



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA POSICION
COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DE CALZADO INTECAL S.A”**

Presentado por:

- Ricardo Salvador Hernández Cruz. Carne: 2005-23154
- Diederichs Nápoles Martínez Benítez. Carne: 2005-23200
- Michael Javier Paz Castillo. Carne: 2005-23152

Tutor:

- Mba. Ing. Manuel Huete Castillo, Msc.

Fecha: Managua, Diciembre del 2,010.

DEDICATORIA

A Dios Padre, Jesús y María por darme la vida, salud y mucha sabiduría para salir adelante y cumplir las metas que me prepongo.

A mi mama Vicenta y Papa Cándido Cruz, que descansen en la paz del Señor, les doy las gracias a ello por brindarme todo su apoyo condicional en una de las primera etapa de mi vida, siempre los recordare.

A mi madre Cándida Cruz la quiero tanto por traerme a este mundo y darme todo el apoyo y sacrificio desde mi existencia, sin ella todo este logro no hubiera sido posible.

A mis hermanos Vicente y Rosy por compartir momentos felices desde niños, les agradezco todo el apoyo y por ser tan buenos conmigo.

A mi familia (Tíos, Tías, primos), por brindarme buenos consejos y compartir excelentes momentos durante toda la etapa de mi vida.

A mis amigos, por todo lo que vivimos en todos estos años y la agradable experiencia que nos dejó la universidad de compartir alegría, trabajo y dedicación al estudio.

Ricardo Hernández.

Dedico este trabajo a mi **madre Francis Benítez Alemán** por haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de toda mi carrera, por brindarme la educación y valores morales necesarios para ser un hombre de bien y por confiar plenamente en mí, dándome siempre palabras de aliento para no retroceder en los momentos más difíciles.

Diederichs Martínez

Al Dios y Padre de mi Señor Jesucristo quien me ha regalado por sobre todas las cosas la Salvación de mi alma a través de su precioso hijo Jesús, quien es digno de toda gloria y honra, te dedico este trabajo mi Señor.

A mi madre Victoria Castillo quien me ha brindado su amor desde el día que me concibió así como su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida,

A mi hermana Julieth Paz quien ha compartido mis alegrías y tristezas y me ha mostrado su apoyo en cada situación que atravieso

A mis amigos a quien doy gracias a Dios por haber conocido, con ellos he pasado experiencias gratificantes que han servido para la formación de mi carácter.

Michael Paz

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la vida, salud, entendimiento, fortaleza para poder concluir con nuestro trabajo

A nuestros Padres por el apoyo incondicional y sacrificio en todo momento.

A nuestros Familiares que nos han brindado su apoyo.

A nuestro Tutor: Ing. Manuel Huete Castillo, por brindarnos todo el conocimiento y dedicación posible para poder llevar a cabo nuestro trabajo.

A nuestros profesores, por brindarnos conocimientos profesionales y consejos.

A nuestros Amigos, por saber apoyarnos en todo momento.

A Don Segundo Calero propietario INTECAL S.A, por brindarnos la información para nuestro trabajo.

A la UNI, por ser uno de los centros superiores con mayor prestigio en educación y líder en Ingeniería.

Muchas Gracias a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron con nuestra labor, **Dios** los Bendiga.

Ricardo Hernández Cruz.
Diederichs Martínez Benítez.
Michael Paz Castillo.

RESUMEN

INTECAL S.A. es una Empresa de calzado que fabrica botas estándar estilo militar en el departamento de Masaya, Nicaragua. Su actual propietario Don Segundo Calero inicio este pequeño negocio con la idea de fortalecer sus beneficios y por la generación de empleo ya que de esto se requiere de varios obreros capaces de laborar este producto.

Se pretende con este trabajo Elaborar una propuesta de plan estratégico de mercadeo que permita el incremento de la participación de mercado en INTECAL S.A al menos en un **25%** anual, con respecto a la cuota de mercado actual de la Empresa y tomando como base a sus competidores más cercanos.

Se definió como situación problemica “**Disminución de la posición competitiva de la empresa INTECAL S.A en el mercado en que se desempeña**”. Para dar respuesta a la misma se desarrolló una propuestas de Plan Estratégico de Marketing que contiene una misión, visión, objetivos generales, objetivos estratégicos y estrategias.

INDICE

I. Introducción.....	1
II. Antecedentes.....	3
III. Situación Problemática.....	4
IV. Objetivos.....	5
V. Justificación.....	6
Capítulo I. Análisis de la Empresa y su Mercado	
1. Análisis del Entorno.....	7
1.1 Entorno Económico.....	7
1.2 Entorno Político.....	8
1.3 Entorno Socio-Cultural.....	10
1.4 Entorno Jurídico.....	11
1.5 Entorno Comercial.....	13
1.6 Entorno Tecnológico.....	14
2. Análisis de la Industria.....	16
3. Caracterización de la Empresa.....	19
3.1 Estructura organizacional.....	19
3.2 Dirección y sus Componentes.....	21
3.2.1 Liderazgo.....	21
3.2.2 Comunicación.....	22
3.2.3 Trabajo en equipo.....	22
3.3 Atmosfera del Taller de botas.....	23
3.4 Marketing Mix.....	25
3.4.1 Perspectivas del Producto.....	25
3.4.2 Plaza.....	26
3.4.3 Precio.....	26
4. Investigación de Mercado.....	28
4.1 Tipo de Investigación.....	29
4.2 Tamaño de la Muestra.....	30
4.3 Tipo de Muestreo.....	30
4.3.1 Determinación del tamaño de la muestra.....	30
4.4 Tratamiento estadístico de los datos.....	31
4.5 Análisis de la encuesta.....	32
Capítulo II. Plan Estratégico Propuesto	
1. Diseño de la estrategia.....	34
1.1 Misión, Visión y Objetivos de la Industria.....	34
1.2 Análisis Estratégico.....	34
1.2.1 Mapa Perceptual.....	34
1.2.2 Matriz BCG.....	36
1.2.3 Factores Positivos y Negativos.....	41
1.2.4 Matriz FODA.....	42
2. Propuesta de Plan Estratégico.....	44
2.1 Misión.....	44
2.2 Visión.....	44
2.3 Objetivos Generales.....	45
2.4 Objetivos Estratégicos.....	45
2.5 Estrategias.....	46
2.6 Plan de Acción.....	51
VI. Conclusiones.....	52

VII. Recomendaciones.....	53
VIII. Bibliografía.....	54
IX. Anexos.....	56

I.- INTRODUCCION

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), son un sector promotor del desarrollo económico y productivo del país, su importancia radica principalmente en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses que brindan oportunidades de empleo en la búsqueda de alcanzar este desarrollo económico y productivo.

En este contexto se formó La Empresa de Calzado S.A. (INTECAL S.A.), la cual es un taller que opera dentro del sector cuero- calzado fabricando Botas estilo militar (estándar) siendo su ubicación en San Jerónimo, Masaya. Esta fue fundada en el año de 1967 surgiendo como un pequeño negocio familiar y siendo heredado por el actual propietario Segundo Calero el cual se encarga de la administración del taller.

El sector cuero-calzado de la ciudad de Masaya es importante por la proliferación de PYMES que se dedica a elaborar zapatos y sus variantes en diferentes estilos y tamaños. La mayoría de estos talleres operan de forma artesanal en los cuales el proceso de producción se basa en el uso de herramientas manuales y con muy poca utilización de maquinaria o equipos, otra característica son los bajos niveles de especialización, principalmente porque sus conocimientos son adquiridos a través de la practica y por herencia, además que no se les brinda capacitación para lograr que tengan un mejor conocimiento. Los altos costos, regula calidad de los insumos, financiamiento limitado, canales de distribución inadecuados, ausencia de tecnología e innovación apropiada son factores que afectan a los talleres que elaboran calzado de los cuales INTECAL S.A es partícipe.

INTECAL S.A. fabrica su producto de forma artesanal teniendo como materia prima el cuero y otros insumos tales como pega, clavos, ojetes, entre otros , sin embargo no cuenta con estándares y normas de calidad para la elaboración de los mismos lo cual conlleva a no obtener una participación competitiva en el mercado tanto nacional como internacional.

Dado estos elementos se definió como problema principal ***Disminución de la posición competitiva de la empresa INTECAL S.A en el mercado en que se desempeña.***

Para dar respuesta al problema expuesto se estableció como objetivo principal: Elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa INTECAL S.A.

El presente estudio está desarrollado en 2 capítulos. En el capítulo I se realiza un análisis interno y externo de la empresa INTECAL el cual comprende un estudio del entorno en que la empresa se desenvuelve así como las fuerzas que operan dentro de la industria de cuero – calzado; además se realiza una caracterización de la empresa a nivel de organización y dirección siguiendo con la mezcla de mercadotecnia de la empresa y finalizando con una investigación de mercados la cual permite conocer la situación actual y la posición competitiva de INTECALSA, así como, la percepción del cliente respecto a la empresa, entre otros aspectos.

Finalmente en el capítulo II se concentra en la creación y planteamiento de estrategias empresariales que permitirán fortalecer la posición competitiva de INTECAL S.A, primeramente se plasma el diseño de las estrategias lo cual contempla un análisis de la Misión, Visión y Objetivos generales, realización de un Mapa Perceptual y Matriz BCG (Boston Consulting Group), planteamiento de los factores de éxito y fracaso de la Empresa y un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee INTECAL SA, concluyendo con el planteamiento de un plan estratégico donde resaltan las estrategias más relevantes que beneficiaran a la Empresa.

II. ANTECEDENTES

El sector cuero-calzado de la ciudad de Masaya es importante por la proliferación de PYMES que se dedica a elaborar dichos productos; la mayoría de estos talleres operan de forma artesanal en los cuales el proceso de producción se basa en el uso de herramientas manuales y con muy poca utilización de maquinaria o equipos, lo cual conlleva una ventaja en la generación de empleos.

El propietario es proveedor de botas y posee todos los recursos que le permiten incrementar sus beneficios ya que tiene una larga trayectoria en la producción de botas y se considera uno de los más conocidos a nivel nacional por sus clientes

Con el transcurso del tiempo INTECAL S.A. ha logrado tener participación en el mercado, aumentando poco a poco el número de clientes que demandan su producto, consiguiendo hasta la fecha un total de 30 clientes minoristas y 10 mayoristas. Sin embargo estos los ha mantenido desde hace 2 años sin presentar aumento de los mismos. INTECAL S.A. fabrica su producto y lo venden a sus clientes pero no comercializan ni promueven su producto por medio de campañas publicitarias, promociones, búsqueda de nuevos clientes ni distribuidores autorizados.

III. SITUACION PROBLEMICA

INTECAL S.A es una empresa dedicada a la elaboración de botas estilo militar. Con el transcurso del tiempo ha venido desarrollándose y expandiendo su mercado, sin embargo enfrenta algunos problemas los cuales afectan la eficiencia de la empresa e imagen de la misma ante los clientes y mercado potencial. Dentro de estos podemos mencionar la poca especialización en el desarrollo del producto por parte de sus trabajadores, muy poca utilización de maquinaria o equipo, insumos y materia prima de poca durabilidad, como resultado de estos se obtiene un producto inferior al de la competencia lo que repercute en un menor ingreso, y disminución de la preferencia del cliente por el producto actualmente elaborado por INTECAL S.A

También, se puede mencionar que ante esta disminución de preferencia por parte de los clientes, no se toman medidas estratégicas para contrarrestar estos efectos, no se diseñan campañas publicitarias atractivas y efectivas capaces de alcanzar el segmento actual y nuevos segmentos potenciales ni se han tomado medidas correctivas en la elaboración del producto el que actualmente posee una calidad inferior al de la competencia.

Todos estos factores así como la carencia de estudios de mercado por parte de la gerencia la cual se encuentra sumergida en conformidad con la situación actual de la empresa, favorecen a que se cree una “**Disminución de la posición competitiva de la empresa INTECAL S.A en el mercado en que se desempeña**” (Ver Anexo I. **Árbol del Problema**). Se determinó el problema principal en INTECAL S.A mediante una técnica que se emplea para identificar una situación negativa o problema central la cual se intenta solucionar mediante el presente estudio, esta técnica es conocida como Árbol del problema que es muy popular en la ingeniería en sistemas que sirve para recopilar las posibles causas y efecto de manera jerárquica logrando así abarcar en un problema principal todos los problemas existentes en la empresa.

IV. OBJETIVOS

General

Elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa INTECAL S.A.

Específicos

a).- Determinar los aspectos más relevantes del entorno de la industria cuero – calzado, en la cual se halla inmersa la empresa INTECAL SA.

b).- Establecer la fuerza dominante de la industria de cuero – calzado, de la cual forma parte la empresa INTECAL SA.

c).- Caracterizar la empresa INTECALSA desde el punto de vista organizativo y de mercadeo.

d).- Conocer la participación de mercado y la posición competitiva de la empresa INTECALSA.

e).- Analizar desde el punto de vista estratégico los aspectos relevantes de la empresa, en función de su desarrollo competitivo en la industria de cuero – calzado a nivel nacional.

V. JUSTIFICACION

Se desarrolla el presente estudio para evaluar las causas que generan la disminución competitiva de INTECAL S.A así como brindar estrategias que fortalezcan y ayuden a desarrollar la misma, brindando la oportunidad de mejorar su posición competitiva.

Este estudio tendrá un impacto económico en la empresa INTECAL S.A ya que con las estrategias propuestas se lograra un fortalecimiento en su posición competitiva, mejorara su nivel económico a través del aumento de sus ingresos.

Con las estrategias propuestas INTECAL S.A lograra mejorar la percepción de los compradores nacionales y extranjeros respecto a la calidad del calzado que se elabora en nuestro país.

Esta documentación sirve a INTECAL S.A. para brindarle apoyo y así obtener nuevas oportunidades con las estrategias de fortalecimiento en el mercado que se plantean en el mismo, para tomar decisiones que los lleven al éxito. Todo esto con el fin de generar mayores utilidades a la Empresa de la cual sería participe si optimiza su posición competitiva.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU MERCADO

En este capítulo se realiza un análisis interno y externo de la empresa INTECAL el cual comprende un estudio del entorno en que la empresa se desenvuelve así como las fuerzas que operan dentro de la industria de cuero – calzado; además se realiza una caracterización de la empresa a nivel de organización y dirección siguiendo con la mezcla de mercadotecnia de la empresa y finalizando con una investigación de mercados la cual permite conocer la situación actual y la posición competitiva de INTECALSA, así como, la percepción del cliente respecto a la empresa, entre otros aspectos.

1. Análisis Externo

El propósito de este acápite es resaltar aquellos aspectos del entorno de la Industria de cuero – calzado, de la cual, INTECALSA forma parte, los cuales son de interés y vital importancia dado que pueden influir directa o indirectamente en el comportamiento de la misma en el presente o futuro cercano, los aspectos que se abordaran son los siguientes:

1.1 Entorno Económico

En la economía de Nicaragua existen unas 2,050 pequeñas empresas dedicadas a la producción de calzado, ubicadas en su mayoría en Masaya y Granada, las cuales generan alrededor de 6,075 empleos. Es de notar que además del cuero nacional, importan cuero elaborado y el cuero sintético por ser este más barato (*).

*Referencia MIFIC: Ficha de cuero de bovinos en Nicaragua, Managua 2007

No obstante, La rama Cuero - Calzado está conformada por una larga cadena agroindustrial. Se estima que la porción no agropecuaria de esta rama cuenta con unas 2,780 empresas de las cuales 2,760 son micro empresas artesanales en su mayoría. Unas 730 se dedican al procesamiento y/o comercialización de cueros y pieles. Unas 2,050 a la elaboración de calzado (*).

INTECAL S.A se considera como una micro empresa artesanal, la cual genera 17 empleos en total y producen 1000 pares de botas mensuales que en ventas son C\$130,000 Córdobas (**). Esto representa una participación del **3%** del mercado de botas en Nicaragua.

Estos datos económicos afectan a INTECAL S.A ya que se observa que existen muchas Empresas que se dedican a la confección de calzado, esto no le permite a la empresa desarrollarse a gran nivel ya que el mercado se encuentra actualmente saturado (Ver gráfico 17 del Anexo 8). Esto implica que, debido al incremento de pequeñas empresas INTECAL S.A se podría ver afectada en la disminución de sus clientes con los precios que actualmente ofertan.

1.2 Entorno Político

El gobierno desde hace varios años ha estado apoyando a las MIPYMES (micro pequeñas y medianas empresas), creando programas de fomento, programas de capacitación, programas de microcréditos, entre otros, a través de los últimos ministerios. Se detallan diferentes programas apoyados por el gobierno.

Comisión presidencial de competitividad:

- Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo para la competitividad.

*Referencia Documento: Políticas Y Estrategias Gubernamentales en Apoyo a Las MIPYMES, Octubre 2007

** Información brindada por propietario Gerente INTECAL S.A

- Proyecto de reforzamiento de la competitividad en Nicaragua para la integración en los mercados internacionales.
- Proyecto de competitividad, aprendizaje e innovación.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio:

- Proyecto de apoyo a la innovación tecnológica.
- Proyecto de fortalecimiento a la gestión de comercio.
- Programa de servicio nacional de calidad.
- Proyecto de ventanilla única de inversión.

Instituto Nacional Tecnológico:

- Programa de capacitación gerencial productivo.
- Programa de capacitación técnico productivo.

Instituto de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa:

- Programa de promoción a nuevas ideas de negocio.
- Programas de asistencia técnica.
- Programas de asesoría en mercadeo y ventas.

Instituto nicaragüense de fomento municipal:

- Programa de fortalecimiento de competencias.

El estado fomentó a las pequeñas empresas para el fortalecimiento de la competitividad de Empresas de calzado, mediante el acuerdo ministerial No. 049-32003, firmado el 29 de septiembre del 2005, liderado por el INPYME, IDR, FISE, MAG-FOR, MARENA, INITER, INEC, MIFIC-PROCOME)

Cabe mencionar, el esfuerzo de la ley 290: Ley de organización, competencias y procedimientos del poder ejecutivo, que intenta reorganizar el estado para darle un enfoque de promoción a la competitividad y modernización, dándole ciertos beneficios a las Empresas de calzado.

Existe cierto interés de parte del gobierno en lograr el desarrollo de esta industria, ya que mediante estos programas, estas se benefician y a la vez benefician a la población objeto del mercado.

La afectación principal hacia la Empresa respecto a estas políticas se ve reflejada en la dependencia existente de las primeras respecto a las segundas, ya que, si el gobierno varía su política, lógicamente fluctuarán los beneficios que las empresas puedan obtener.

1.3 Entorno Socio-Cultural

Los integrantes de las MIPYMES (micro pequeñas y medianas empresas), específicamente las Empresas de calzado experimentan un problema agudo en el entorno social-cultural, puesto que estos tienen:

- Dificil acceso a la educación formal (la mayoría no culmina los estudios de bachillerato, otra gran parte es analfabeta. Todo esto debido a que los ingresos obtenidos del trabajo realizado no es el suficiente en su gran mayoría para poder cubrir los costos de la educación formal).
- Dificil acceso a la salud y seguridad social. Debido a que las MIPYMES están formadas por los mismos miembros de la familia y estos no se encuentran asegurados al seguro social (INSS), es decir, no cotizan. Además no poseen los ingresos suficientes para tener acceso a la salud ya que se encuentran en la clasificación de las MIPYMES en acumulación simple (es decir se involucran en el negocio de la familia, poseen volúmenes de ventas que generan ingresos únicamente para cubrir las necesidades básicas y reponer únicamente la materia prima consumida con dificultad).
- Los integrantes de la MIPYME no poseen la cultura del ahorro (por falta de ingresos suficientes o por simple carencia de la cultura del ahorro).

Este entorno repercute de manera negativa a INTECAL S.A ya que se ubica según MIFIC en los pequeños negocios que no fomentan beneficios para sus trabajadores y tampoco se les puede dar cierto apoyo ya que la empresa no fomenta y no aplica a ningún programa de fortalecimiento que brinda el gobierno para este tipo de Empresas. Debido a esto la empresa se puede ver afectada económicamente ya que se encuentra en una parálisis de ingresos de venta.

1.4 Entorno Jurídico

Este entorno engloba el marco legal de la industria cuero – calzado, en el se muestran algunas leyes que tienen incidencia directa sobre las empresas participantes de esta industria, ejemplo de esto es la Ley MIPYME (LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA) ley No. 645, Aprobada el 24 de Enero del 2008 Publicada en La Gaceta No. 28 del 08 de Febrero 2008. La cual tiene por objetivo fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país. (Ver Anexo 9 Artículos Relevantes de Ley MIPYME)

INTELCA S.A se podrá ver integrada en estos programas de desarrollo empresarial debido a que esta ley fomenta el buen funcionamiento de aspecto económico también esta Empresa se podrá ver beneficiada en el fortalecimiento en la competitividad de distintas Empresas textiles de calzado que hoy en día enfrenta la empresa, esto debido a que ellos se han dedicado en este negocio hace varios años y cuenta con la mayor experiencia para abarcar nuevos mercados de calzados.

Otras Leyes referente a la Comercialización de cuero:

1. Ley de Fomento para la Industria del Cuero Calzado y similares (Ley 233) Fue promulgada en 1996, con el fin de garantizar el abastecimiento del cuero para apoyar la capacidad productiva de del sector cuero calzado.

Ante la actual situación de escasez, las tenerías y sector cuero calzado se ha venido reuniendo recientemente con el Gobierno con el fin de aplicar esta ley, habiendo llegado a acuerdos preliminares de prohibir la exportación de cuero en bruto de bovino y restringir las exportaciones de cuero y pieles de bovino clasificadas en las partidas arancelarias No. 4104 y 4107 del SAC (Sistema Arancelario Centroamericano).

2. Decreto No.496, 1990: Ley creadora de la Corporación Nicaragüense de Cuero – calzado, esta era una empresa semiprivada, actualmente se conformó como la Cooperativa de Producción de Tenería y Calzado. Ellos cuentan con un centro de acopio para el suministro de la materia prima.

3. Norma Técnica Nicaragüense para la clasificación de las pieles por calidad NTON 23 001 -03

Estas leyes permiten a INTECAL S.A producir botas elaboradas con cuero ya que esta materia prima se extrae de la ganadería y le garantiza el abastecimiento total de esta para su productividad.

Mediante las leyes expuestas anteriormente, la Empresa INTECAL S.A tiene el apoyo del gobierno y las organizaciones pertinentes a la proliferación de las micro y pequeñas empresas en Nicaragua, INTECAL S.A se puede apoyar de estas leyes para obtener beneficios y así mejorar la competitividad de la empresa. También repercute positivamente ya que se confeccionan pieles de calidad en el país por la Norma Técnica Nicaragüense mencionada en la tercera ley de comercialización, de esta manera la empresa puede verse en mejor imagen en crear productos de calidad y así poder acaparar nuevos clientes de la competencia más cercana a ella.

1.5 Entorno Comercial

Con la liberación del mercado y la desgravación arancelaria, lo cual se ha venido generando a través de la firmas de tratados del libre comercio como por ejemplo: TLC CAFTA, TLC CANADA – NICARAGUA, TLC MEXICO - NICARAGUA, entre otros, las Empresas en todas sus escalas ha venido sufriendo un deterioro creciente, en la medida que una parte cada vez mayor del mercado interno está siendo captada por competidores del exterior. (Ver Anexo 2. Desgravación Arancelaria)

La política de desgravación ha tenido un efecto positivo en el aumento de la oferta de bienes y servicios y la reducción de la inflación, pero ha provocado recesión en la industria del calzado, por cuanto esta no estaba preparada para enfrentar la competencia de bienes finales del exterior.

El volumen de oferta de calzado nacional por los comerciantes es muy reducido en comparación con la oferta del producto importado, los precios de los productos nacionales en algunos casos están en general más bajos que los productos importados, sin embargo, la calidad de los nacionales es inferior. El obstáculo fundamental para una mayor participación en el mercado es la calidad del producto, lo que está asociado a varias características como la calidad y novedad de los materiales utilizados, acabado del producto final, el diseño y la moda, lo cual en algunos casos no compensa los menores precios, y en otros reduce la posición competitiva frente a productos importados de precio similar^(*).

Con la inserción de Empresas internacionales a Nicaragua, los micros empresas pierden valor en el mercado, y son absorbidas por las grandes Empresas, dentro de las cuales tenemos: La Chontal, empresas extranjeras como Caterpillar, Timberland etc. Ya que estas utilizan nuevas tecnologías en maquinarias, produciendo a gran escala y a mayor calidad y satisfaciendo las necesidades del mercado nicaragüense y exterior. Se

*Referencia: Información del MIFIC: Diagnostico situacional de la rama del cuero y calzado.

observa una competitividad de Empresas de calzado esto repercute negativamente a INTECAL S.A ya que necesita fortalecerse para poder mantenerse en este negocio.

1.6 Entorno Tecnológico

Las pequeñas Empresas de calzado como INTECAL S.A no cuentan con tecnología apropiada por falta de conocimientos y por seguir el paradigma de **“yo siempre lo he hecho así”**.

El cambio de tecnología para estas Empresas de calzado ubicados en las MIPYMES pueden ser:

- Capacitación técnica adecuada (a las necesidades de cada Empresa de calzado como capacitación en tipo de comercialización, cadena productiva, marketing en ventas, capacidad de gestión).
- Modificación en los procesos productivos (aprovechamiento del espacio físico, cambio de ubicación de la materia prima o insumos, etc.).
- Compra de maquinaria para mejoramiento productivo y calidad.
- Sistemas de tecnología de información y comunicación.
- Internet, correo electrónico.
- Entre otros

La competencia de INTECAL S.A se ve afectada por la carencia o mala aplicación de tecnologías adecuadas, hoy en día la mayoría de las empresas dependen de estos recursos para incrementar sus ventas o mantenerla, INTECAL S.A necesita adaptarse a estos cambios debido a que otras van creciendo y esta puede verse de una manera simple para los consumidores.

Una ilustración de este entorno se plasma en la Figura 1.

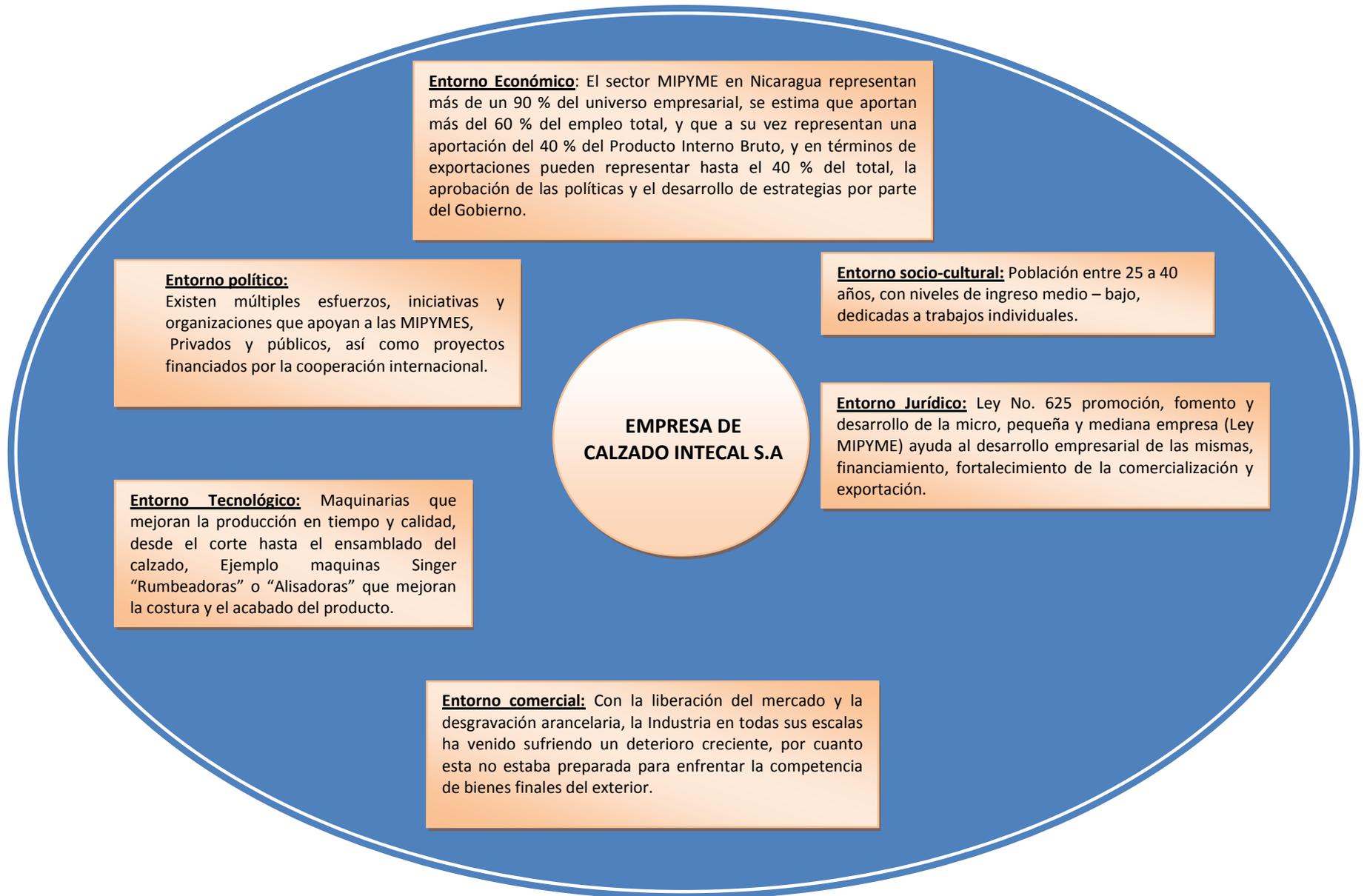


Figura 1. Diagrama de Entorno de INTECAL S.A

2. Análisis de la Industria

Para realizar este análisis se utilizara el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter (Diamante de Porter), el cual es un modelo holístico que permite analizar el comportamiento entre los competidores y demás elementos, cabe destacar que a través del mismo se podrá obtener una mejor percepción del ambiente competitivo que tiene INTECAL S.A. Esta opera dentro de la industria manufacturera la cual pertenece al sector secundario de la clasificación de actividades económicas de un país.

La figura número 2, ilustra las fuerzas competitivas en el mercado en que se desempeña INTECAL S.A, las mismas se detallan a continuación:

a).- Compradores: El producto en análisis (botas estándar) presenta un mercado variado y amplia demanda por parte de los consumidores, estos sin embargo, gustan de un producto de calidad que le satisfaga sus necesidades tales como: resistencia, durabilidad y comodidad. El segmento de mercado al que actualmente están dirigidas las botas de la Empresa INTECAL son personas con ingresos bajos dedicados a la agricultura y trabajos particulares, el producto goza de una durabilidad aproximada de 6 meses y una resistencia promedio. Se puede apreciar que existe un amplio mercado al cual dirigir el producto pero es necesario cumplir con los estándares que los compradores estipulan para su aceptación.

b).- Proveedores: Los proveedores que abastecen la Empresa no se encuentran organizados y luchan por poseer y brindar los elementos necesarios para la producción de calzado. La materia prima principal de las botas INTECAL es el cuero, los proveedores de este son originarios de León y llegan al Dpto. de Masaya a venderlo a diversos compradores. INTECAL no goza de proveedores fijos que le abastezcan, el cuero que compran es de calidad media lo que conlleva a que su producto no cumpla con los requisitos necesarios para participar en un nuevo segmento de mercado.

c).- Sustitutos: Existe variedad de productos sustitutos que generan competencia en el mercado, gozan de buena calidad y mayor precio, aunque algunos equiparan la calidad y precio de las botas INTECAL, generan fuerza en el mercado y son una competencia para INTECAL.

d).- Nuevos Ingresos: La firma de tratados de libre comercio (TLC) como por ejemplo: TLC CAFTA, TLC CANADA – NICARAGUA, TLC MEXICO - NICARAGUA, entre otros, se abren las puertas para que Empresas con buena tecnología y economías a escalas puedan desarrollar productos de buena calidad y precios muy competitivos introduciéndolos a los mercados nacionales lo que ocasiona disminución en la venta de los productos nacionales. La entrada de nuevos ingresos tanto de productos terminados (botas extranjeras) como la apertura de nuevos talleres o fábricas de producción de botas (Roltel, Chontal, otras) se constituye una amenaza para la empresa INTECAL S.A.

e).- Competencia: Es la mayor fuerza que opera en el mercado, al existir un segmento y demanda amplia, los productores de botas se esfuerzan por tener la mayor participación posible en el mercado, esto los obliga a elaborar productos de calidad que cumplan con los requisitos impuestos por la demanda.

La fuerza dominante en la industria es la Competencia, ya que si bien es cierto que los compradores tienen el poder adquisitivo, las empresas productoras de botas que cumplan con las expectativas de los consumidores serán aquellas preferidas por estos, debido a esto, todas se esfuerzan por brindar productos duraderos, resistentes y cómodos a precios accesibles generando así presión en el mercado en la búsqueda de acaparar compradores a través de productos duraderos.

Esto obliga a INTECAL S.A a mejorar la calidad de sus productos, la que actualmente es baja, ya que la mayoría de los compradores optan por los productos de la competencia lo que genera poca participación en el mercado y no permite el desarrollo de la empresa.

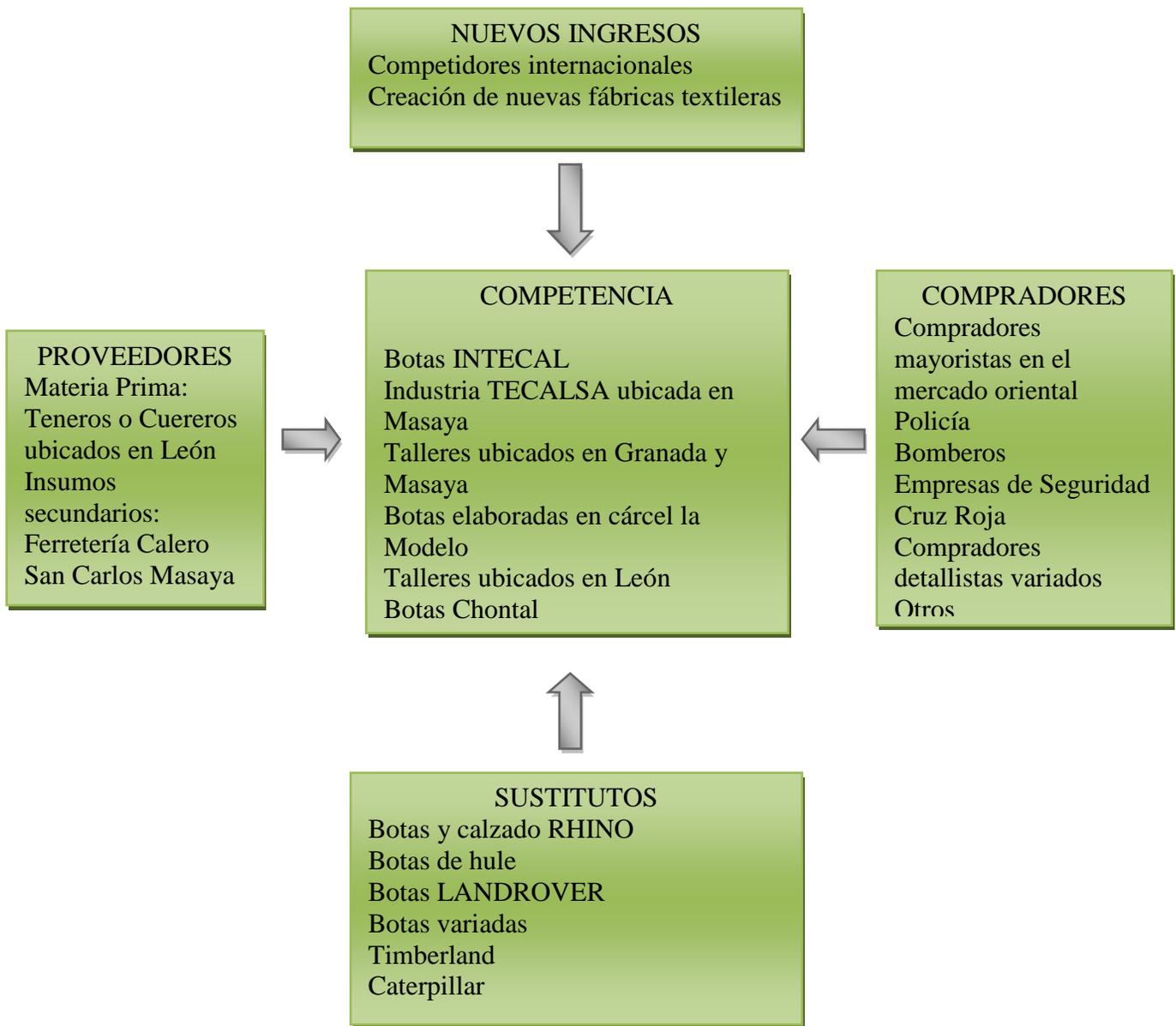


Figura 2. Diamante de Porter

3. Caracterización de la Empresa INTECAL S.A

Definición de la Empresa

La Empresa de Calzado S.A (INTECAL S.A) es una empresa que opera dentro del sector cuero-calzado la cual se dedicada a la elaboración de botas estilo militar teniendo como materia prima el cuero y cuyos procesos de producción se desarrollan de manera artesanal.

3.1 Estructura Organizacional

Según los datos recabados (Anexo 3. Preguntas generales) INTECAL S.A posee una estructura organizacional vertical con un área de producción y un área de ventas, las cuales están ligadas y dirigidas por el gerente general (Figura 3. Estructura Organizacional). La organización es centralizada no solamente por la estructura organizacional, sino también, por el manejo de los procesos que rigen en ella, ejemplo de esto en la aprobación y asignación de presupuesto, las decisiones importantes son tomadas por el gerente general así como la asignación de metas, compras de materiales, etc.

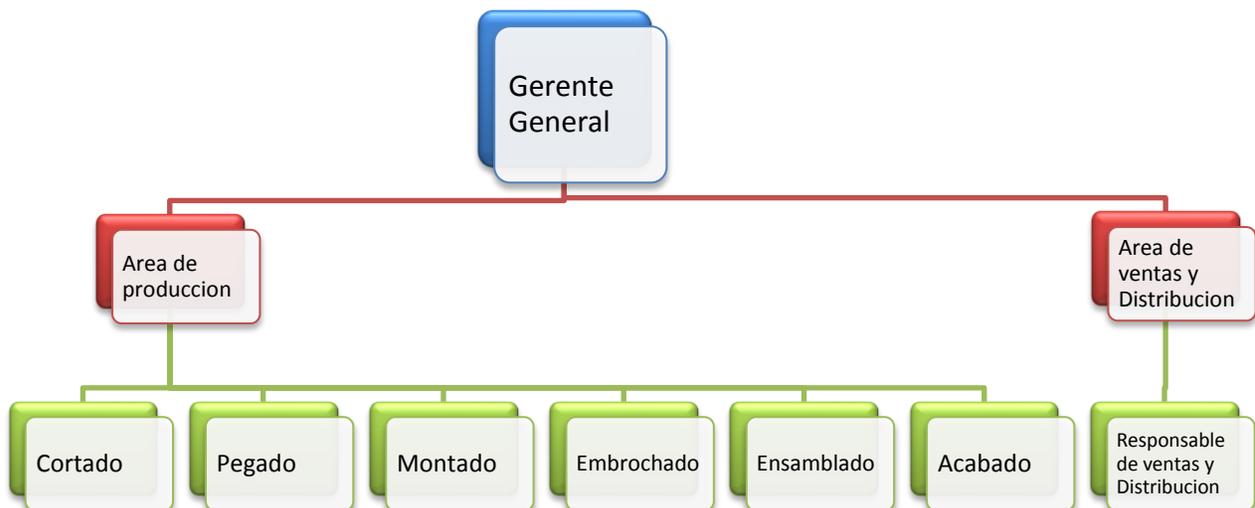


Figura 3. Estructura Organizacional de INTECAL S.A
Fuente. INTECAL S.A

El área de producción se divide en 7 sub áreas las cuales desarrollan funciones específicas dentro del proceso productivo, este se desarrolla en su totalidad de manera artesanal utilizando para ello herramientas de mano como martillo, cuchillas, entre otras, así como máquinas de coser caseras utilizadas para el montaje de las partes. La Figura 4 ilustra las áreas del proceso productivo con una pequeña descripción de las actividades desarrolladas en cada una.



Figura 4. Proceso Productivo
Fuente. INTECAL S.A, Observación directa

Cabe resaltar que el gerente general realiza las funciones de inspector de calidad y encargado de producción. El área de ventas y distribución está compuesta por un solo trabajador el cual se encarga de vender el producto y distribuirlo por los distintos clientes del mercado oriental siendo este el mercado en que más comercializa sus productos.

INTECAL S.A ha mantenido un número estable de clientes en los dos últimos años debido a que no se han desarrollado estrategias para lograr captar nuevos clientes, sumado a esto, las políticas de ventas establecidas en la empresa no han permitido atraer nuevos clientes ya que estas contemplan que el pago de los pedidos debe realizarse en efectivo no dando plazo a financiamiento para el pago de los mismos.

El gerente general es el encargado de ejercer funciones contables, sin embargo no cuenta con formatos para llevar los pedidos y registros de ventas que se generan en la empresa así como los gastos que se incurren en la producción. Esto es un obstáculo para la institución ya que no puede realizar un análisis interno de rentabilidad y pronósticos de ventas hacia los cuales dirigir los esfuerzos.

3.2 Dirección y sus Componentes

3.2.1 Liderazgo

Se realizó una entrevista al gerente general y los trabajadores (Ver Anexo 4 y 6). Con el objeto de hondar en los rasgos y actitudes que posee este y al mismo tiempo ver el manejo que brinda a la empresa, en este caso el Gerente General posee autoridad y ciertos rasgos de liderazgo aunque no en su totalidad

Algunas características que se presentan en el son:

- 1).- Se le tiene un alto respeto
- 2).- Es una persona humanista
- 3).- Posee buenas relaciones con sus trabajadores
- 4).- Persona de buenos principios
- 5).- Dispuesta a ayudar a sus trabajadores
- 6).- Responsable

3.2.2 Comunicación

El tipo de comunicación que se practica en la Empresa es vertical (Ver Anexo 3, 4) debido a que las orientaciones fluyen de manera descendente, así mismo el que dispone de materiales, inversión y decisiones es gerencia. Esta comunicación se realiza de forma verbal sin recurrir a modos formales, no obstante aunque se escuche las inquietudes y sugerencias de los trabajadores quien tiene la última palabra en la empresa es gerencia.

En esta parte del diagnóstico se pudo observar que la comunicación en la Empresa es buena ya que no posee muchos niveles administrativos, por lo cual el gerente tiene la facilidad de comunicar cualquier cambio, meta o asignación a los trabajadores.

3.2.3 Trabajo en Equipo

INTECAL S.A cuenta con un total de 15 trabajadores en lo que respecta a producción, 1 de ventas y 1 gerente general, donde el trabajo en equipo no se realiza pero si existen grupos de trabajo los cuales colaboran para alcanzar las metas que tienen en común.

Se pudo observar que los trabajadores se apoyan y colaboran en conjunto para alcanzar la meta establecida, sin embargo no existe una plena confianza entre ellos, las

relaciones se limitan a trabajo existiendo entre algunos losos de amistad pero no es común en toda la organización.

3.3 Atmosfera del taller de botas estándar.

En esta sección se muestra la situación actual de la Empresa INTECAL S. A, aquí se ilustran los flujos ínter departamentales así como las distancias entre estos también se detallan 6 áreas en total en donde cada una corresponde a cada actividad de producción las cuales son:

- 1.- Área de Cortado.
- 2.- Área de Pegado.
- 3.- Área de Montado.
- 4.- Área de Embrochado
- 5.- Área de Ensamblado.
- 6.- Área de Acabado.

En esta sección el área 2 es usada para dos tipos de actividades, tal como es el Montado así como el Finalizado, cabe destacar que el espacio que ocupa la estación es de 1.39 mts la que está ocupada por una mesa de dicha longitud, la cual sirve para ambas actividades. La distribución de planta se muestra en la figura 5.

MUESTRA DE LA PLANTA Y DISTRIBUCION DE PRODUCCION DE INTECALS.A

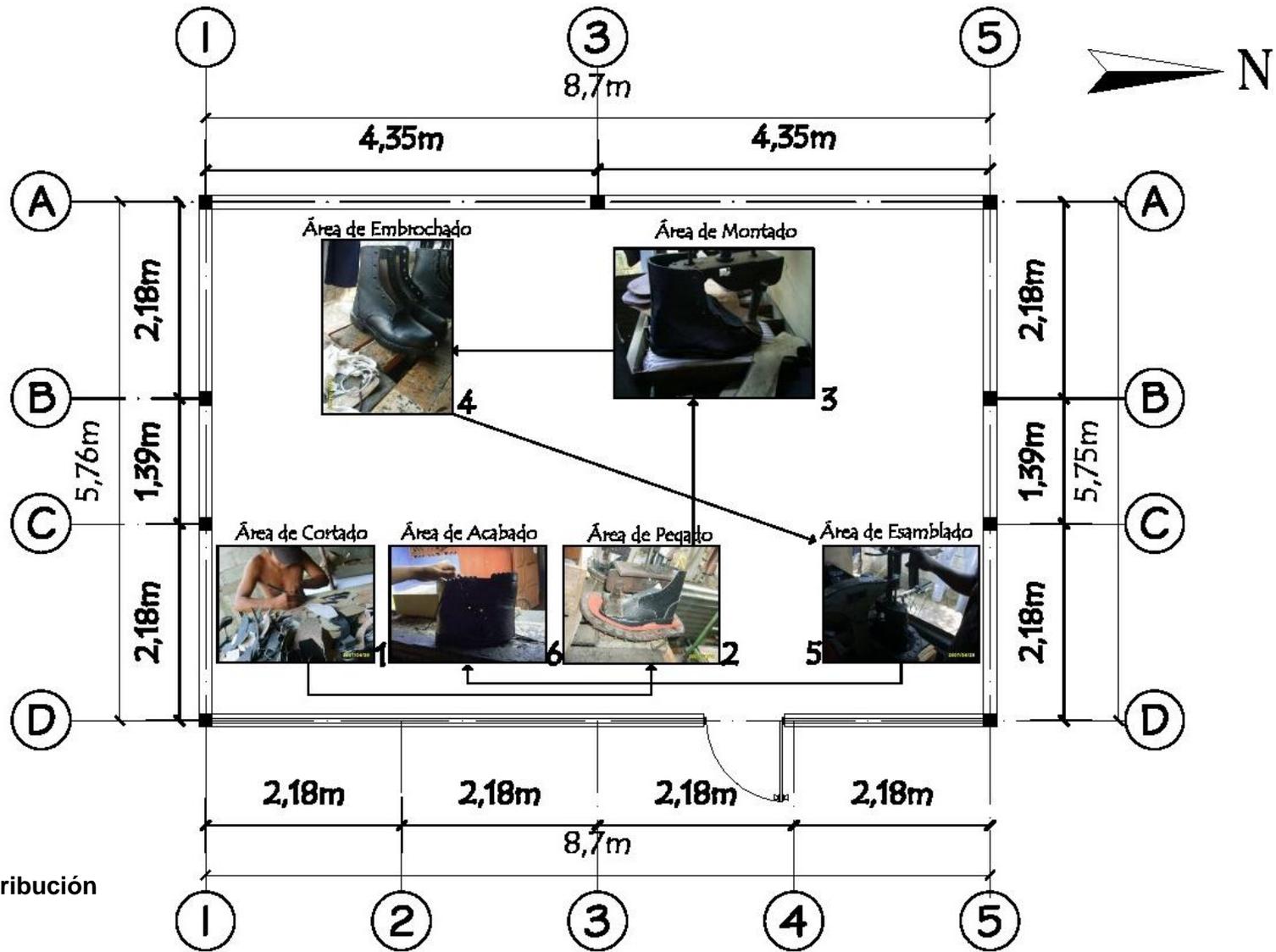


Figura 5. Distribución

3.4 Marketing MIX

3.4.1 Perspectiva del Producto (Botas Estándar)

La bota estándar es un calzado de trabajo pesado elaborado en base a cuero con suela de PVC, con medidas estándar de seguridad para protección del pie del usuario, producto de consumo permanente de alta rotación en el mercado con insumos de fabricación nacionales e internacionales, con posicionamiento en el mercado nacional de consumo personal, industrial y agrícola.

La elaboración se basa:

En el uso de herramientas manuales y con muy poca utilización de maquinaria o equipos industriales. Bajo niveles de especialización, principalmente porque los conocimientos de los trabajadores son adquiridos a través de la práctica y por herencia, además no se les brinda capacitación para lograr que tenga un mejor conocimiento.

Los materiales que se utilizan son los siguientes: Cuero, carnaza, plantina, forro para cepellada, pega blanca y amarilla, hilo 30-2, remaches, mostacillas, royal, cartón de talones, galleta, cordones, clavos.



Figura 6. Botas Estándar

La figura 6 muestra un producto terminado (bota) de la empresa INTECAL S.A el cual cuenta con una calidad baja, y una durabilidad promedio de 6 meses.

3.4.2 Plaza

Fuertes lazos con los clientes mayoristas que distribuyen el producto en diferentes zonas del mercado Oriental en su total 10 distribuidores que hacen sus pedidos a INTECAL S.A una vez por semana teniendo un total aproximado de producción de 250 pares de Botas Estándar por semana.

El canal de comercialización utilizado es del fabricante (INTECAL S.A.) al Distribuidor (Clientes mayoristas y minoristas) y luego al consumidor final. Desde INTECAL S.A. se traslada el producto por medio de vehículo a los clientes mayoristas ubicados en el mercado Oriental, estos a su vez comercializan el producto a los clientes directos que visitan las tiendas en este mercado.

INTECAL S.A mantiene como fuerza de venta a sus clientes mayoristas y minoristas, estos últimos mantiene aproximadamente un pedido de 6 a 12 pares de botas estándar por semana lo cual ayuda a INTECAL S.A a mantener su productividad y sus ingresos de ventas.

3.4.3 Precio

Debido a su baja calidad INTECAL S.A mantiene un precio competitivo que corresponde a C\$ 130.00 por unidad. Sin embargo tiene una capacidad productiva de 250 pares por semana lo que corresponde a un ingreso total de C\$ 32,500.00 semanal.

- **Producción diaria:**

50 pares de botas por día.

250 pares a la semana.

1,000 pares de botas al mes.

Horas de trabajo: 7 am – 7 pm

Se paga por producción.

- **Costos.**

El costo real en que se incurre por la elaboración de una bota es de C\$ 108.8, generando así un costo total de C\$ 27,200 semanal.

La tabla 1 detalla los materiales, precios de estos y el costo total para la obtención del costo unitario.

MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Cuero	290 pies	C\$ 15	C\$ 4350
Carnaza	70 pies	C\$ 6	C\$ 420
Galleta	3 lbs	C\$ 12	C\$ 36
Drill (forro de capellada)	3 lbs	C\$ 12	C\$ 36
Ojete	2800 und	C\$ 0.05	C\$ 140
Remache	400	C\$ 0.10	C\$ 40
Hilos	2 (rollo supongo)	C\$ 33	C\$ 66
Sellos	100 und	C\$ 0.30	C\$ 30
Cortado	100 und	C\$ 3	C\$ 300
Armado	100	C\$ 7	C\$ 700
Suelas	100	C\$ 14	C\$ 1400
Plantina	3.25 pliego	C\$ 68	C\$ 221
Royal	1.5 pliego	C\$ 70	C\$ 105
Talonera	1.5 pliego	C\$ 68	C\$ 102
Pega amarilla	2.5 gln	C\$ 235	C\$ 587.5
Pega blanca	1 gln	C\$ 280	C\$ 280
Mosca	1 lb	C\$ 60	C\$ 60
Zener	½	C\$ 60	C\$ 60
Cordón	100	C\$ 1.5	C\$ 150
Lustrolina	¼	C\$ 220	C\$ 55
Montado	170	C\$ 7	C\$ 700
Finisaje	100	C\$ 1.5	C\$ 150
Transporte	100	C\$ 4	C\$ 400
Agua	100	C\$ 0.5	C\$ 50
Luz eléctrica	100	C\$ 1	C\$ 100
Empaque	100	C\$ 3.5	C\$ 350
Total			C\$ 10,888.5

Tabla 1. Detalle de Materiales

La materia prima para la elaboración de la botas es el cuero el cual como puede apreciarse en la tabla 1 se compran grandes cantidades seguido de otros insumos tales como los ojetes, plantina, talonera, royal, entre otros que en su conjunto generan un costo total de C\$ 10,888.5

- **Ingresos**

Durante el periodo transcurrido de este año (Enero – Noviembre 2010) la producción de botas tiende a un promedio de 1,000 pares mensuales, de igual manera los ingresos que se generan a través de la venta de estos los cuales ascienden a C\$ 130,000.

4.- Investigación de Mercados

Como parte fundamental del desarrollo de este estudio, es necesaria la realización de una investigación de mercado para conocer la situación actual de la posición competitiva de INTECAL S.A así como la percepción del cliente hacia esta. La investigación de mercados abarca todas las actividades que le permiten a una organización obtener información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales. Mas exactamente la investigación de mercados es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones la cual se empleará en todas las fases del proceso estratégico de marketing.

El segmento de mercado hacia el cual INTECAL S.A dirige su producto comprende personas dedicadas a la agricultura y trabajos individuales cuyos ingresos sean de clase baja. Actualmente INTECAL S.A posee un total de 30 clientes minoristas y 10 mayoristas todos estos operando en el mercado oriental, este reconocido por la gran afluencia de compradores que lo visitan a diario.

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar es la investigación exploratoria, esto debido a que este tipo de investigación permitirá familiarizarse y conocer mejor la situación actual de la posición competitiva de la empresa brindando algunos elementos que influyen en una disminución de la misma. Así mismo, se utilizara una investigación descriptiva para describir las características de la situación actual previamente identificada.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos tipos de fuentes de información:

- **Información Primaria:** Corresponde a aquella que se obtiene directamente del campo de trabajo, en esta se utilizó la observación directa para analizar el proceso productivo, y las relaciones existentes en la empresa INTECAL S.A, de igual manera se utilizó entrevistas con el gerente general para conocer su punto de vista respecto a la operatividad en la empresa y las actitudes de este respecto al mercado, también se utilizó una encuesta estructurada con una combinación de preguntas cerradas y abiertas la cual se aplicó con el objeto de conocer la perspectiva del cliente respecto a INTECAL S.A.
- **Información Secundaria:** Constituida por archivos originales de la empresa, revistas, libros e internet. En este punto INTECAL S.A carece de registros históricos escritos que sirvan de base como datos estadísticos, solamente manejan las ventas de los últimos meses pero de manera informal sin plasmarlo en ningún tipo de archivo, se revisó la bibliografía relacionada al tema de estudio así como la búsqueda de información relacionada al estudio a través de fuentes provenientes de internet.

4.2 Tamaño de la Muestra

El contenido de este estudio está basado en la recopilación de información de valor mediante una encuesta estructurada de acuerdo a la frecuencia de compra, precios, marca, estilo, competencia y preferencia de la población en cuanto a variedades de productos de calzados específicamente botas.

Este estudio se llevó a cabo en el Mercado Oriental considerado el mercado más grande de Centroamérica, se seleccionó este, debido a que en él es donde se encuentran los actuales clientes de INTECAL S.A y es donde se comercializan varios productos similares en relación al estudiado actualmente.

4.3 Tipo de Muestreo

Para fines de selección de la muestra se hará uso de la técnica de Muestreo Estratificado, (se segmenta la población basado en un carácter determinado el cual está representada por personas que utilicen botas)

4.3.1 Determinación del tamaño de la Muestra.

Como se mencionó anteriormente, el estudio se realizó en el Mercado Oriental, no existen registros con exactitud respecto a la cantidad de población que transita por él, dada esta situación, se tomó la población como desconocida y se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

n = Numero de encuestas a realizar.

Z = Nivel de confianza, se asume un 95 %

P = Proporción de acierto en la encuesta, que en este caso se consideró del 50 %.

Q = Proporción de desacierto en la encuesta, que también se consideró un 50 %.

e = Error muestral, se asume un 5%

De acuerdo con los cálculos se obtiene:

$$n = \frac{(1.65)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = \mathbf{273 \text{ Encuestas.}}$$

4.4 Tratamiento estadístico de los Datos

Para realizar el procesamiento de los datos obtenidos a través de la encuesta, se utilizara el programa de cómputo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) el cual es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado capaz de procesar bases de datos de gran tamaño.

Los datos obtenidos a través de la investigación serán procesados para obtener información relevante que sirva de base para la toma de decisiones permitiendo la formulación de estrategias empresariales.

4.5 Análisis de la Encuesta

La encuesta es la técnica de recopilación de información que permitió conocer el porcentaje de personas que conocen las botas producidas por INTECAL S.A, al igual que otros elementos como el estilo mayor demandado, la competencia, y la participación de mercado actual de la empresa.

La encuesta utilizada (Ver Anexo 7) para la realización del presente estudio está estructurada de preguntas cerradas y abiertas, las cuales permitieron recopilar información referente a la participación de mercado que tiene INTECAL S.A.

La encuestas se realizó a los consumidores finales con el objetivo de conocer las preferencias, opiniones y sugerencias acerca del producto botas Estándar, ya que estos son los que lo compran y lo utilizan, generando así las bases de conocimiento para desarrollar un producto que pueda ser comercializado por los clientes mayoristas y que cumplan con las expectativas de los clientes finales.

Los resultados de la encuesta se muestran en el Anexo 8, los detalles más relevantes se muestran a continuación:

El 97% de los encuestados pertenecen al sexo Masculino y el restante 3% corresponde al sexo Femenino (Anexo8, Gráfico 13), esto se debe a que el producto en estudio es mayormente orientado a y utilizado por hombres, no obstante las mujeres que han comprado y utilizado este producto pertenecen a instituciones en cuya función el uniforme de su personal incluye calzado tipo botas estándares, ejemplo de estas son la Policía Nacional y empresas que brindan servicios de vigilancia.

Dentro de las marcas de botas que fueron citadas por los encuestados sobresale la estándar con un 80% de percepción en los clientes, seguido por la Caterpillar con un 8%, luego la Timberland con un 6% y de último con un 3% están las botas Texanas y las botas hípicas. (Anexo 8, Gráfico 16)

Cabe resaltar que la mayoría de este tipo de botas tienen grabado en su suela “Estándar” siendo reconocida por los consumidores como la marca y estilo de preferencia, no obstante lo que diferencia una de otras es la empresa que las fabrica.

La empresa líder en desarrollar productos bajo la marca Estándar es la Chontal la cual abarca un 37% de participación, seguido por Tecalsa con un 12%, Danto 11%, Rolter 9%, Talleres de granada 8%, y los talleres de granada e INTECAL S.A con un 3% de participación. (Anexo 8, Gráfico 17 y 18)

La mayoría de consumidores que utilizan este producto, lo hacen en trabajos varios (como vender, acarrear, electricidad, carpintería, agricultura entre otros), uso particular ya que para algunas personas le resultan cómodos y protectores este tipo de calzado, trabajo en carreteras y construcción esto último según comentaban por la seguridad que les brindan y sienten al utilizar este calzado. (Anexo 8, Gráfico 20)

Según los datos recabados (Anexo 8, Gráficos 21 - 26) los aspectos más relevantes que el consumidor utiliza para comprar este tipo de calzado son la durabilidad del producto, esto con un 70% de consideración, el precio con un 60% y la comodidad que brinda el calzado con un 67%.

CAPITULO II

PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

Este capítulo se concentra en la creación y planteamiento de estrategias empresariales que permitirán fortalecer la posición competitiva de INTECAL S.A, primeramente se plasma el diseño de las estrategias lo cual contempla un análisis de la Misión, Visión y Objetivos generales, realización de un Mapa Perceptual y Matriz BCG (Boston Consulting Group), planteamiento de los factores positivos y negativos de la Empresa y un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee INTECAL SA, concluyendo con el planteamiento de un plan estratégico donde resaltan las estrategias más relevantes que beneficiaran a la Empresa.

1. Diseño de la Estrategia

1.1 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

Actualmente la Empresa INTECAL S.A carece de Misión, Visión y Objetivos, operando sin una dirección bien definida, dada esta circunstancia y considerando que se desea fortalecer la participación en el mercado, en el acápite 2 se plantea una propuesta de Misión, Visión y Objetivos generales.

1.2 Análisis Estratégico

Para llevar a cabo el análisis estratégico se utilizaron algunas herramientas de trabajo tales como:

1.2.1 Mapa perceptual

El Mapa Perceptual es un gráfico que representa las percepciones de un producto, una marca o una empresa, por los consumidores, en función de una serie de atributos que

caracterizan a aquéllos. Sirve para identificar la posición relativa de un producto, marca o empresa, tanto en relación a otros competitivos como a un “ideal”.

La figura número 7 expone la percepción de los clientes respecto a los productos de INTECAL, y los de la competencia, de igual manera se logra apreciar la competencia más cercana y que ejerce fuerza sobre la misma.

Para el desarrollo del mapa, en primera instancia se definió el contenido de los cuadrantes basado en la combinación de variables “Empresa – Durabilidad” y “Empresa – Precio”, mismas que se reflejan en el Anexo 10. Esta combinación se logro realizar basado en la información obtenida de la investigación de mercado, misma que brindo aspectos generales acerca de la perspectiva de los clientes sobre los productos elaborados por INTECAL S.A, así como la competencia presente en el mercado, los precios que pagan los consumidores entre otros.

Los cuadrantes quedan definidos de la siguiente manera:

Cuadrante 1: Engloba los precios más altos, que oscilan entre C\$ 351 a más, este cuadrante establece que los productos poseen un precio alto y una vida útil prolongada que se aproxima a un periodo mayor de un año de durabilidad.

Cuadrante 2: Encierra precios altos que comprenden entre C\$ 301 – C\$ 350, establece que la durabilidad del producto oscila entre los 6 a 8 meses.

Cuadrante 3: Comprende precios accesibles que oscilan entre C\$ 200 – C\$ 250, el producto posee una vida útil de 6 meses.

Cuadrante 4: Conlleva precios atractivos los que abarcan los C\$ 251 a C\$ 300, la durabilidad establecida es de 6 meses.

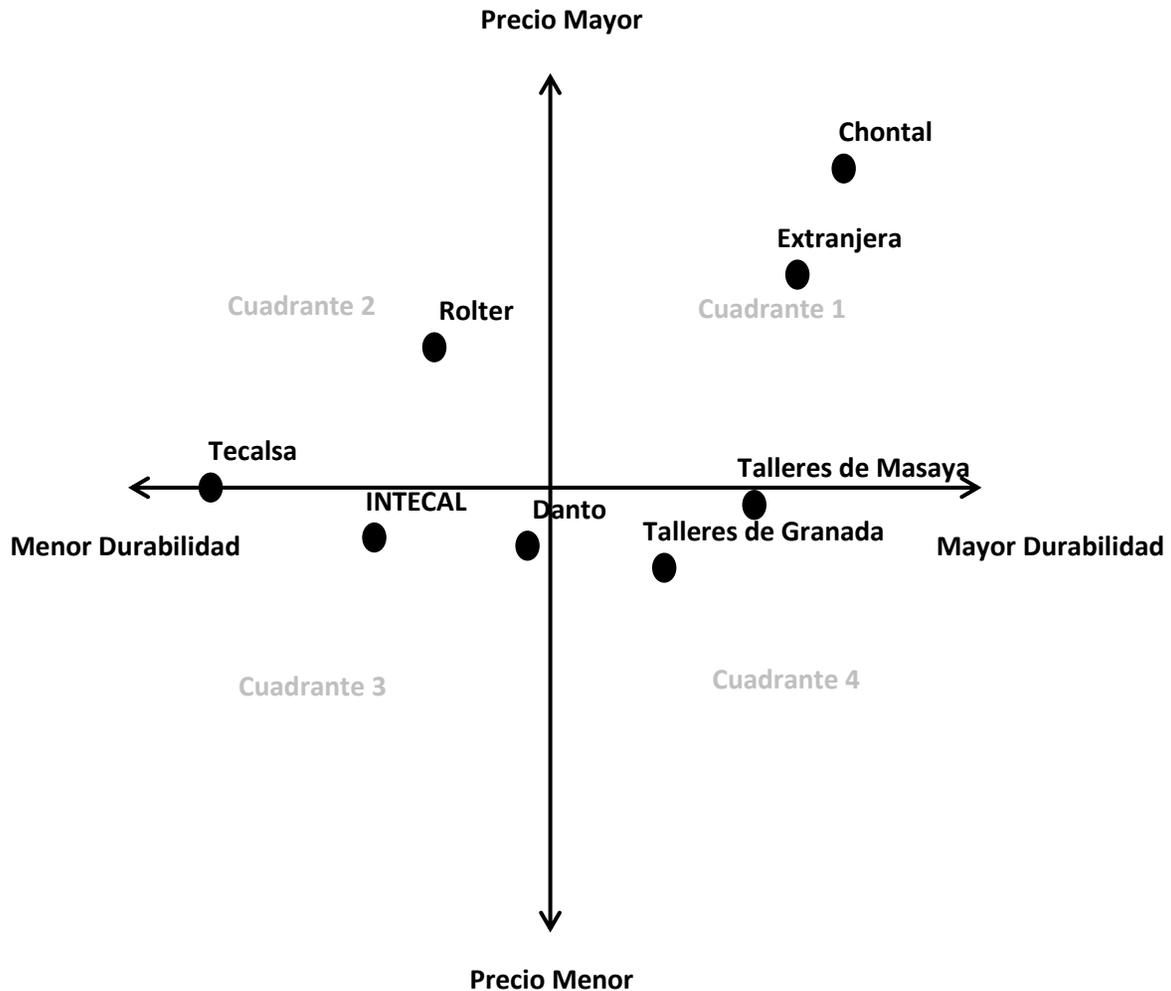


Figura 7. Mapa Perceptual de la Empresa INTECAL S.A

1.2.2 Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) permite analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocio. Esta matriz refleja la tasa de crecimiento de la Empresa y la participación que la misma tiene en el mercado. La tabla 2 evidencia las ventas de botas estándares que ha tenido INTECAL S.A en el transcurso del año (Enero – Noviembre 2010).

Mes	Unidades Vendidas	Precio de Venta	Ventas
Enero	1000	C\$ 130	C\$ 130.000,00
Febrero	1100	C\$ 130	C\$ 143.000,00
Marzo	1000	C\$ 130	C\$ 130.000,00
Abril	950	C\$ 130	C\$ 123.500,00
Mayo	900	C\$ 130	C\$ 117.000,00
Junio	1000	C\$ 130	C\$ 130.000,00
Julio	1250	C\$ 130	C\$ 162.500,00
Agosto	1000	C\$ 130	C\$ 130.000,00
Septiembre	850	C\$ 130	C\$ 110.500,00
Octubre	900	C\$ 130	C\$ 117.000,00
Noviembre	1050	C\$ 130	C\$ 136.500,00

Tabla 2. Registro Histórico de Ventas
Fuente: INTECAL S.A

Se puede apreciar que existen variaciones en los niveles de ventas, debido a esto se procede a calcular una tasa de crecimiento o decrecimiento mensual y basado en esto calcular una tasa promedio, se utilizará la siguiente fórmula:

Tasa de Crecimiento

$$TC = \frac{V2 - V1}{V1}$$

$$TC \text{ Febrero} - \text{Enero (FE)} = \frac{1100 - 1000}{1000}$$

$$TCFE = 0.1$$

$$TC \text{ Marzo} - \text{Febrero (MF)} = \frac{1000 - 1100}{1100}$$

$$\text{TCMF} = - 0.090$$

$$\text{TC Abril – Marzo (AM)} = \frac{950 - 1000}{1000}$$

$$\text{TCAM} = - 0.05$$

$$\text{TC Mayo – Abril (MA)} = \frac{900 - 950}{950}$$

$$\text{TCMA} = - 0.52$$

$$\text{TC Junio – Mayo (JM)} = \frac{1000 - 950}{950}$$

$$\text{TCJM} = 0.052$$

$$\text{TC Julio – Junio (JJ)} = \frac{1250 - 1000}{1000}$$

$$\text{TCJJ} = 0.25$$

$$\text{TC Agosto – Julio (AJ)} = \frac{1000 - 1250}{1250}$$

$$\text{TCAJ} = - 0.2$$

$$\text{TC Septiembre – Agosto (SA)} = \frac{850 - 1000}{1000}$$

$$\text{TCSA} = -0.15$$

$$\text{TC Octubre} - \text{Septiembre (OS)} = \frac{900 - 850}{850}$$

$$\text{TCOS} = 0.058$$

$$\text{TC Noviembre} - \text{Octubre (NO)} = \frac{1050 - 900}{900}$$

$$\text{TCNO} = 0.166$$

$$\text{TC Promedio} = \sum \text{TC} / N$$

$$\text{TC P} = (0.1 + (-0.090) + (-0.05) + (-0.52) + 0.052 + 0.25 + (-0.2) + (-0.15) + 0.058 + 0.166) / 10$$

$$\text{TC P} = -0.0384 * 100\%$$

$$\text{TD P} = -3.84\%$$

La empresa presenta una tasa de decrecimiento de -3.84% esto significa que INTECAL S.A ha presentado una disminución del 3.84% en sus ventas, la participación que posee en el mercado es del 3%. Utilizando estos datos se procede a graficar la matriz.

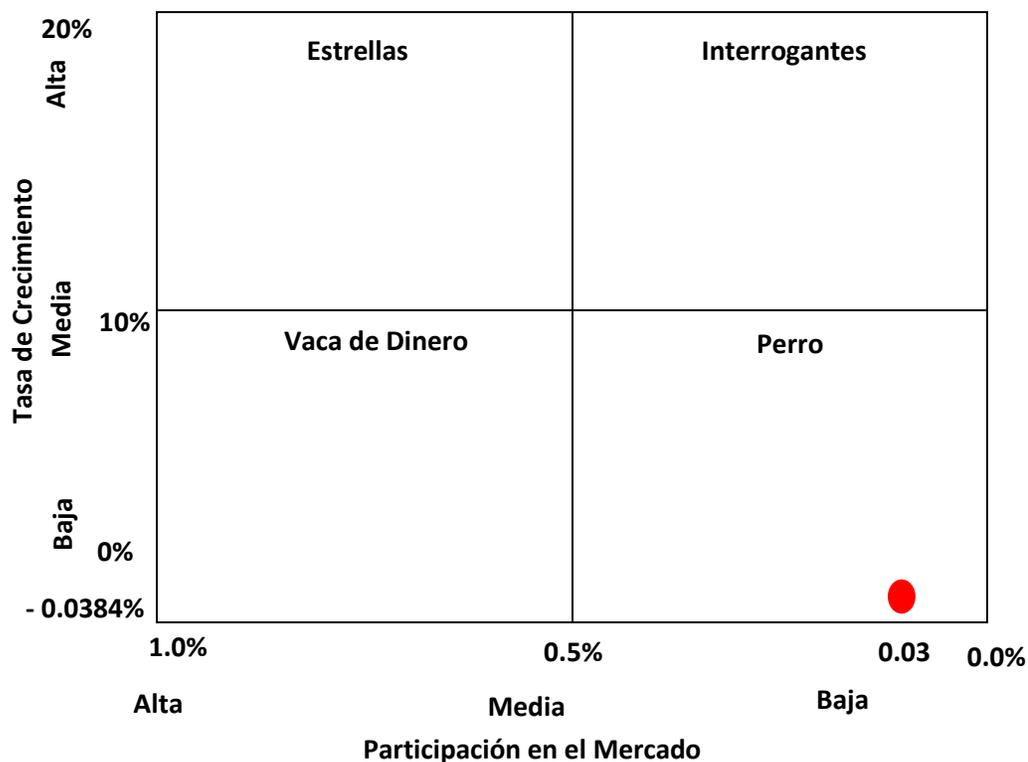


Figura 8. Matriz BCG de INTECAL S.A

La figura 8 muestra la matriz BCG de INTECAL S.A, puede apreciarse que esta se encuentra en el cuadrante IV, el cual está compuesto por el grupo de unidades estratégicas denominadas “Perros”. Las Unidades Estratégicas comprendidas en este cuadrante poseen una baja participación de mercado, y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento.

Esta tasa de crecimiento puede justificarse debido a que la Empresa se encuentra saturada por la presencia de muchas empresas que compiten en el mercado, no obstante INTECAL S.A no impulsa estrategias y acciones que permitan levantar sus ventas, captar nuevos clientes, mejorar la imagen del producto, ampliar su mercado, influyendo de esta manera a poseer tal crecimiento.

1.2.3 Factores Positivos y Negativos.

En el presente trabajo se identifican algunos factores tanto positivos como negativos que intervienen en toda la organización de la Industria que los identifica o caracteriza como productores de botas estándar, estos se detallan a continuación:

Factores Positivos.

- a).- Es una Empresa que fue fundada desde 1967, por lo tanto es conocida por sus alrededores.
- b).- Generación de empleo, ya que es un producto elaborado artesanalmente y se necesita mano de obra.
- c).- Posee una imagen que les permite mantener sus ingresos de ventas.
- d).- Brinda un excelente servicio a sus 10 clientes mayoristas y minoristas, esto le permite a aumentar el número de clientes.
- e).- Poseen una gran experiencia de productividad de diferentes estilos de botas.
- f).- Clientes fieles al producto que brinda INTECAL S.A

Factores Negativos.

- a).- INTECAL S.A no usa como herramienta el Marketing empresarial para incrementar sus ventas.
- b).- No se consideran las normas y estándares de calidad para sus productos.
- c).- Poco reconocimiento de la marca a nivel nacional.
- d).- La marca no es reconocida.

1.2.4 Matriz FODA

La Matriz FODA provee un esbozo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta una empresa. Se constituye una técnica esencial para la planeación estratégica ya que brinda información relevante que ayuda al proceso de toma de decisiones y facilita la creación de estrategias empresariales capaces de alcanzar los objetivos establecidos.

En este punto se realizó la matriz FODA de la Empresa INTECAL S.A, con el objetivo de conocer los puntos de mayor importancia que se deben de tomar para realizar las estrategias más óptimas para el fortalecimiento de la posición competitiva de INTECAL S.A, esto a través de resaltar los aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo de la Empresa. La representación de esta matriz puede apreciarse en el Anexo 10

<p style="text-align: center;">FODA</p>	<p style="text-align: center;">FUERZA. - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia experiencia en la confección de calzado nicaragüense (botas) a través de procesos artesanales (43 años) 2. Capacidad de producir diferentes estilos de zapatos. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con estándares y normas de calidad para elaborar el producto. 2. No se promueve el producto por medio de campañas publicitarias. 3. No se realiza búsquedas de nuevos clientes 4. Conformismo en las ventas realizadas. 5. Manejo de los reportes de ventas inadecuadamente. 6. No requieren de uso tecnológico para la productividad y administración.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos sectores a los que puede incursionar: policía nacional, cuerpo de bomberos, ejercito, empresas de seguridad. 2. Apoyo del MIFIC a las MIPYMES para su incrementos de ventas 3. Programas de financiamiento por parte del gobierno 4. Integración de la industria a la cámara nacional del sector cuero y calzado (CACONIC). 5. Estudiar alianzas corporativas con industrias extranjeras. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar el personal por medio del programa de capacitación a las mediana, pequeña y microempresa de CAMYPYME. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar la demanda a través de publicidad para promover el producto nacional. 2. Incrementar la demanda captando los clientes de la competencia 3. Cambiar la estructura organizacional al fin de tener una fuerza de ventas que ayude a la empresa a su crecimiento.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entradas de nuevos competidores al mercado. 2. Productos sustitutos 3. Posibilidad de ser absorbidos por la competencia debido a productos de mejor calidad 4. Posible incremento del costo de la materia prima 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad del producto. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un sistema de ventas para el control adecuado de la empresa.

2.- Propuesta de Plan Estratégico

2.1- Misión:

La misión de una empresa se define como el enunciado escrito que permite distinguir una empresa de otras organizaciones, es decir manifiesta la razón de ser de una empresa diferenciándola de otras organizaciones que operan en su entorno.

Se propone la siguiente Misión:

“Somos una Empresa textilera de calzado que produce y comercializa botas estándar de la más alta calidad, elaboradas a través de procesos artesanales cuidadosamente desarrollados capaces de brindar a los consumidores productos duraderos y cómodos que satisfagan sus expectativas.”

2.2.- Visión:

La visión empresarial puede definirse como un conjunto de propósitos amplios que sirven de guía para inspirar a la organización hacia la búsqueda de un futuro determinado, es decir es un marco de referencia acerca de lo que se desea ser como empresa y que le permite integrar e inspirar a sus miembros con sentido de largo plazo.

Se propone la siguiente Visión:

“Convertirnos y mantenernos como la Empresa líder textilera de calzado con mayor calidad adaptándonos a las nuevas formas y necesidades del consumidor para lo cual contamos con el personal calificado que en conjunto se esfuerza para ofrecer y proporcionar productos de calidad permanente a sus clientes.”

2.3.- Objetivos generales

Tomando como base la misión y visión de la Empresa se derivaron los correspondientes objetivos generales, ellos son los siguientes:

- Producir y comercializar botas estándar de alta calidad.
- Brindar productos duraderos que satisfagan las expectativas del consumidor.
- Permanecer como Empresa líder textilera.
- Adaptar el producto a las necesidades del mercado.

2.4.- Objetivos Estratégicos

Considerando como referencia los objetivos generales planteados y el análisis estratégico realizado mediante la BCG, el Mapa Perceptual y la Matriz FODA, y considerando además los factores positivos y negativos de la empresa se plantearon los objetivos estratégicos que se muestran a continuación:

a).- Aumentar la participación en el mercado de las botas INTECAL a través de una campaña publicitaria sistemática dentro de la cual se estiman gastos aproximados de C\$ 1820.00 (mil ochocientos veinte córdobas netos). Desarrollar a partir Enero de 2011.

b).- Realizar mejoras en la calidad del producto a través de la obtención de materia prima de calidad, su obtención se realizara a principios de Enero 2011

c).- Implementar control de ventas a través de la obtención de un sistema de información para el manejo y proyección de la demanda lo cual permitirá anticiparse a los cambios que pudiesen ocurrir. Se estima una inversión de \$ 550 (ver precio y formas de pago en Anexo 13).

d).- Capacitar al personal por parte del programa elaborado por CAMYPYME (Cooperativa de apoyo a la pequeña y mediana empresa de Masaya)

2.5.- Estrategias

Las estrategias planteadas se obtienen de los diferentes instrumentos estratégicos utilizados en el análisis. Esto es: La matriz BCG, el Mapa Perceptual, la Matriz FODA y los factores positivos y negativos de la empresa.

A continuación se presentan algunas de las estrategias más relevantes, así como el análisis de la incidencia que tendrán en el desarrollo competitivo de la Empresa.

a).- Estrategia de Crecimiento

a.1).- Incentivar la Demanda

Elaboración de un plan publicitario dirigido al segmento de INTECAL con el objetivo motivar al cliente a utilizar el producto. (Ver Anexo 11 y 12)

a.2).- Incrementar la Demanda

Como se ha visto anteriormente, INTECAL S.A, realiza una producción mensual de 1,000 pares de botas, lo que representa un 3% del mercado. Como puede apreciarse en el gráfico número 17 (Anexo 8) el mercado se encuentra saturado por lo que se ve la necesidad de captar los actuales clientes de la competencia atrayéndolos y formándolos como consumidores y clientes de las botas Estándares que desarrolla INTECAL S.A. Se desea incrementar la participación en un 25% del mercado que actualmente cubre INTECAL S.A

Para determinar cuántas personas representa el 25% de incremento y en qué cantidades se obtendrán de la competencia, se realizaron los siguientes cálculos:

1,000 pares/mes * 12 mes/año = 12,000 pares al año

Basado en la cantidad de compra de los usuarios, la cual asciende a 1 par por compra, se tiene 12,000 personas a las que se atiende al año (12,000 pares/año / 1 (par/persona) = 12,000 personas/año)

Estas 12,000 representan el 3% de la participación del mercado,

12,000 ----- 3%
X ----- 100%

$$X = \frac{12,000 * 100\%}{3\%}$$

X = 400,000 personas al año son compradores de botas, estas representan el mercado en personas donde participa INTECAL S.A

Se desea captar un 25% más de la población que actualmente posee la Empresa, lo cual desde el punto de vista de los autores de este trabajo se considera razonable, puesto que la Empresa tiene suficiente capacidad para lograrlo. Las limitaciones en cuanto a la producción se han manifestado más que todo desde el punto de vista administrativo, dado que la Dirección de la Empresa considera conveniente producir solamente 1,000 pares de botas mensuales.

$$12,000 * 25\% = 3,000 \text{ personas anual}$$

Como el mercado se encuentra saturado, la estrategia se orienta a captar clientes de la competencia, se toma la competencia que se encuentran en participaciones próximas a las de INTECAL S.A, dentro de estas están: ROLTER con un 9%, Talleres de Masaya con un 3% y Talleres de Granada con un 8%

$$\frac{3,000}{400,000} * 100\% = 0.75\%$$

El incremento de 3,000 personas representa un 0.75% del total del mercado, se pretende acaparar los cliente de la competencia en las siguientes cantidades

Talleres de Masaya, $3,000 * 15\% = 450$ personas

Talleres de Granada, $3,000 * 40\% = 1,200$ personas

Rolter, $3,000 * 45\% = 1,350$ personas

b).- Estrategia de Organización y Dirección

b.1).- Capacitación de Personal en Programa de CAMYPYME

La cooperativa de apoyo a la pequeña y mediana empresa de Masaya, se encuentra ubicada frente a la gasolinera uno de San Jerónimo, Masaya.

Su objetivo es capacitar a las pequeñas y medianas empresa para que estas tengan una mejor organización y dirección.

Requisitos:

- Mostrar la inscripción que garantiza su empresa como MYPYME
- Llenar formato de inscripción de los cursos de capacitación

b.2).- Implementación de Sistema infoventas lite (Ver Anexo 13)

Consiste en la adquisición de un sistema de computo (software) destinado facilitar el control de los pedidos por parte de los clientes, la ventas realizadas, control de inventario, registro de datos históricos vitales para la compañía, entre otros aspectos que permitirán la toma de decisiones ante cualquier circunstancia que atraviese INTECAL S.A

b.3).- Cambios en la estructura organizacional

Consiste en la modificación de la actual estructura organizacional, esto a través de la creación de distintas estructuras que ayuden a la mejor organización de la Empresa y que contribuya al buen funcionamiento de esta minimizando la carga que posee el gerente general. En la Figura número 9 se muestra la propuesta de cambio en la estructura organizacional.

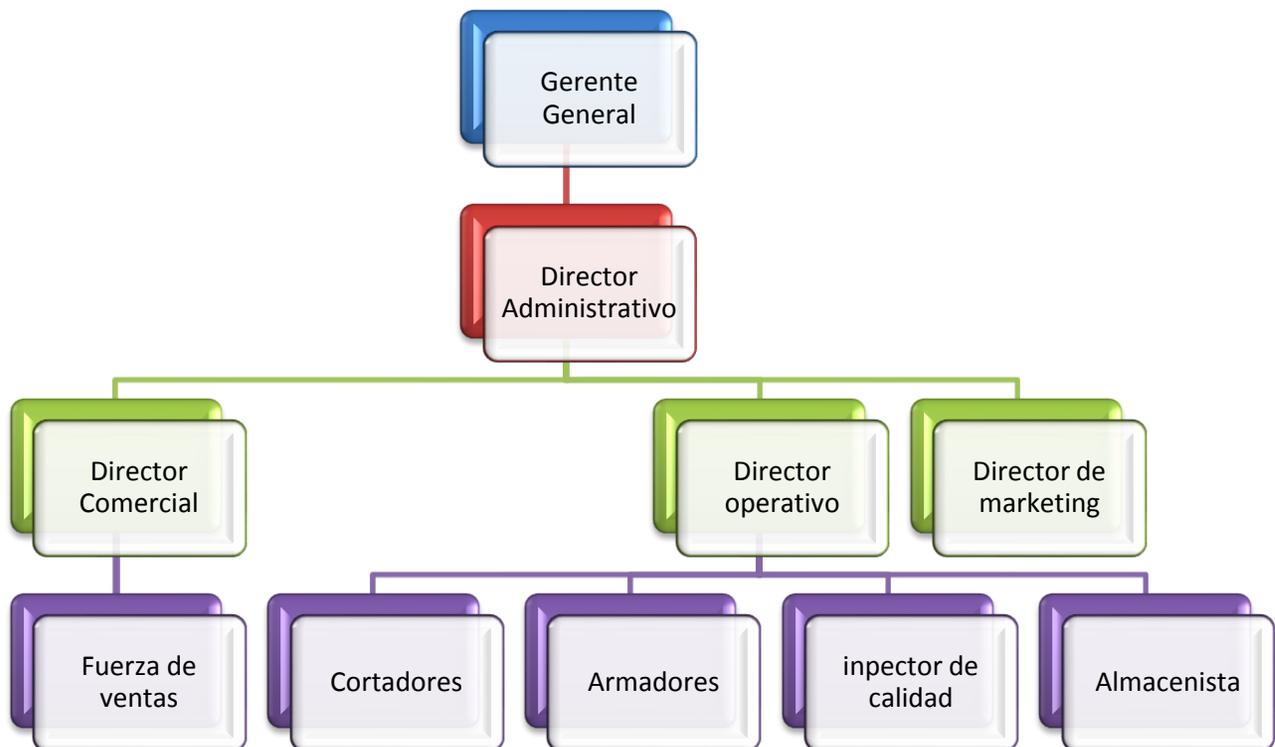


Figura 9. Propuesta de Estructura Organizacional

A continuación explicaremos cada uno de los cargos:

- Gerente General: se encarga de aprobar la salida de efectivo, proyectos, publicidad, además que es el representante de la Empresa con los proveedores y encargado de comprar la materia prima.
- Director Administrativo: es aquel que lleva la administración y contabilidad de la Empresa y genera los balances y propuestas para que el gerente general las apruebe, ya sean inversión, gastos entre otras.
- Director Comercial: aquel que comercializa y distribuye el producto a los distintos sectores de ventas. Emite reportes de ventas y de clientes al director administrativo y maneja la fuerza de ventas.
- Fuerza de Ventas: grupo de trabajadores que ayudan a posicionar el producto en las distintas tiendas del país, además de conseguir nuevos clientes que ayuden a incrementar las ventas.
- Director operativo: es aquel que se encarga del buen funcionamiento del área de producción de la Empresa, este debe mantener el control adecuado de los materiales de producción y mandar los reportes al gerente administrativo de lo que se requiere para dicha producción.
- Cortadores: son aquellos que realizan el corte de los moldes de las botas
- Armadores: son aquellos que realizan la unión de los cortes para finalizar el producto.
- Inspector de calidad: es aquel que se encarga de inspeccionar en las distintas etapas de fabricación del producto para que se cumplan los estándares de calidad adecuados.

- Almacenista: el que lleva al almacén el producto terminado, además de la materia prima que se utiliza para su elaboración y mantiene los registros de inventario actualizados para la buena administración del gerente administrativo.
- Director de Marketing: es aquel que se encarga de la investigación de mercado de la Empresa, además de la posición de marca analizando las necesidades del cliente y creando propaganda y promoción para llamar la atención del cliente dependiendo el producto que ellos deseen.

c).- Estrategia Orientada al Producto y Proceso

c.1).- Mejora de la calidad del producto.

Adquirir materia prima (cuero) que permita que el producto obtenga una mayor durabilidad y resistencia con el objetivo de garantizar en el cliente expectativas que el producto posee calidad.

2.6 Plan de Acción

Es una herramienta de trabajo que incluye el conjunto de objetivos, meta, etapas de ejecución de las tareas, sujeto o responsable por la realización específica de tareas y fecha límite de terminación y cumplimiento

El plan de acción que se presenta (Ver Anexo 14) es el resultado de todo el análisis realizado a lo largo de este estudio, engloba los objetivos estratégicos así como las estrategias que son necesarias para la consecución del alcance de los objetivos. Se presenta como propuesta de trabajo para la implementación de todas las estrategias antes definidas las cuales permitirán fortalecer la posición competitiva de la Empresa INTECAL S.A

VI.- CONCLUSIONES

a).- Existe en Nicaragua actualmente un entorno bastante favorable ya que existen factores macroeconómicos, jurídicos, políticos y en general que motivan el crecimiento de esta Empresa, lo cual constituye una excelente oportunidad de mercado para la Empresa INTECAL SA, si desde el punto de vista estratégico, lo sabe aprovechar.

b).- La fuerza dominante es la competencia, lo cual refleja una fortaleza para las empresas que forman parte de la industria de cuero – calzado, dado que les permitirá imponer el ritmo de la oferta y establecer un precio favorable para sus productos.

c).- La organización de la Empresa INTECAL SA es centralizada, la mayor carga de trabajo la desempeña el Gerente General, lo cual no favorece la división del trabajo.

d).- La Empresa INTECAL SA controla actualmente el 3% de participación del mercado en la industria de cuero – calzado a nivel nacional, lo cual se considera muy reducido si se toma en cuenta que esta Empresa ya tiene 43 años de existir en el mercado nacional.

e).- Mediante el plan estratégico propuesto, la participación de mercado de INTECAL SA podrá incrementar en un **0.75%** con respecto al segmento de mercado de la industria de cuero – calzado.

f).- La participación de la Empresa INTECALSA se verá incrementada en un 25% con respecto a la cantidad de clientes actuales de la Empresa, que en total es de 12,000 personas al año.

VII.-RECOMENDACIONES

Se plantearan las siguientes recomendaciones para un mejor funcionamiento de la Empresa INTECAL S.A

1. Realizar un análisis financiero de las estrategias propuestas
2. Hacer los planes de integración a los proyectos que ayudan a las MYPYMES (micro pequeñas y medianas empresas) por parte del MIFIC (ministerio de fomento, industria y comercio) u otras organizaciones
3. Elaborar un presupuesto para la implementación de nueva maquinaria en la Empresa.
4. Optimizar los procesos de producción
5. Realizar una mejora en la distribución de planta
6. Agregar componentes de seguridad en la Empresa.
7. Brindar mayor participación en la toma de decisiones a todos los colaboradores específicamente a los obreros (fabricantes de botas), conociendo sus aportes a través de reuniones o buzones de sugerencias.

VIII.- BIBLIOGRAFIA

- Marketing Decima Edición. Philip Kotler y Gary Armstron, 2004, Pearson-Prentice Hall
- Fundamentos de Marketing, Undécima Edición, StantonEtzel Walker 2000, McGraw Hill

DOCUMENTOS

- Organización y Dirección de Mercadotecnia, Gonzalo Zúniga Morales, Managua – Abril 2010
- Investigación Integral de Mercado, Marvin Sánchez, Managua – Junio 2010
- Marketing Estratégico, Manuel Huete Castillo, Managua – Agosto 2010
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Ficha Cuero de Bovinos en Nicaragua, Managua – Junio 2007
- Políticas Y Estrategias Gubernamentales en Apoyo a Las MIPYMES, Belsky Castillo, Marglet Crisanto, Managua – Octubre 2007

FUENTES

- [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument)
- <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/mapa-perceptual/>
- http://cobranded.emprendedorxxi.es/pdf/Plan_Accion.pdf

IX.- ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

1. Philip Kotler y Gary Armstron, Marketing Décima Edición, 2004, Pearson-Prentice Hall
2. StantonEtzel Walker 2000, McGraw Hill, Fundamentos de Marketing, Undécima Edición.

DOCUMENTOS

1. Gonzalo Zúniga Morales, Organización y Dirección de Mercadotecnia, Managua – Abril 2010
2. Marvin Sánchez, Investigación Integral de Mercado, Managua – Junio 2010
3. Manuel Huete Castillo, Marketing Estratégico, Managua – Agosto 2010
4. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Ficha Cuero de Bovinos en Nicaragua, Managua – Junio 2007
5. Belsky Castillo, Marglet Crisanto, Políticas Y Estrategias Gubernamentales en Apoyo a Las MIPYMES, Managua – Octubre 2007

FUENTES

1. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument)
2. <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/mapa-perceptual/>
3. http://cobranded.emprendedorxxi.es/pdf/Plan_Accion.pdf