la estrategia de diferenciación de manera permanente, también se eliminarán productos de baja rotación, haciendo un análisis detallado de estos además de agrupar los productos en líneas para una mejor clasificación, planeado todo ello dentro de las primeras semanas de enero del 2021. Se pretende realizar una actualización del Manual de Procedimientos Generales como parte de la estrategia de diferenciación en calidad, concebida para el mes de febrero. En este punto, se buscará también la ampliación de los productos para adulto agregando de manera horizontal aquellos que representen una ganancia favorable a la microempresa.

Las actividades planeadas para el elemento del Precio estarán a favor de un margen de ganancia mínima por producto, realizándose esta acción en la primera semana de enero, así como la aplicación de descuentos por volumen de manera permanente para los clientes de ambos segmentos del pañal desechable infantil y de adulto por kilo o hasta llegar a 1,000 kilogramos para el primer segmento y 1,000 paquetes de pañal adulto para el segundo en el transcurso del año. A la vez, se pretende comenzar con el cobro digital desde el comienzo del Plan con la plataforma de pago CODI, la cual permitirá ampliar los dos segmentos mencionados anteriormente. Además, se ofrecerá un precio promocional al pañal de adulto por kilo, pretendiendo que logre ser aceptado por más clientes internos y externos, planeando dicho precio por seis meses en intervalos de tres en tres a lo largo del desarrollo del Plan, la tabla 21 presenta las acciones para cada elemento.



Se proyecta un Programa de acción de Marketing a un periodo de un año para la microempresa, donde se aprecia la actividad a realizar para cada elemento de la mezcla de Marketing, así como el responsable de ésta con un escenario de tiempo a mediano plazo. Sin embargo, deberá hacerse un análisis completo de la implementación del Plan de Marketing a mitad de año, a comienzos del mes de Julio donde el mando alto como el de nivel medio (Gerente y supervisores) deberán evaluar el continuar con lo establecido en el Plan o en su defecto realizar cambios y o ajustes.

La distribución del producto se planea realizar aparte de los dos puntos de venta en asilos de adultos mayores, logrando captar a clientes potenciales mediante precios por volumen y servicio a domicilio, además de ofrecer producto de demostración, calendarizado para la última semana de enero y primera de febrero, realizando dicha actividad cada tres meses a partir de esta fecha. Por otro lado, de manera permanente se realizarán listas diarias de faltantes para mantener abastecidos los puntos de venta, al mismo tiempo que se revisarán los niveles óptimos de inventario en tienda y almacén. También se ampliarán los productos ofertados en tienda al ofrecer un mayor número de marcas de pañal desechable.

Al intentar unificar las actividades expuestas anteriormente, el elemento de Promoción es clave para ello, pues comunica al cliente lo que la gerencia pretende lograr. Por lo tanto, se integrará un mensaje de diferenciación en tiendas como en red social sobre la calidad del producto y de la variedad de marcas que se ofertan en la microempresa, realizando esta actividad por periodos de tres meses y evaluando los resultados a inicio del ciclo siguiente para continuar o hacer cambios al respecto. Además se pretende reforzar la lealtad y permanencia del cliente con pequeños obsequios en días especiales (día del niño, de la madre, del padre y navidad). Al intentar que tanto administrativos como personal operativo estén en la misma sintonía de acción, se realizaran una serie de capacitaciones al personal enfocadas a las ventas personales y desarrollo de habilidades comunicativas en beneficio del negocio.

## 4.6 Presupuestos de Marketing

Al presentar los montos estimados e intentar seguir el plan de acción del Programa de Marketing, es necesario conocer la cantidad de dinero o recurso monetario implicado en ello, puesto que su desconocimiento podría conducir al fracaso de éste. Por lo que, se calculó tanto un monto estimado para cada una de las acciones propuestas así como un presupuesto total, el cual se verá reflejado como Gastos de Marketing en el estado de resultados proforma proyectado a diciembre del 2021.

Se presenta en primer lugar el presupuesto para cada elemento por actividad propuesta y se brinda un panorama específico en la tabla 22 sobre el uso de los recursos monetarios estimados para la microempresa, donde se pretenden llevar a cabo actividades concretas y a la vez lo más factibles de realizar, sin llegar a proponer un sinnúmero de acciones que atiendan más a una ilusión que a una realidad.

Para el primer elemento de la mezcla, se crearon acciones sencillas pero de gran impacto en la percepción del cliente sobre el producto, lo que implica reafirmar el mensaje de calidad ofrecido, clasificar los productos por líneas y eliminar aquellos con poca venta, ampliar productos para el segmento de adultos, además de actualizar el manual de procedimientos que existe en la empresa para que eleve la calidad de la revisión del producto, lo cual según lo calculado deja un monto total anual para este apartado por \$5,542.00 pesos.

Respecto al precio, la cantidad para este punto es de \$13,140.00 pesos donde se planeó en primer lugar hacer una revisión de todos y cada uno de los precios de los productos y artículos para que se vea reflejado en el precio de venta un porcentaje o margen mínimo de ganancia. Mientras que también se proyectó el realizar descuentos por volumen tanto en el pañal infantil como de adulto, siendo para el primero un tope de venta de hasta 1,000 kilogramos diferidos en varios clientes con un descuento del 10% en el monto total y para el segmento del pañal de adulto, los descuentos se seguirán aplicando hasta alcanzar una venta por 500 paquetes de pañal en los primeros tres meses, continuando la promoción por otros

tres meses a mitad de año con la misma cantidad de paquetes con el 10% de descuento. Se calculó el monto total de los descuentos para cada segmento y se incluyeron en descuentos por volumen y precio promocional de pañal de adulto.

Tabla 22 Presupuesto de Marketing por actividad

Elemento	Acción por realizar	Presupuesto
<b>Producto</b>	Estrategia de diferenciación de producto	\$ 1,032.00
	Eliminación de productos con baja rotación	\$ 125.00
	Clasificación de productos por líneas	\$ 125.00
	Actualización de Manual de Procedimientos	\$ 3,300.00
	Ampliación de productos para Adulto	\$ 960.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 5,542.00</b>
<b>Precio</b>	Fijación de precios por porcentaje mínimo	\$ 640.00
	Aplicar descuentos por volumen	\$ 7,500.00
	Cobro digital en plataforma CODI	\$ -
	Precio promocional en pañal de adulto	\$ 5,000.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 13,140.00</b>
<b>Plaza</b>	Ampliar el surtido de marcas de pañal desechable	\$ 960.00
	Nivel óptimo de inventario en tiendas y almacén	\$ 2,600.00
	Lista diaria de faltantes en puntos de venta	\$ -
	Contactar con asilo de adultos mayores y ofrecer producto	\$ 3,000.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 6,560.00</b>
<b>Promoción</b>	Publicidad de mensaje integrado en tiendas y red social respecto a la diferenciación del producto	\$ 36,000.00
	Promoción en red social de la variedad de productos en tiendas, énfasis en pañal desechable para adulto	
	Reforzar lealtad y permanencia del cliente con pequeños obsequios en fechas especiales (día del niño, de la madre, del padre, navidad)	\$ 4,800.00
	Reforzar ventas personales con capacitación a empleados	\$ 3,840.00
	Servicio de Post Venta al cliente en redes sociales por medio de boletín mensual con información de productos, promociones y felicitaciones en fechas especiales.	\$ 18,000.00
	Contacto y atención a clientes (Facebook, WhatsApp, SMS) en cuanto a experiencia de compra, reclamaciones, dudas o sugerencias.	\$ 18,000.00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 80,640.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 105,882.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información de fuente primaria y ventas proyectadas del cálculo de la demanda, cálculos a detalle en el libro de Excel ..ENCUESTA PERFILCLIENTE.xlsx.

En este punto se especifica que algunas cuentas son estimaciones pues anteriormente en el cálculo de la demanda se identificaron las ventas proyectadas para cubrir la cuota de mercado que se pretenden abarcar.

De igual manera, para la plaza o distribución se pretende enfocar acciones sencillas pero de gran impacto en la organización como el contar con mayor número de marcas de pañal desechable por kilo, tanto infantil como de adulto, mantener un nivel óptimo de las mercancías en tiendas y almacén para no acumular más de lo que se necesita o vende. También se planeó realizar una lista diaria elaborada por la encargada de tienda con los faltantes para llevar del almacén al punto de venta, finalizando este apartado con la visita a los asilos de ancianos donde se pretende promocionar y brindar muestras del producto, para una posible compra por volumen con servicio a domicilio, todas estas actividades se contabilizan por una cantidad de inversión de \$6,560.00 pesos.

Por otro lado, se planea un monto por \$80,640.00 pesos para la promoción, el cual sería el más alto debido en su mayoría al costo de usar publicidad y manejo en redes sociales. El mensaje que se presentará en la plataforma digital debe ser un mensaje integrado con lo que se esté comunicando al cliente en los puntos de venta, el cual haga énfasis en la diferenciación del producto, al brindar una calidad superior a la de los competidores, además de resaltar la venta de pañal desechable para adulto por kilo. Al ejecutar esta campaña de Marketing, el equipo de ventas debe estar alineado con los objetivos de ésta, por lo que se pretende realizar una serie de capacitaciones a lo largo del año para asegurarse que tienen claro el objetivo de la microempresa. Para garantizar la permanencia y fidelización del cliente, se llevará a cabo el obsequio de presentes en fechas especiales, como son; el día del niño, día de la madre, día del padre y en los festejos de navidad. En el apartado de Promoción se incluyen algunas actividades planeadas para el servicio y atención de clientes después de la venta, las cuales son: entregar un boletín mensual en las redes mensuales que hablen de los productos, las promociones de éstos y brindar felicitaciones en fechas especiales, además de mantener contacto y atención permanente al cliente en este mismo espacio respecto a comentarios, experiencia

de compra, dudas y sugerencias por parte de los clientes como medio de mantener la comunicación activa aún después de realizada la venta.

En la tabla 23 se puede apreciar el desglose de ventas proyectadas para cada segmento de pañal desechable por kilo, componiendo un total por \$2,971,688.00 pesos a final de año, para diciembre de 2021. El estado financiero proforma muestra también el desglose del costo de lo vendido en cada segmento, representando el 71% de las ventas totales lo que contribuye al residuo en el margen bruto total por 29%, cabe destacar que el margen del pañal desechable infantil por kilo aporta un 28% y el pañal desechable de adulto por kilo un 30%, lo que resulta en el margen antes mencionado.

Tabla 23 Estado financiero proforma

Estado financiero proforma del ejercicio al 31 de diciembre de 2021					
	Pañal desechable infantil por kilo		Pañal desechable de adulto por kilo	Total	% ventas
<b>Ventas netas</b>	\$2,207,542.00		\$764,146.00	<b>\$2,971,688.00</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de los bienes vendidos</b>	1,589,430.00		534,902.00	<b>2,124,332.00</b>	<b>71%</b>
<b>Margen bruto</b>	618,112.00		229,244.00	<b>\$847,356.00</b>	<b>29%</b>
<b>Gastos de marketing</b>					
Gastos de venta	4,691.00		4,691.00		
Gastos de promoción	44,970.00		44,970.00		
Gastos de distribución	1,780.00	\$53,221.00	4,780.00	\$52,661.00	<b>4%</b>
<b>Gastos generales y administrativos</b>	203,866.00		203,866.00	<b>407,732.00</b>	<b>14%</b>
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>				<b>\$333,742.00</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración propia con información de fuente primaria y ventas proyectadas del cálculo de la demanda, cálculos a detalle en el libro de Excel ..\ENCUESTA PERFILCLIENTE.xlsx.

Respecto a los gastos de ventas estimados de marketing se estima que para ambos segmentos se emitirá un total de \$9,382.00 pesos, los cuales serán utilizados para capacitar y reforzar a la fuerza de ventas en tiendas, en la estrategia de diferenciación del producto, en la ampliación y eliminación de productos con poca rotación, etc. Mientras que los gastos de promoción abarcan el mensaje integrado de la compañía en las redes sociales, la publicidad de variedad de marcas de pañal ofertado en los puntos de venta y la atención y resolución de dudas o sugerencias por parte del cliente así como una comunicación continua con éste para envío del

boletín mensual, futuras promociones, descuentos o felicitaciones en fechas especiales.

Por otro lado, los gastos de distribución están conformados por las acciones en pro de mantener niveles óptimos de inventario tanto en tiendas como en el almacén y también comprenden los acercamientos con asilos para el adulto mayor así como la promoción que ahí se brindará, todo ello suma un total para los gastos de marketing por \$105,882.00 pesos, los cuales representan el 4% de las ventas totales proyectadas. A pesar de que este porcentaje parezca pequeño a comparación de otras compañías que invierten fuertes sumas en Marketing, se debe considerar que la entidad económica es una microempresa donde sus recursos monetarios son limitados y están incursionando por primera vez en esta área del Marketing, anteriormente no han realizado ninguna campaña publicitaria o acción mercadológica como tal por lo que quieren ser cautelosos al momento de invertir en algo totalmente nuevo.

Así mismo, para los gastos generales y administrativos se estima una partida de \$407,732.00 pesos anual, los cuales representan un 14% del total de las ventas, dejando un monto por \$333,742.00 pesos como la utilidad neta antes de impuestos, que denota el 11% de ventas totales.

En general, Pañalería “El Chupón” pretende lograr un margen de utilidad antes de impuestos con el Plan de Marketing por el 11% de la venta total, al intentar aumentar su cuota de mercado para ambos segmentos del pañal desechable por kilo, por lo que se tendrá que hacer una evaluación de los resultados esperados reales a fin de año de 2021 para corroborar lo antes expuesto.

#### **4.7 Control e implementación**

Al establecer un mecanismo que permita llevar un control de la implementación de acciones a realizar para cada elemento de la mezcla de Marketing como lo muestra la tabla 22, es indispensable que éste colabore en el monitoreo constante

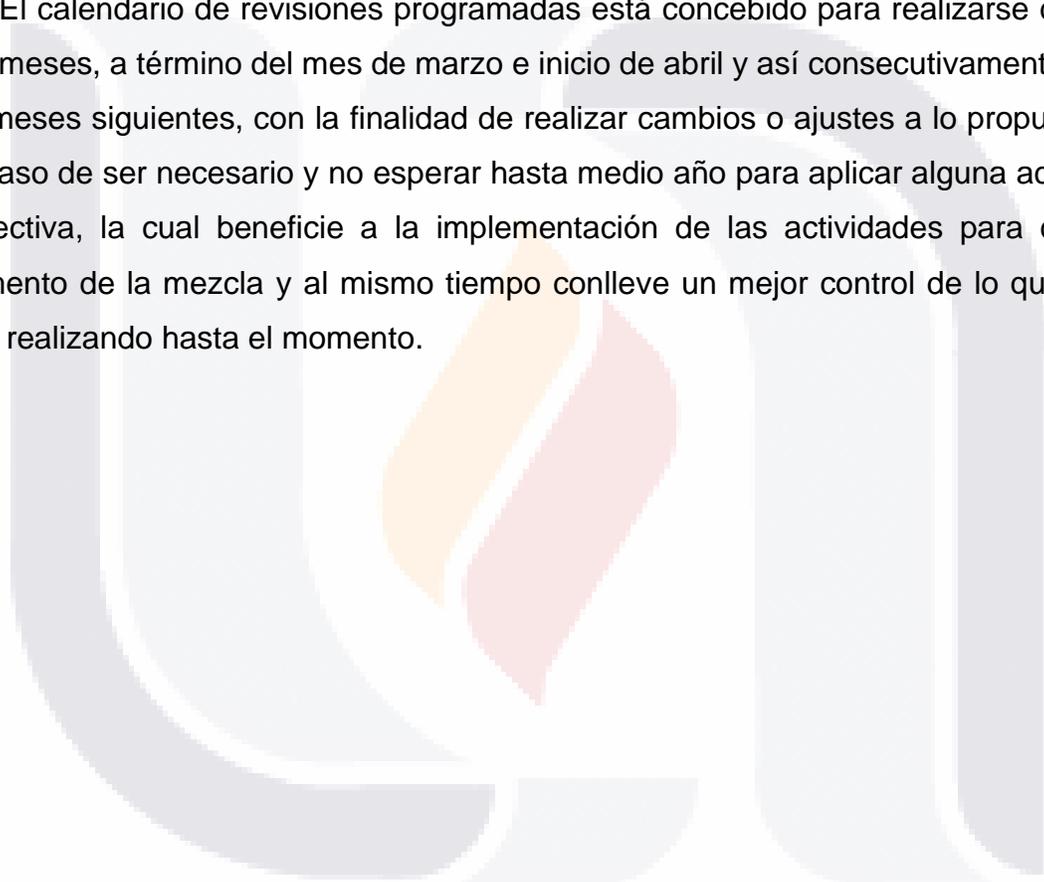
Tabla 24 Control e implementación

Elemento	Acción por realizar	Análisis del nivel de desarrollo			1er Revisión (Mar-Abr)		Análisis del nivel de desarrollo			2da Revisión (Jun-Jul)		Análisis del nivel de desarrollo			3er Revisión (Sep-Oct)		Análisis del nivel de desarrollo			4ta Revisión (Dic)		
		Deficiente	Bueno	Excelente	Sugerencia de cambio		Deficiente	Bueno	Excelente	Si	no	Deficiente	Bueno	Excelente	Si	no	Deficiente	Bueno	Excelente	Si	no	
					Si	no																
Producto	Estrategia de diferenciación de producto																					
	Eliminación de productos con baja rotación																					
	Clasificación de productos por líneas																					
	Actualización de Manual de Procedimientos																					
	Ampliación de productos para Adulto																					
Precio	Fijación de precios por porcentaje mínimo																					
	Aplicar descuentos por volumen																					
	Cobro digital en plataforma CODI																					
	Precio promocional en pañal de adulto																					
Plaza	Ampliar el surtido de marcas de pañal desechable																					
	Nivel óptimo de inventario en tiendas y almacén																					
	Lista diaria de faltantes en puntos de venta																					
	Contactar con asilo de adultos mayores y ofrecer producto																					
Promoción	integrado en tiendas y red social respecto a la diferenciación del producto																					
	Promoción en red social de la variedad de productos en tiendas, énfasis en pañal desechable para adulto																					
	Reforzar lealtad y permanencia del cliente con pequeños obsequios en fechas especiales (día del niño, de la madre, del padre, navidad)																					
	Reforzar ventas personales con capacitación a empleados																					

Fuente: Elaboración propia.

de todas y cada una de las actividades. La hoja de control e implementación permitirá evaluar cada acción en un plazo de tres meses, programando a mitad del plan una revisión general más exhaustiva y específica de los resultados obtenidos hasta el momento para su continuación o ajuste al plan. Al designar responsables en las actividades del Programa de Marketing se dota de autoridad y capacidad para actuar en pro de los objetivos y su consecución, anteponiendo de antemano la unión de esfuerzos y de sinergias para su logro a lo largo del plan de mediano plazo.

El calendario de revisiones programadas está concebido para realizarse cada tres meses, a término del mes de marzo e inicio de abril y así consecutivamente en los meses siguientes, con la finalidad de realizar cambios o ajustes a lo propuesto en caso de ser necesario y no esperar hasta medio año para aplicar alguna acción correctiva, la cual beneficie a la implementación de las actividades para cada elemento de la mezcla y al mismo tiempo conlleve un mejor control de lo que se esté realizando hasta el momento.





## CONCLUSIONES

Para culminar este trabajo, agradezco la oportunidad por permitirme colaborar en pro del emprendimiento empresarial y más aún, el poder participar de manera activa y profesional en la microempresa objeto de estudio, abordando a través de esta investigación cuestiones por demás relevantes para su desarrollo y permanencia.

La metodología de acercamiento sobre la situación presentada en esta empresa permitió tener el objetivo siempre claro y realizar acciones hacia la meta propuesta. Ejemplo de ello, fue la necesidad de conocer al cliente actual y potencial, ya que no existía un perfil o identificación de éste, por lo que al realizar la encuesta del perfil del cliente se obtuvo una caracterización específica, permitiendo a la vez segmentar el mercado del pañal desechable por kilo en infantil y de adulto.

Si bien es cierto que se encontraron similitudes en ambos segmentos al ser analizados, al denotar las diferencias de ellos se obtiene una mayor riqueza de información, puesto que el tomador de decisión de compra cambia para los dos segmentos, así como la edad es otro punto diferenciador, además del nivel de escolaridad. Todo ello, permite enfocar claramente al cliente para hacerle llegar un mensaje adecuado a sus necesidades y conectar a través de un alto valor agregado del producto.

A su vez, se brindó un programa de acción donde se especifican las actividades a realizar para cada elemento del Marketing Mix, donde se ofrece un panorama a mediano plazo con responsables para cada actividad y las fechas de su realización, contando también con un formato de control e implementación el cual garantice la correcta ejecución del Plan o en su caso, el cambio de curso de acuerdo a las necesidades reales del momento de la microempresa.

Por otro lado, el Plan de Marketing propuesto, pretende dotar de capacidad y visión a mediano plazo a la microempresa, brindándole un documento que sirva de guía en el mundo cambiante de los negocios, afirmándose sobre su mayor fortaleza y ventaja competitiva como es la calidad brindada en el pañal desechable por kilo,

permitiéndole ofrecer un producto más personalizado y de acuerdo a las necesidades de los clientes de ambos segmentos, tanto del pañal infantil como del pañal de adulto por kilo.

Además con el uso de las redes sociales se pretende llegar a un mayor número de consumidores de este mercado, encontrando tanto al cliente actual de la microempresa como a uno futuro o potencial, donde a través de estrategias diseñadas exclusivamente para el mundo digital se obtenga una mayor atención al negocio y o presencia activa de la marca, así como una mejor comunicación de los productos y promociones brindados en los puntos de venta.

Para finalizar este caso práctico, es necesario hacer remembranza de las acciones y sucesos que marcaron la pauta a seguir dentro de la investigación y práctica del proyecto, otorgando una experiencia y visión invaluable del mundo de los negocios, permitiendo a la vez contextualizar la importancia e interrelación que existe entre todos los elementos que convergen en un medio ambiente, ya sea éste económico, profesional, social y o académico. Por lo tanto, corresponde a los profesionales de hoy ser agentes de cambio y formar parte de las interacciones globales a todos niveles de la vida diaria e incubar más allá de proyectos particulares aquellos que mejoren y desarrollen a nuestro entorno, generando impulsos y sinergias hacia un futuro más justo y equitativo para todos.



## REFERENCIAS

- Best, J. R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación, S.A.
- Cabral, D. (2017). *Aplicación del marketing-mix en BORDADOS DC S.A. DE C.V., como mecanismo para incrementar las ventas* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Institucional UAA. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1516>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2020, junio). *Indicadores Económicos de Coyuntura*. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas <https://www.cefp.gob.mx/indicadores/gaceta/2020/iescefp0202020.pdf>
- Consejo Nacional de Población (2018) *Visualizador y mapa con información demográfica para la República Mexicana, 1950-2050 y las Entidades Federativas, 1970-2050*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/visualizador-de-informacion-demografica-para-la-republica-mexicana-1950-2050-y-las-entidades-federativas-1970-2050?idiom=es>
- Contreras, H. (2017). *Plan de marketing digital básico para estudio de grabación* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Institucional UAA. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1342>
- Ferrell, O., y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.
- Ferrell, O., Hirt, A., y Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Fischer de la Vega, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.
- García del Junco, J., y Casanueva, R. C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graww Hill.

- García, A. (2017). *Propuesta de Plan de Mercadotecnia para una empresa del sector juguetero del estado de Aguascalientes* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Institucional UAA. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1315>
- Gómez, D., López, H., Méndez, A., y Colso, X. (2014, junio). *Estrategias de mercadotecnia en las microempresas del sector comercial: el caso de 13 ciudades de México*. *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n16/microempresas.pdf>
- Grupo Mundo Ejecutivo. (2012, 30 de abril). *Nivel sociocultural aprieta a la industria del sector*. Obtenido de Grupo Mundo Ejecutivo: <https://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2012/04/30/nivel-sociocultural-aprieta-industria-panal/>
- Hair, J. F., Bush, R. P., y Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Instituto Mexicano de Competitividad (2020). *Índice de Competitividad Estatal 2020*. Instituto Mexicano de Competitividad. <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Perfil sociodemográfico de adultos mayores*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/perfil\\_socio/adultos/702825056643.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/perfil_socio/adultos/702825056643.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) › index.php › catalog › download

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/esidet/2017/>

Kerin, R. A., Hartley, S. W., y Rudelius, W. (2014). *Marketing*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Maldonado, G.G., López, G. C., Pinzón, C. S., (2017). Factores de éxito de las Microempresas en México. En *La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual*. México (263-287) Departamento Editorial de la Dirección General de Difusión y Vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Martínez, O. (2014, noviembre). *Diseño de un Plan de Marketing para una microempresa en el sector salud* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Institucional UAA.  
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/268>

Muñoz, A. K. (2017, mayo). *Plan de Marketing para microempresa de autotransportes. Caso: Autotransportes Ana Lucía Ponce Herrera* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Institucional UAA. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1366>

Natarén, M. D. (2017). *Plan integral de marketing para la comercialización de microcultivos en la ciudad de Puebla* [Tesis de Maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio Institucional BUAP.  
[https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/6/browse?type=author&value=Natar%C3%A9n+Santel%2C+Mar%C3%ADa+de+la+Luz%3B\\*CA1233896](https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/6/browse?type=author&value=Natar%C3%A9n+Santel%2C+Mar%C3%ADa+de+la+Luz%3B*CA1233896)

Organización de las Naciones Unidas. (2018, 8 de octubre). *Naciones Unidas*.  
Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2018/10/1443272>

- Real Academia Española. (2001). Mercado. *En Diccionario de la lengua española*.  
Obtenido el 25 de mayo de 2020 en: <https://www.rae.es/drae2001/mercado>
- Sangri, A. (2014). *Introducción a la mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Schiffman, L. G., y Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.



ANEXO 1

Lista de verificación para el análisis de Fortalezas y Debilidades.

		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
<b>Marketing</b>									
1	Reputación de la empresa		✓				✓		
2	Cuota de mercado		✓				✓		
3	Satisfacción del cliente			✓				✓	
4	Retención del cliente				✓				✓
5	Calidad del producto	✓					✓		
6	Eficacia en fijación de precios			✓				✓	
7	Eficacia en promoción					✓			✓
8	Eficacia en distribución		✓				✓		
9	Eficacia de la fuerza de ventas			✓				✓	
10	Eficacia en innovación					✓			✓
11	Cobertura geográfica		✓				✓		
<b>Finanzas</b>									
12	Costo o disponibilidad de capital		✓				✓		
13	Flujo de efectivo			✓				✓	
14	Estabilidad financiera			✓				✓	
<b>Producción y calidad</b>									
15	Capacidad		✓						
16	Fuerza de trabajo hábil y dedicada				✓				✓

		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
17	Capacidad de producir a tiempo			✓				✓	
18	Habilidad técnica de revisión		✓				✓		
<b>Organización</b>									
19	Liderazgo con visión y capacidad		✓				✓		
20	Empleados dedicados			✓				✓	
21	Orientación emprendedora			✓				✓	
22	Flexible o receptiva	✓					✓		

Fuente: Obtenido de Kotler y Armstrong (2012), llenado de datos con información de fuente primaria.

## ANEXO 2

### Cálculo de la Demanda

INFLACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
	0.0448	0.0307	0.0336	0.0677	0.0283	0.04102

Fuente: INEGI

\*Inflación para el 2020 calculada como el promedio de los años anteriores.

MUNICIPIO	NATALIDAD									NATALIDAD PROYECTADA		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
JESÚS MARÍA	2314	2444	2460	2557	2628	2717	2579	2602	2532	2562	2593	2623
% Crecimiento Anual		6%	1%	4%	3%	3%	-5%	1%	-3%			
% Crecimiento Promedio										1%		

Fuente: INEGI. Estadísticas de Natalidad.

\*Datos proporcionados hasta el 2018, para el año 2019, 2020 y 2021 se calcularon los nacimientos de acuerdo con el último año inmediato anterior por el crecimiento promedio.

PAÑAL INFANTIL	FÓRMULA PARA CALCULO DE DEMANDA	DEMANDA 2020	DEMANDA 2021
	$Q=n \cdot q$	\$ 1,571,751	\$ 2,207,542.64
	n= número de compradores*	7687	7778
	q= gasto promedio percapita anual**	\$ 3,408.00	\$ 3,547.80

NOTA: \* El total de compradores para 2020 es la suma de nacimientos de ese mismo año, más los del 2019 y 2018 (3 años, tiempo promedio de uso de pañal desechable infantil) lo mismo ocurre para el año 2021, el total de compradores, es la suma de nacimientos ese año, más dos años inmediatos anteriores. Cabe destacar que **n**, se multiplicó a su vez por el porcentaje de participación actual de la microempresa (6%), para el año 2021 este se plantea por un 8% de participación.

\*\* Para el cálculo de gasto promedio percapita anual **q**, para el año 2021 se multiplicó por el incremento en la inflación.

#### PROYECCIONES DE POBLACIÓN ADULTO MAYOR DE 60 AÑOS

Proyección población 2020, Adulto Mayor de 60 años*	Proyección población 2021, Adulto Mayor de 60 años*	% Población Adultos mayores con alguna limitación**
9124	9575	28%

Fuente: \*Indicadores de conapo. Proyecciones. Gobierno de México. \*\*INEGI. Perfil Sociodemográfico 2010.

PAÑAL ADULTO MAYOR	FÓRMULA PARA CALCULO DE DEMANDA	DEMANDA 2020	DEMANDA 2021
	$Q=n \cdot q$	\$ 349,730.95	\$ 764,146.52
	n= número de compradores*	2555	2681
	q= gasto promedio percapita anual**	\$ 3,422	\$ 3,562.79

DEMANDA TOTAL 2020 (PAÑAL INFANTIL Y ADULTO)	DEMANDA TOTAL 2021 (PAÑAL INFANTIL Y ADULTO)
\$ 1,794,866.38	\$ 2,971,689.16

NOTA: \* para el cálculo del total de compradores **n**, se tomo en cuenta la proyección de población por el porcentaje de adultos mayores con alguna limitación según el año correspondiente.

\*\*El gasto promedio percapita anual **q**, para el año 2021 se obtuvo al multiplicar el gasto promedio 2020 más el aumento en la inflación.

Fuente: Elaboración propia, cálculos a detalle en el libro Excel. ...ENCUESTA PERFILCLIENTE.xlsx

### ANEXO 3

#### Encuesta de perfil de cliente

#### PAÑALERÍA "EL CHUPÓN"

ENCUESTA PARA CLIENTES



OBJETIVO: Conocer el perfil del cliente de la microempresa Pañalería "El Chupón"

Por favor responda los siguientes puntos.

- 1.- Genero:
  1. Femenino \_\_\_\_\_
  2. Masculino \_\_\_\_\_
- 2.- Edad: \_\_\_\_\_
- 3.- Escolaridad:
  1. Primaria \_\_\_\_\_
  2. Secundaria \_\_\_\_\_
  3. Bachillerato \_\_\_\_\_
  4. Profesional \_\_\_\_\_
- 4.- Estado civil:
  1. Casado (a) \_\_\_\_\_
  2. Soltero (a) \_\_\_\_\_
  3. Union libre \_\_\_\_\_
  4. Divorciado (a) \_\_\_\_\_
  5. Viudo (a) \_\_\_\_\_
- 5.- Número de hijos:
  1. de 1 a 2 \_\_\_\_\_
  2. de 3 a 5 \_\_\_\_\_
  3. de 6 a 8 \_\_\_\_\_
  4. + de 9 \_\_\_\_\_
- 6.- Ocupación jefe de familia: \_\_\_\_\_
  1. oficio \_\_\_\_\_
  2. técnico \_\_\_\_\_
  3. profesional \_\_\_\_\_
- 7.- Colonia y o Código Postal: \_\_\_\_\_
- 8.- Ingresos mensuales (\$ en pesos):
  1. hasta \$4,000 \_\_\_\_\_
  2. \$4,500-\$9,000 \_\_\_\_\_
  3. \$9,000 -\$18,000 \_\_\_\_\_
  4. \$30,000-\$40,000 \_\_\_\_\_
  5. + de \$40,000 \_\_\_\_\_
- 9.- ¿Qué pañal compra?
  1. Infantil \_\_\_\_\_
  2. Adulto \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Con qué frecuencia compra pañal por kilo?
  1. cada 3er día \_\_\_\_\_
  2. cada semana \_\_\_\_\_
  3. cada 15 días \_\_\_\_\_
  4. cada mes \_\_\_\_\_
- 11.- Talla de pañal que compra: \_\_\_\_\_
  1. # 1 \_\_\_\_\_
  2. # 2 \_\_\_\_\_
  3. # 3 \_\_\_\_\_
  4. # 4 \_\_\_\_\_
  5. # 5 \_\_\_\_\_
  6. # 6 \_\_\_\_\_
  7. # 7 \_\_\_\_\_
  8. med \_\_\_\_\_
  9. grande \_\_\_\_\_
- 12.- Marca:
  1. Americano \_\_\_\_\_
  2. Kiddies \_\_\_\_\_
  3. Bbtips \_\_\_\_\_
  4. Dora \_\_\_\_\_
  5. Brazil \_\_\_\_\_
  6. Naturals \_\_\_\_\_
  7. Biobaby \_\_\_\_\_
  8. Dora Eco \_\_\_\_\_
- 13.- Monto de compra regular: \_\_\_\_\_
- 14.- ¿Realiza una búsqueda de información del producto antes de realizar su compra?
  1. Si \_\_\_\_\_
  2. No \_\_\_\_\_
  3. A veces \_\_\_\_\_
- 15.- ¿Dónde busca la información?
  1. Familia, amigos \_\_\_\_\_
  2. Redes sociales \_\_\_\_\_
  3. Google u otro buscador \_\_\_\_\_
- 16.- ¿Quién toma la decisión de compra?
  1. mamá \_\_\_\_\_
  2. papá \_\_\_\_\_
  3. ambos \_\_\_\_\_
  4. otros \_\_\_\_\_
- 17.- ¿Qué es lo más importante al comprar pañal por kilo?
  1. calidad \_\_\_\_\_
  2. precio \_\_\_\_\_
  3. comodidad y confort \_\_\_\_\_
  4. servicio \_\_\_\_\_
- 18.- ¿Por qué elige comprar en Pañalería "El Chupón"?
  - 1, calidad \_\_\_\_\_
  2. precio \_\_\_\_\_
  3. servicio \_\_\_\_\_
  4. variedad \_\_\_\_\_
  5. ubicación \_\_\_\_\_
- 19.- ¿Compra pañal en algún otro lado?
  1. sí \_\_\_\_\_
  2. no \_\_\_\_\_
- 20.- ¿Dónde?
  1. Supermercado \_\_\_\_\_
  2. Farmacia \_\_\_\_\_
  3. Tienda Abarrotes \_\_\_\_\_
  4. Tienda pañalxkilo \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, los montos de ingresos mensuales están basados en los niveles socioeconómicos proporcionados por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI).