



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados e
Investigación
Departamento de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Dirección y Mercadotecnia

Plan de marketing enfocado en la calidad de servicio como ventaja competitiva. Caso
Pastelería Deli Tutti.

Trabajo práctico para obtener el Grado de Maestro
en Dirección y Mercadotecnia presenta:
Abigail Avila Miranda

Puebla, México.

Enero 2018



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

*A Dios y a mi familia por su apoyo incondicional
A mi institución UPAEP, a CONACYT por creer en mi*

Índice

CAPÍTULO 1	1
Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Justificación del proyecto.....	1
1.3 Objetivos del proyecto	2
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	2
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.4 Preguntas de investigación	3
1.5 Alcances y limitaciones	3
1.5.1 <i>Alcances</i>	3
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	3
CAPÍTULO 2	4
Marco teórico	4
2.1 Marketing.....	4
2.1.1 <i>Definiciones de Marketing</i>	4
2.1.2 <i>Importancia de marketing</i>	5
2.1.3 <i>Mezcla de Marketing</i>	6
2.1.4 <i>Análisis FODA</i>	10
Figura 3: Análisis FODA (Kotler y Keller, 2012, Dirección de marketing).....	11
2.1.5 <i>Posicionamiento</i>	13
2.1.6 <i>Penetración en el mercado</i>	15
2.1.7 <i>Calidad en el servicio</i>	18
2.1.8 <i>Benchmarking</i>	20
2.1.9 <i>SERVQUAL</i>	22
2.2 Plan de marketing.....	25
2.2.1 <i>Definición de plan de marketing</i>	25
2.2.2 <i>Elementos del plan de marketing</i>	26
2.2.3 <i>Proceso de elaboración del plan de marketing</i>	29
2.2.4 <i>Modelo del plan de marketing</i>	31
2.2.5 <i>Estructura del plan de marketing</i>	33
2.2.6 <i>Implementación del plan de marketing</i>	35
2.2.7 <i>Control de marketing</i>	36
CAPÍTULO 3	38
Propuesta del Plan de Marketing	38
3.1 Información de la empresa	38
3.2 Benchmarking	39
3.3 Propuesta de plan de marketing	45
3.3.1 <i>Resumen ejecutivo</i>	45
3.3.2 <i>Primera fase: Análisis de la situación</i>	46
3.4 <i>Segunda fase: Desarrollo de estrategias</i>	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS	57
ANEXOS	60
Elementos tangibles	60
<i>Anexo 1: La zarza tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.</i>	60
<i>Anexo 2: Las instalaciones físicas son cómodas y visualmente atractivas.</i>	60

<i>Anexo 3: Los empleados de la zarza tienen una apariencia pulcra.</i>	61
<i>Anexo 4: Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la zarza son visualmente atractivos.</i>	61
Fiabilidad	62
<i>Anexo 5: Cuando en la zarza prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.</i>	62
<i>Anexo 6: Cuando tengo un problema en la zarza, muestran un sincero interés en solucionarlo.</i>	62
<i>Anexo 7: Habitualmente la zarza presta bien el servicio.</i>	63
<i>Anexo 8: La zarza presta su servicio en el tiempo acordado.</i>	63
<i>Anexo 9: En la zarza, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos.</i>	64
Capacidad de respuesta	64
<i>Anexo 10: Los empleados de la zarza informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio.</i>	64
<i>Anexo 11: Los empleados de la zarza ofrecen un servicio rápido y ágil.</i>	65
<i>Anexo 12: Los empleados de la zarza siempre están dispuestos a ayudarlo.</i>	65
<i>Anexo 13: Los empleados de la zarza le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.</i>	66
Seguridad	66
<i>Anexo 14: El comportamiento de los empleados de la zarza, le transmite confianza.</i>	66
<i>Anexo 15: Me siento seguro en las transacciones que realizo con la zarza.</i>	67
<i>Anexo 16: Los empleados de la zarza son siempre amables.</i>	67
<i>Anexo 17: Los empleados de la zarza tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas.</i>	68
Empatía	68
<i>Anexo 18: Los empleados de la zarza, le hacen un seguimiento personalizado.</i>	68
<i>Anexo 19: En la zarza tienen un horario adecuado.</i>	69
<i>Anexo 20: Los empleados de la zarza ofrecen información y atención personalizada.</i>	69
<i>Anexo 21: Los empleados de la zarza buscan lo mejor para los intereses del cliente.</i>	70
<i>Anexo 22: Los empleados de la zarza comprenden sus necesidades específicas.</i>	70

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

La pastelería Deli Tutti es un establecimiento 100% poblano con 30 años de experiencia en el mercado y actualmente cuenta con 18 sucursales en la ciudad de Puebla. A pesar de su experiencia y de contar con un estructurado modelo de franquicias disponibles, la pastelería no contaba con un departamento de marketing sino hasta principios del 2017, cuando se empezó a considerar la necesidad de dicho departamento, ya que carecen de información necesaria para incrementar su presencia y participación en el mercado poblano.

Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2017), actualmente en la ciudad de Puebla existen 82 establecimientos de pastelería registrados, por tal motivo es importante contar con un plan de marketing que establezca las acciones necesarias para tener un diferenciador notable y alcanzar una eficiente penetración en un mercado así de competitivo.

La calidad en el servicio, sobre todo en la industria de los alimentos, juega un papel sumamente relevante. Lamentablemente la pastelería no cuenta con una guía que determine los pasos a seguir para otorgar dicha calidad a sus clientes y mucho menos cuenta con los parámetros necesarios para medirla de forma contundente, retroalimentarse y tomar acciones correctivas en sus áreas de oportunidad.

1.2 Justificación del proyecto

Cabe señalar que toda empresa tiene la necesidad de contar con un plan de marketing que le permita tomar decisiones acertadas referentes al rumbo de la organización; como afirma Ballesteros, donde refiere que sin importar si es una pequeña, mediana o una gran empresa, debe tener un plan de marketing, ya que este le ayudará a obtener mayor éxito. Se debe tomar en cuenta que no importa si la empresa quiere lucrar o no, aun así, deben contar con su plan de

marketing. Al poner esta herramienta poderosa la empresa se volverá más competitiva porque brinda la oportunidad de tener más claridad de su objetivo. El plan de marketing, también da la claridad a la organización sobre qué hacer y cómo hacerlo, para que la empresa y los empleados que se encargan de la función comercial desarrollen la disciplina para lograr el objetivo. (Ballesteros, 2013)

Actualmente Deli Tutti cuenta con buenos productos, sin embargo, la carencia del plan de marketing en la empresa y de los estándares de calidad adecuados, han evitado que la empresa tenga un mayor impacto y reconocimiento en el mercado.

Con la implementación del plan de marketing Deli Tutti contará con las estrategias necesarias para sobresalir en el mercado brindando información indispensable a la empresa para tomar decisiones acertadas, dando a conocer de manera exitosa el valor agregado de sus productos a través de la calidad en el servicio que otorgan.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivo general

Realizar una propuesta de marketing para la pastelería Deli Tutti, mediante la realización de un benchmarking y un análisis FODA, que le permita a la empresa tener acciones concretas para aplicar la calidad en su servicio como una ventaja competitiva sostenible y le genere mayores ventas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa.
- Establecer estrategias (FO, DO, FA, DA) encaminadas a la calidad en el servicio a partir del análisis FODA.
- Realizar un benchmarking a través del método SERVQUAL para detectar factores diferenciadores en Deli Tutti.

- Elaborar un plan de marketing para la pastelería Deli Tutti teniendo la calidad en el servicio como estrategia principal.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cómo se desempeña Deli Tutti en el rubro de calidad en el servicio?
- ¿Cuál es el nivel de calidad en el servicio que Deli Tutti ofrece en comparación con su competencia?
- ¿Cómo la calidad puede fungir como estrategia diferenciadora?

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

- Se realizó una investigación de tipo descriptiva para recolectar la información pertinente y conocimiento más profundo sobre el plan de marketing y sus posibles modelos a seguir a fin de presentar una alternativa que se ajuste a las necesidades de Deli Tutti.
- Se plantean algunos temas relevantes para líneas futuras de investigación.

1.4.2 Limitaciones

- La información para la elaboración del plan de marketing es proporcionada por la empresa de acuerdo a sus datos y estadísticas.
- Únicamente se propondrá el plan de marketing para su posible implementación futura, por tal motivo, no se toma en cuenta los controles de marketing ni la medición de los resultados.

CAPÍTULO 2

Marco teórico

2.1 Marketing

2.1.1 Definiciones de Marketing

Para visualizar el alcance y la necesidad de tener un plan de marketing establecido es importante conocer el concepto de marketing. Según Ferrell y Hartline (2006), de 1985 a 2005, la American Marketing Association (AMA) lo definió como: “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”.

Según Ferrell y Hartline (2012, pp.7-8), posteriormente la American Marketing Association (AMA) en 2005 cambió la definición por: “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 manera que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.”

En la actualidad proporcionan la siguiente definición: “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.” (American Marketing Association, 2017).

Es de vital importancia conocer las principales definiciones del marketing, ya que es posible reconocer en ellas la importancia del conocimiento de las necesidades de todos los individuos, proponer un intercambio efectivo entre las partes involucradas, satisfacer esas necesidades y ante todo tener siempre un valor agregado que sin duda destacará a la organización en cualquier mercado. De esta forma es posible visualizar diversas actividades que guíen la planeación y sea posible transformarlas en acciones concretas que cumplan con los objetivos previstos y sean redituables.

2.1.2 Importancia de marketing

En ocasiones puede resultar difícil apreciar la importancia del marketing, sin embargo, es posible identificar su desempeño en prácticamente cada área de la vida cotidiana. El marketing nos ayuda a conocer las necesidades y los deseos de la gente que no está satisfecha y necesita más de un producto o servicio, además, define, calcula y cuantifica el tamaño de las oportunidades de venta; establece con exactitud cuáles segmentos puede atender mejor la asociación; y plantea y promueve los productos y servicios oportunos (Kotler 2015, p.1).

Así mismo, Kotler y Keller (2012) comentan que el marketing ha ayudado a introducir y a obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado.

La importancia del marketing dentro de cada compañía radica en cuatro principios constantes que Kotler (2005, p.3) describe: “El respeto a la importancia de los clientes, competidores y distribuidores en la planeación de la estrategia de marketing. La segmentación de cada mercado y la concentración en los segmentos que sean más prometedores en cuanto a la capacidad y los objetivos de cada compañía. La investigación de las necesidades, percepciones, preferencias y procesos de compra de los clientes que pertenezcan a cada uno de los segmentos del mercado objetivo. La definición, creación y entrega cuidadosa de una promesa de valor superior al mercado objetivo.”

Stanton comenta “que para apreciar mejor el marketing es importante observar su desempeño en los siguientes ámbitos:

- Mundial: los mercados internacionales han expandido sus fronteras gracias al excelente desempeño del marketing dentro de sus propios países y esto ha aumentado las posibilidades de comercio internacional.
- Nacional: a través de las prácticas de marketing intensas y eficazmente dirigidas.
- Organización: el éxito de las organizaciones es el resultado de conocer a su mercado y satisfacer sus necesidades específicas, actividad que se logra gracias al marketing.

- Personal: gracias al conocimiento cada vez más profundo de las personas las empresas emplean mejor sus recursos y métodos para hacer llegar el producto o servicio deseado de una forma más simple y accesible” (Stanton 2007, pp.18-23).

La relevancia del marketing radica en las acciones sinérgicas que permiten el conocimiento tan real y profundo del mercado para poder satisfacer sus deseos y necesidades de tal forma que los productos o servicios ofrecidos obtengan tal valor que prácticamente se vendan solos.

2.1.3 Mezcla de Marketing

No podemos dejar de reconocer la mezcla de marketing y el papel que tiene en su fundamentación y aplicación. Para esto, el diccionario de términos de marketing de la AMA (American Marketing Association, 2017), la define como una "mezcla de variables de marketing controlables que la empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo.

Como ya es conocido, el Dr. Jerome McCarthy en la década de los 60's dio a conocer el concepto de mezcla de marketing, reteniendo como puntos esenciales, también llamados 4Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esta mezcla agrupa las decisiones y acciones de marketing que son tomadas para asegurar el éxito de un producto, servicio o una marca dentro de un mercado específico. Como se verá más adelante dichos puntos posteriormente evolucionarían, sin embargo, han quedado como cimientos para futuras adaptaciones.

Kotler y Armstrong (2007), amplían el panorama de cada “P” planteando que se deben tomar en cuenta las necesidades de los individuos creando así una oferta de marketing que las satisfaga (producto), establecer cuánto se cobrará por dicha oferta (precio), de qué forma se acercará a su mercado meta (plaza), y finalmente comunicar a los clientes meta la oferta (promoción).

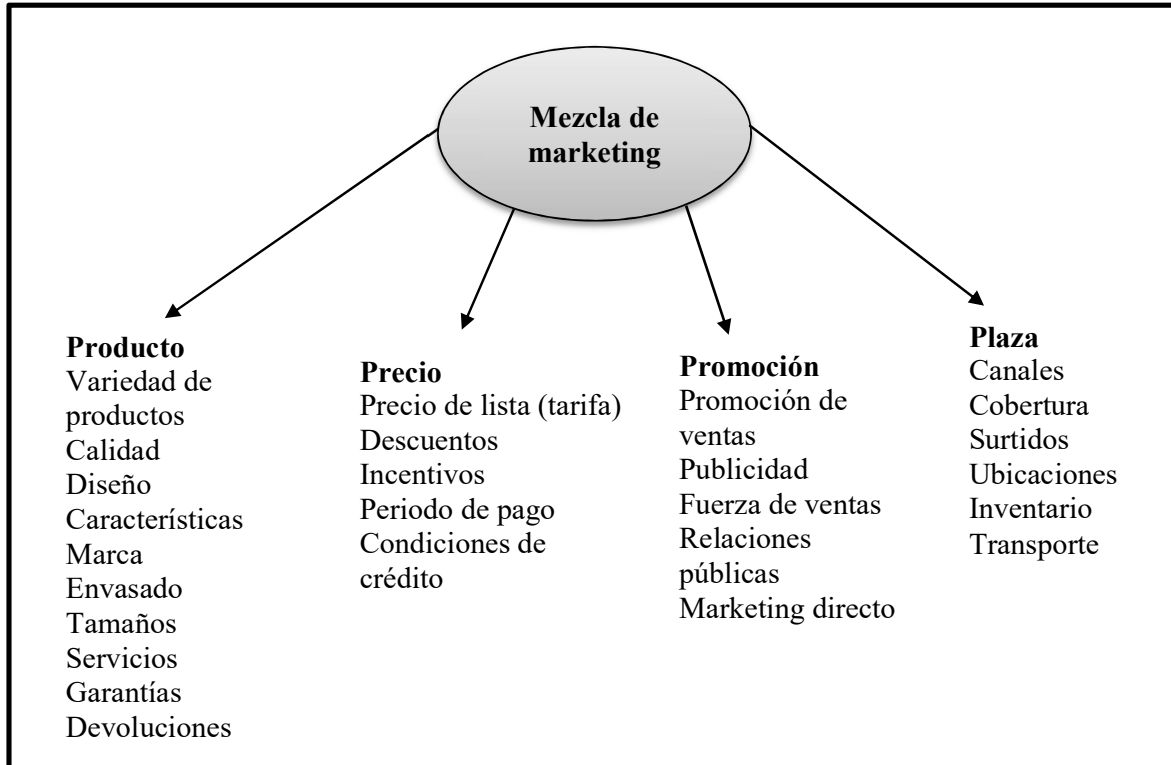


Figura 1: Las cuatro P's de la mezcla de marketing (Kotler y Keller, 2012, Dirección de marketing)

- **Producto.** Kotler y Armstrong definen un producto “como algo que se ofrece al mercado para su uso o consumo, y que satisface un deseo o necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos”. (Kotler y Armstrong 2007, p.237)
- **Precio.** Para Kotler y Armstrong “el precio es (en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.” (Kotler y Armstrong 2008, p.353).
- **Plaza.** Más allá del lugar en el cual los clientes tienen la oportunidad de adquirir los bienes o servicios deseados, plaza nos hace referencia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para realizar la distribución y colocación de los productos en el lugar deseado o acordado. Tal como lo reafirma Mahajan y Mahajan (2005) la plaza “entrega valor a los clientes mediante la organización de todas las actividades necesarias para obtener el producto a los clientes adecuados cuando lo deseen”.

- **Promoción.** La promoción tiene como objetivo lograr los intercambios con el mercado, tal como se describe “comunicándose efectivamente con los clientes proporcionando la información, creando un interés en las ofertas de una compañía y persuadiéndolos comprar los productos de una compañía” (Mahajan y Mahajan, 2005, p.26).

Inmersos en una era digital, Chaffey y Smith (2013), proponen la adición de 3 nuevas P's complementando la mezcla anterior añadiendo: Personas, Physical evidence (evidencia física) y Procesos, además de adaptar las anteriores al contexto actual globalizado.

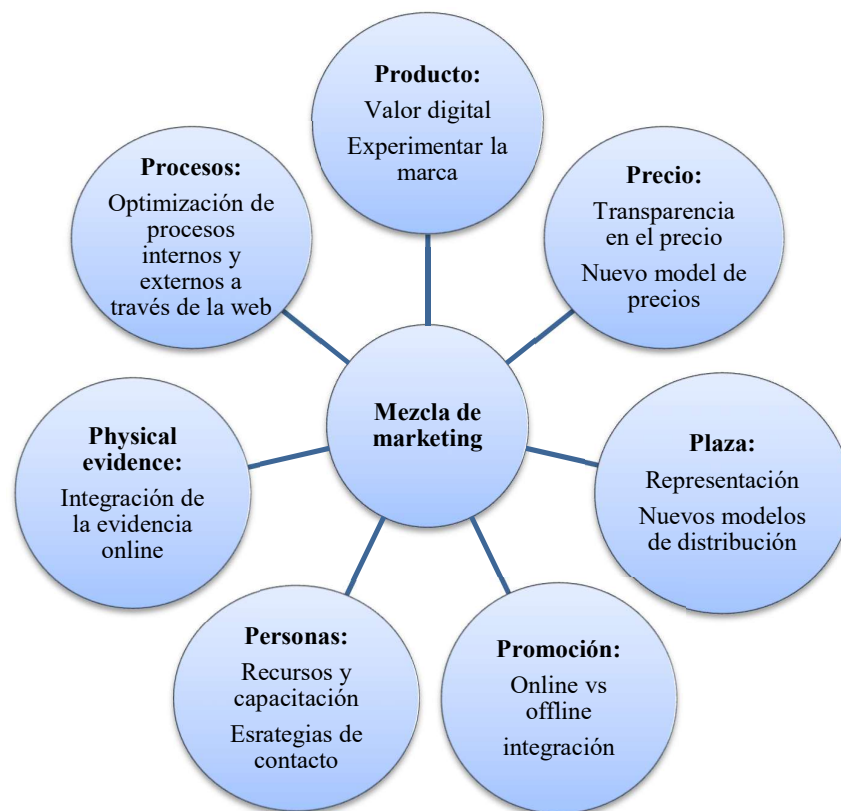


Figura 2: Aspectos clave de las 7P's de la clásica mezcla de marketing (Chaffey y Smith, 2013, Emarketing excellence)

De esta manera se complementa la mezcla de marketing incluyendo a las personas en las cuales las estrategias de la misma mezcla deben centrarse para lograr un óptimo desarrollo y cumplimiento de los objetivos previamente estipulados.

En 1993, Schultz, Tannenbaum y Lauterborn propusieron que era hora de abandonar las 4Ps de McCarthy y reemplazarlos por el modelo 4Cs: Consumidor, Costo, Conveniencia, Comunicación, cambiando la orientación hacia el consumidor, Poru, García y Kitchen, sugiriendo: “Olvídese del producto. Estudiar los deseos y necesidades del consumidor. Ya no puedes vender lo que puedas hacer. Sólo se puede vender lo que alguien específicamente quiere comprar [...]. Olvídese del precio. Entender el costo del consumidor para satisfacer ese deseo o [...] necesidad, los dólares son sólo una parte del costo [...]. Olvídese del lugar. Piense en la conveniencia de comprar. La gente ya no tiene que ir a ningún lugar, en esta era de catálogos, tarjetas de crédito [...]. Finalmente olvidar la promoción. La palabra en los años 90 es la comunicación. El lema de la edad del fabricante - «caveat emptor», que el comprador tenga cuidado - se sustituye por «cave emptorum», tenga cuidado con el comprador.” (Poru, García y Kitchen, 2012, p.318).

Con el paso del tiempo se han añadido y modificado elementos a la mezcla de marketing, sin embargo, se conserva la esencia de la mezcla original con tenues adaptaciones de acuerdo a la época, segmento de mercado y necesidades.

En 1990 Robert Lauterborn, planteó el concepto de las 4C's, de cierto modo reemplazando las 4P's: “Producto por Cliente, Precio por Costo (para el cliente), Plaza por Conveniencia, Promoción por Comunicación.”

El concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la del que compra, a los clientes les interesa algo más que el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. “Los clientes quieren poder conseguir el producto o servicio con el máximo de conveniencia” (Kotler y Armstrong, 2008, p.53).

Las cuatro C se desarrollaron desde la perspectiva de los clientes, quienes no consideran que compran productos sino valor o soluciones para sus problemas o necesidades, Kotler y Armstrong (2008) recomiendan, estudiar primeramente las cuatro C y posteriormente basar en ellas las 4 P.

2.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada para generar conocimiento de la situación interna y externa de la empresa, de esta forma es posible canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas que deben mejorar (Kotler y Armstrong, 2008).

Para Borello (2000) una de las aplicaciones del análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de objetivos de una empresa.

El nombre de FODA viene de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación: F de fortalezas: características propias de la empresa que favorecen el cumplimiento de sus objetivos. O de oportunidades: situaciones que la empresa puede aprovechar para el logro de los objetivos. D de debilidades: particularidades de la misma empresa que podrían ser obstáculos internos en el camino a cumplir sus objetivos. A de amenazas: circunstancias ajenas a la empresa que pueden afectar negativamente el cumplimiento de sus objetivos. (Borello, 2000, p.158).

David (2006) comenta que el análisis FODA puede llegar a tener algunas limitaciones. En primer lugar “no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no deber ser un fin en sí misma.” El análisis es el punto de partida para saber cómo se podrían implementar las estrategias, así como para poder considerar gastos y beneficios. En segundo lugar, el análisis FODA es como una fotografía, solo exponiendo a los personajes, pero sin ningún tipo de argumento y es posible que el entorno llegue a cambiar y entonces no queda establecido en una sola matriz. En tercer lugar, es posible que la empresa se concentre en un solo factor interno o externo al momento de establecer las estrategias dejando a un lado algunos factores que el análisis FODA no tenga establecidos y que sean importantes para idear otras estrategias.

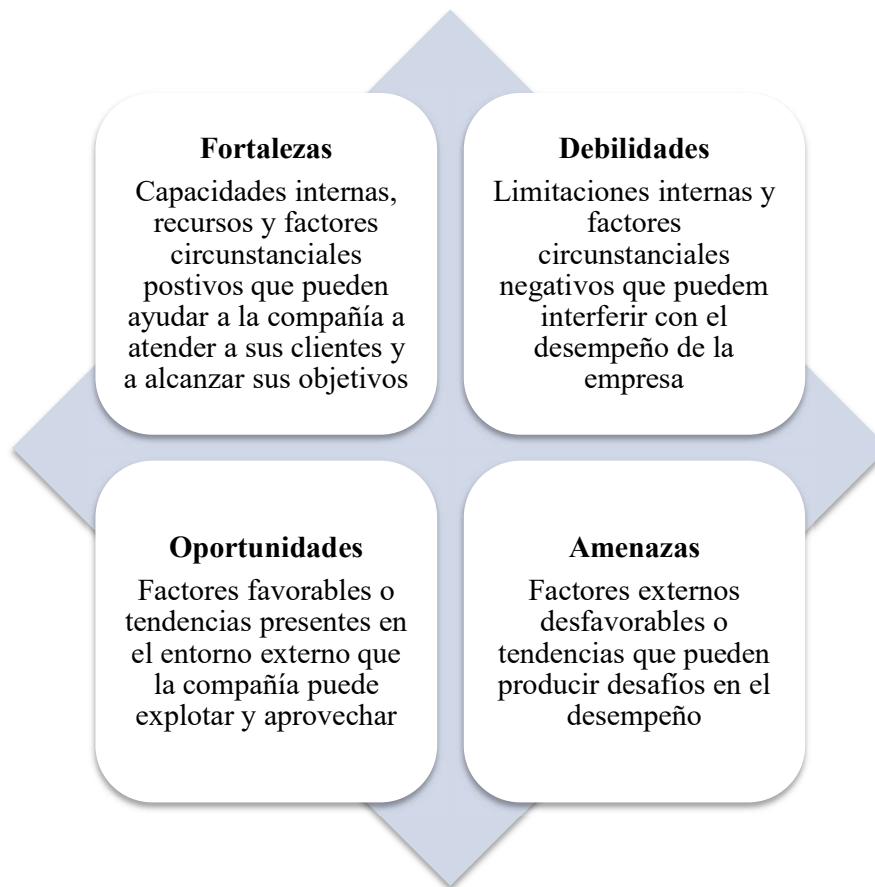


Figura 3: Análisis FODA (Kotler y Keller, 2012, Dirección de marketing)

Una de las principales funciones del análisis FODA es el desarrollo de estrategias a través de la conciliación de los factores positivos, negativos, internos y externos. Para ello se recurre al cruce del análisis FODA dando como resultado las estrategias FO, DO, FA y DA.

Teniendo como base el listado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del análisis FODA, se combinan en parejas: FO (Fortaleza con Oportunidad), DA (Debilidad con Amenaza), FA (Fortaleza con Amenaza) y DO (Debilidad con Oportunidad), para crear estrategias:

- Estrategia FO: utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- Estrategia DO: superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Estrategia FA: utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategia DA: tomar acciones defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. (David, 2008).

David (2008) enlista ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz para el análisis FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Oportunidad (O)	<p>Estrategias FO</p> <p>Cómo usar las Fortalezas de la organización para aprovechar las Oportunidades</p> <p>Estrategias Ofensivas</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Cómo corregir las Debilidades de la organización aprovechando las Oportunidades</p> <p>Estrategias Defensivas</p>
Amenaza (A)	<p>Estrategias FA</p> <p>Cómo usar las Fortalezas de la organización para mitigar las Amenazas</p> <p>Estrategias Ofensivas</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Cómo corregir las Debilidades mitigando las Amenazas de la organización</p> <p>Estrategias Defensivas</p>

Figura 4: Diseño de las estrategias de negocio usando la metodología FO, DO, FA y DA (Torres, 2006, Manual de planeación estratégica)

2.1.5 Posicionamiento

Posicionar un producto o servicio en el mercado es crear “una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta” (Ferrell y Hartline 2006, p.151).

Kotler y Armstrong (2008) definen el posicionamiento como “la forma en que los consumidores definen el producto en cuanto a atributos importantes: el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a los productos de la competencia”. (Kotler y Armstrong 2008, p.254).

El objetivo del posicionamiento según Kotler y Keller es situar la marca en la mente del público buscando maximizar los beneficios de la empresa, para ello es importante que todos los miembros de la organización entiendan cuál es el posicionamiento de la marca para utilizarlo correctamente en la toma de decisiones. Los mismos autores mencionan que realizar el posicionamiento adecuadamente “sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el

producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados”. Kotler y Keller (2012, p.276).

Stanton (2007) comenta que una vez identificado el segmento potencial es importante decidir la posición que se perseguirá y define el posicionamiento como “el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. Propone tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

1. Elegir el concepto de posicionamiento. Identificar qué es lo que el mercado meta considera como importante, para es importante conocer cómo ve el mercado los productos de la competencia.
2. Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición. La posición puede comunicarse con la marca, lema o apariencia, lo importante es centrarse en los detalles que el mercado meta identifique.
3. Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente. Todos los elementos de la mezcla de marketing deben estar en sintonía con la posición pretendida.” Stanton (2007, pp.164-165).

“La estrategia de posicionamiento supone definir en un sentido global, cómo quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se identifique en la mente del consumidor o usuario” (Sainz de Vicuña, 2015, p. 278).

El posicionamiento debe estar claro y correctamente definido o en cada proceso del marketing ya que el posicionamiento dirigirá las acciones para alcanzar al segmento deseado.

David (2008) señala algunas reglas para el posicionamiento:

- Buscar un hueco o nicho vacante: la mejor oportunidad estratégica podría estar en un segmento sin atender.
- No invadir el área entre segmentos: cualquier ventaja surgida de la invasión (como un mercado meta más grande) se contrarresta con el fracaso al satisfacer un segmento.
- No atender dos segmentos con la misma estrategia: por lo general, una estrategia que tiene éxito en un segmento no puede transferirse directamente a otro segmento.

- No posicionarse en la mitad del mapa: la parte media, por lo regular, significa que la estrategia no tiene ninguna característica sobresaliente que se perciba con claridad.

2.1.6 Penetración en el mercado

La AMA (2017), define la penetración en el mercado como: “Un movimiento de la administración para aumentar su cuota de mercado de los productos actuales en los mercados actualmente atendidos. La cuota de mercado puede ser incrementada por una combinación de (1) atraer a usuarios de marcas competitivas, (2) persuadir a los usuarios actuales para incrementar el uso, o (3) atraer a usuarios no usuarios de la categoría de productos.” (AMA,2017)

Para Kotler y Armstrong “la penetración en el mercado es una estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto”, para esto solo se hace énfasis en mejorar la publicidad, el precio, diseño o servicio. (Kotler y Armstrong, 2008, p.44)

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Figura 5: Matriz de Ansoff (Sainz de Vicuña, 2001, La distribución comercial: operaciones estratégicas)

Reforzando el planteamiento anterior, Doncel y Gutiérrez (2007) identifican la penetración en el mercado como una estrategia que consiste en el desarrollo del negocio básico:

Incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. En resumen, la penetración de mercado se refiere a lo que podemos hacer para incrementar las ventas con los clientes que tenemos actualmente a través de los productos que tenemos actualmente. (p.70)

Para Pedros y Gutiérrez (2005) la estrategia de penetración de mercado es la más segura; puede encaminarse a mejorar la atención del cliente o atrayendo clientes de la competencia. A través de su aplicación se obtiene la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en cuanto a nuestro producto y al mercado en el que se desenvuelve.

Para David (2008) la penetración de mercado incluye “aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa”. Y también propone cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia eficaz:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas y los gastos de marketing ha sido históricamente alta.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

Doncel y Gutiérrez (2007) señala una métrica para gestionar la penetración, así como conocer el índice de penetración. “Conociendo el número de clientes y el tamaño del mercado se pueden obtener los índices de penetración”. Dichas métricas deben aplicarse para periodos definidos de tiempo midiendo el mercado en términos de población (número de personas).

- Penetración de mercado = Clientes que han comprado el producto en la categoría / Mercado de ese producto (en número de personas)
- Índice de penetración = Clientes que han comprado la marca / Clientes que han comprado el producto en la categoría

Las opciones de penetración en el mercado se pueden clasificar en tres modalidades, el incremento de la cuota de mercado, aumento en el consumo del producto actual y búsqueda y atracción de nuevos usuarios. (Munuera y Rodríguez, 2007).

- Incremento de la cuota de mercado: existen diferentes formas que hacen posible el incremento de la cuota de mercado por ejemplo el incremento de las actividades promocionales y la reducción del precio. Cabe destacar que el incremento de la participación es adecuado cuando el mercado está en crecimiento ya que los competidores estarían menos dispuestos a luchar puesto que también estarán persiguiendo su propio crecimiento.
- Aumento en el uso o consumo del producto actual: no resulta necesario arrebatar los clientes de la competencia, por el contrario, ocupa tres formas diferentes para aumentar la frecuencia del uso o consumo:
 - Aumento en la frecuencia de consumo: se puede lograr a través de la publicidad del producto buscando posicionarlo como de uso frecuente o haciendo su uso más fácil y conveniente. Es importante determinar la frecuencia de uso ideal para determinar el costo y las probabilidades de éxito de los esfuerzos que se necesitarían para alcanzar la frecuencia deseada.
 - Incrementar el consumo medio: perfilar la cantidad ideal para cada uso o consumo de manera apropiada.
 - Nuevas aplicaciones: es probable recurrir a la investigación de las distintas aplicaciones que se pueden dar al producto, para ello es necesario calcular la probabilidad de penetración en dichos usos y promover su uso o consumo.
- Búsqueda y atracción de nuevos usuarios: a través de esta estrategia se busca ampliar el número de consumidores o usuarios atrayendo a los no consumidores o llevándolos hacia productos sustitutos. Es indispensable conocer el mercado que se va a atacar y concentrar los esfuerzos de la empresa, pero sin descuidar a los consumidores actuales. (Munuera y Rodríguez, 2007)

2.1.7 Calidad en el servicio

Actualmente la calidad se ha convertido en un factor determinante que se toma muy en serio en la decisión de compra. En el manual de la calidad en el servicio al cliente (2008), se define la calidad como:

El conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. (p.1)

Quiñones y Aldana de la Vega (2014), aseguran que actualmente la calidad en el servicio se ha convertido en el principal factor de diferenciación de las organizaciones. Y agregan que la calidad tiene una relación muy estrecha con los valores y las virtudes de las personas que forman parte de la organización, ya que el comportamiento humano crea la cultura organizacional y los valores que son los diferenciadores e identificadores de las organizaciones. Esto resulta muy importante ya que para Kotler y Keller (2012), la calidad en el servicio de una empresa se pone a prueba en el momento en el que se tiene contacto con el consumidor, en este sentido la calidad es el resultado que se tiene de los valores y de la cultura organizacional y permea directamente hacia los consumidores. Por tal motivo es relevante integrar la calidad en el servicio como parte de las actividades cotidianas de las organizaciones.

La calidad para Quiñones y Aldana de la Vega (2014), debe cumplir las siguientes características:

- Debe considerarse como una filosofía de la dirección y como una herramienta de gestión.
- Se debe basar en un enfoque a la identificación y resolución de problemas.
- Debe ser coherente con la dirección estratégica de la dirección.
- La alta dirección debe guiar la calidad
- Debe encontrar soporte en los controles estadísticos y en las herramientas estadísticas.
- Debe ser arropada por cada miembro de la organización, en cada etapa de desarrollo a través de los mecanismos que la dirección considere pertinentes.
- El objetivo de la calidad en las organizaciones es que aprendan y desarrollen conocimiento para marcar la diferencia en el mundo actual.
- Es el resultado del aumento de atributos percibidos, no de propiedades físicas.
- Tiene estándares y normas que concuerdan día con día a todos los procesos.

- Siempre estará orientada al cliente.

Kotler y Keller mencionan en su libro Dirección de Marketing (2012), un modelo de calidad que Parasuraman, Zeithaml y Berry crearon, señalando cinco circunstancias en donde no se hace una entrega de calidad de manera eficiente

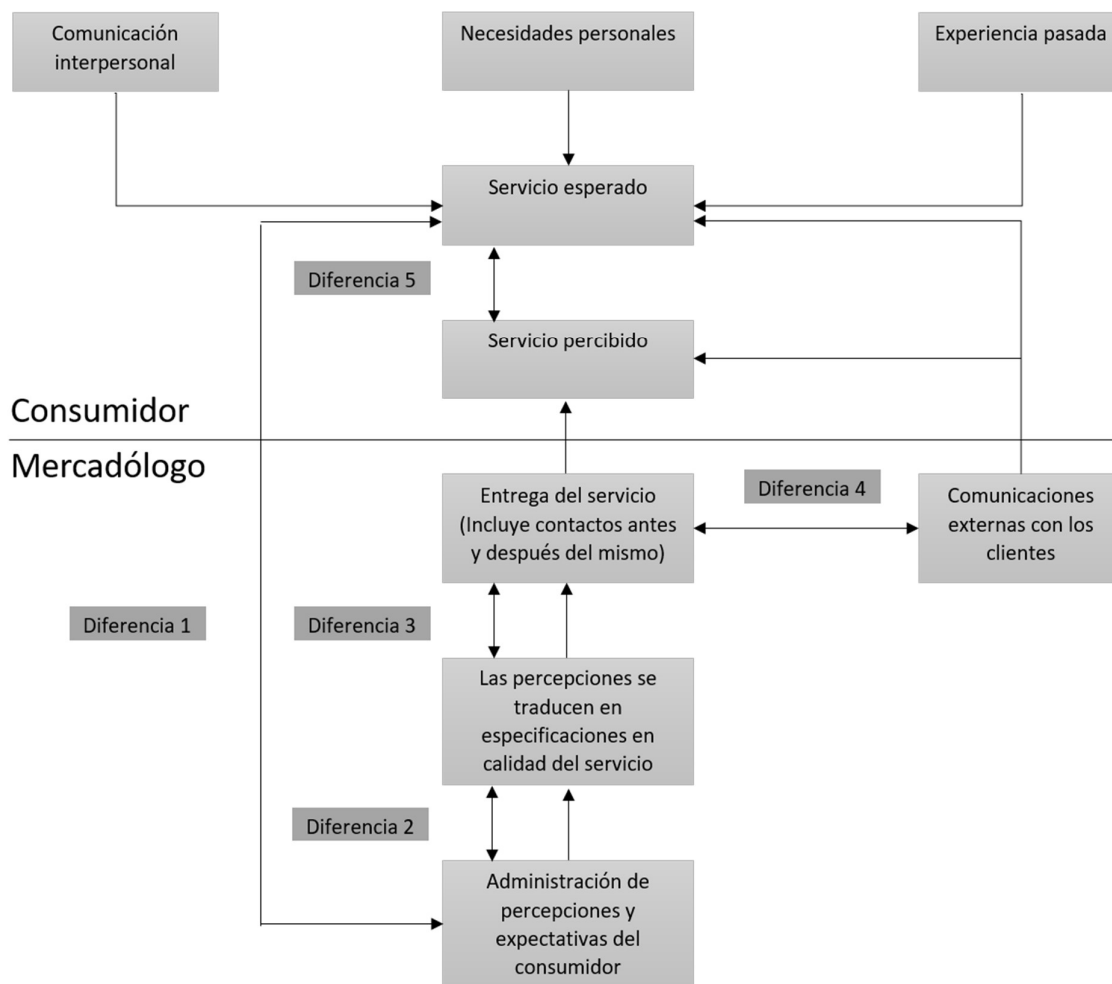


Figura 6: Modelo de calidad en el servicio (Kotler y Keller, 2012, Dirección de marketing)

1. Diferencia entre lo que espera el consumidor y la percepción de la dirección, ya que los directivos no siempre están al tanto de lo que los consumidores anhelan.
2. Diferencia entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio.

3. Diferencia entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio, ya que probablemente no se capacitó correctamente al personal y por tal motivo no cumple con el nivel de calidad requerido.
4. Diferencia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas; en ocasiones las expectativas de los consumidores están influenciadas.
5. Diferencia entre el servicio percibido y las expectativas, puede presentarse al no comunicarse de la forma adecuada.

2.1.8 Benchmarking

Las empresas utilizan el benchmarking como parte de sus estrategias de posicionamiento y diferenciación, por tales motivos es importante resaltar su definición. 50Minutos.es dice que el benchmarking es:

Una técnica de mejora de los procedimientos basada en el análisis y en la comparación de los procedimientos existentes (...) permite limitar los costes de investigación, y de desarrollo evitando concebirlo desde el principio, compensar el retraso con respecto a los competidores imitándolos, mejorar los procedimientos internos usando innovaciones que han demostrado su eficacia, o proponer productos y servicios de última generación.

Spendolini (2005, p.15) define el benchmarking como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Por otro lado (Kirberg, 2005) lo define como “una herramienta que nos sirve para descubrir, analizar e implementar cómo las empresas que son líderes hacen sus procesos. Simplificando: analizar, aprender y adaptar para ser competitivos. Porque ser competitivos no es una moda. Es una necesidad” (p.17).

Frecuentemente las empresas utilizan el benchmarking para medir los mercados y predecir los potenciales; de igual forma proporciona una fuente de información y de ideas ya que expone a los individuos a nuevos productos, procesos y formas de manejo de recursos de las empresas.

También es utilizado como un medio para identificar las mejores prácticas de la competencia y reproducirlas en las organizaciones propias. (Brenes, 2002)

David (2008) comenta que el benchmarking implica “la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las mejores prácticas entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas”

Retomando la definición Kirberg (2005) en donde habla acerca de la importancia de la competitividad, Spendolini (2005) agrega:

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. Es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. (p.26)

Para Brenes (2002) antes de realizar un proceso de benchmarking es necesario que la empresa identifique alguna característica que sea clave para su éxito y dos aspectos que en los que su desempeño no sea el mejor. De igual forma detalla tres tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: es necesario identificar los estándares de desarrollo interno dentro de una organización. En ocasiones es posible identificar beneficios al identificar sus mejores prácticas internas para después reproducirlas en otras partes de la misma organización.
- Benchmarking competitivo: se identifican los mejores productos, servicios y procesos de la competencia. El objetivo es obtener la información específica para realizar una comparación con nuestra organización y aprender.
- Benchmarking funcional: el objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier organización que tenga una excelente reputación en el área específica que se esté buscando con el benchmarking y aprender de ella.

Spendolini (2005) sintetiza el proceso de benchmarking en cinco pasos:

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. Identificar a los clientes, sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les realizará benchmarking.
2. Formar un equipo de benchmarking. Los integrantes del equipo deben seleccionarse con base en sus habilidades y motivación. Sus responsabilidades específicas se establecerán de acuerdo a esos criterios.
3. Seleccionar compañías a hacer benchmarking (los socios del benchmarking). Cualquier persona u organización que proporcione información relacionada con la investigación e benchmarking.
4. Recopilar y analizar la información de benchmarking. Identificar los métodos de recopilación de la información para posteriormente para sintetizarla y analizarla.
5. Integrar mejoras a los procesos. Basadas en la información recopilada y analizada se toman acciones de mejora, entre las cuales están:
 - Producir un informe
 - Presentar soluciones
 - Comunicar los hallazgos
 - Buscar oportunidades para mejorar productos / procesos

2.1.9 SERVQUAL

Tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, desarrollaron un instrumento que permite cuantificar la calidad de servicio. Este instrumento permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntan hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco:

- Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad.

Para Schiffman, Lazar y Wisenblit “la escala SERVQUAL se diseñó para medir la brecha entre las expectativas de los clientes respecto de un servicio y sus percepciones acerca del servicio real recibido” (2010, p.180). Dividiendo las dimensiones anteriores en dos grupos:

- Dimensión resultado: la entrega confiable del servicio.
- Dimensión proceso: la forma en la que se provee el servicio (brinda la oportunidad de superar las expectativas del cliente).

Pamies (2004), menciona la división de las preguntas de dicho instrumento:

Tangibilidad

1. XYZ tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas son cómodas y visualmente atractivas.
3. Los empleados de XYZ tienen una apariencia pulcra.
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ son visualmente atractivos.

Fiabilidad

5. Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
6. Cuando tengo un problema en XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.
7. Habitualmente XYZ presta bien el servicio.

8. XYZ presta su servicio en el tiempo acordado.
9. EN XYZ, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos.

Capacidad de respuesta

10. Los empleados de XYZ informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio.
11. Los empleados de XYZ ofrecen un servicio rápido y ágil.
12. Los empleados de XYZ siempre están dispuestos a ayudarle.
13. Los empleados de XYZ le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.

Seguridad

14. El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza
15. Me siento seguro en las transacciones que realizo con XYZ.
16. Los empleados de XYZ son siempre amables.
17. Los empleados de XYZ tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas.

Empatía

18. Los empleados de XYZ, le hacen un seguimiento personalizado.
19. En XYZ tienen un horario adecuado.
20. Los empleados de XYZ ofrecen información y atención personalizada.
21. Los empleados de XYZ buscan lo mejor para los intereses del cliente.
22. Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas.

Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

2.2 Plan de marketing

2.2.1 Definición de plan de marketing

Para (Lamb, Hair y McDaniel, 2011) la planeación de marketing comprende:

El diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. La planeación de marketing es la base de todas las estrategias y decisiones de marketing. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de marketing y fijación de precios están delineados en el plan de marketing.

Por otro lado, Ballesteros (2013) dice que el plan de marketing:

Es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos, es decir, la estrategia de marketing.

De acuerdo con Ambrosio (2000) “un plan de marketing congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores”. (p.13)

Según Kotler y Keller (2012) el 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. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización [...] debe definir cómo se medirá el progreso hacia el cumplimiento de las metas.

Para Sainz de Vicuña (2015) “el plan de marketing no sólo facilita un conocimiento completo de los hechos, sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos” (p.79). Reconociendo las ventajas del plan de marketing:

- a) Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b) Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c) Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer [...]
- d) Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial [...]
- e) Dado que el plan de marketing se debería actualizar anualmente [...] la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing.
- f) En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor, el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual.

2.2.2 Elementos del plan de marketing

Sainz de Vicuña (2015) identifica tres características que todo plan de marketing debe reunir:

- Documento escrito, posee una presencia física.
- Contenido sistematizado y estructurado:
 - Precisa la realización de ciertos análisis y estudios
 - Indica los objetivos de marketing
 - Desarrolla las estrategias a seguir
 - Se detallan los medios de acción
 - Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados
- Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

Kotler y Keller (2012) distinguen diferentes secciones dentro del plan de marketing:

- Resumen ejecutivo y tabla de contenido. Dará un acceso rápido al contenido del plan y una breve descripción de las metas.
- Análisis de la situación. Se presentan los antecedentes relevantes de la empresa como las “ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA”.
- Estrategia de marketing. En esta sección se presentan las metas de marketing, las necesidades que se procura satisfacer, el posicionamiento de la empresa o del producto.
- Proyecciones financieras. Deberán incluirse “los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio”. Considerando como ingresos las ventas y los gastos los costos específicos esperados de marketing.
- Controles de la implementación. Especificar los controles que se utilizarán para supervisar y revisar los ajustes de la implementación del plan. Algunas empresas consideran en este apartado planes de contingencia.

Lamb, Hair y McDaniel consideran los siguientes elementos:

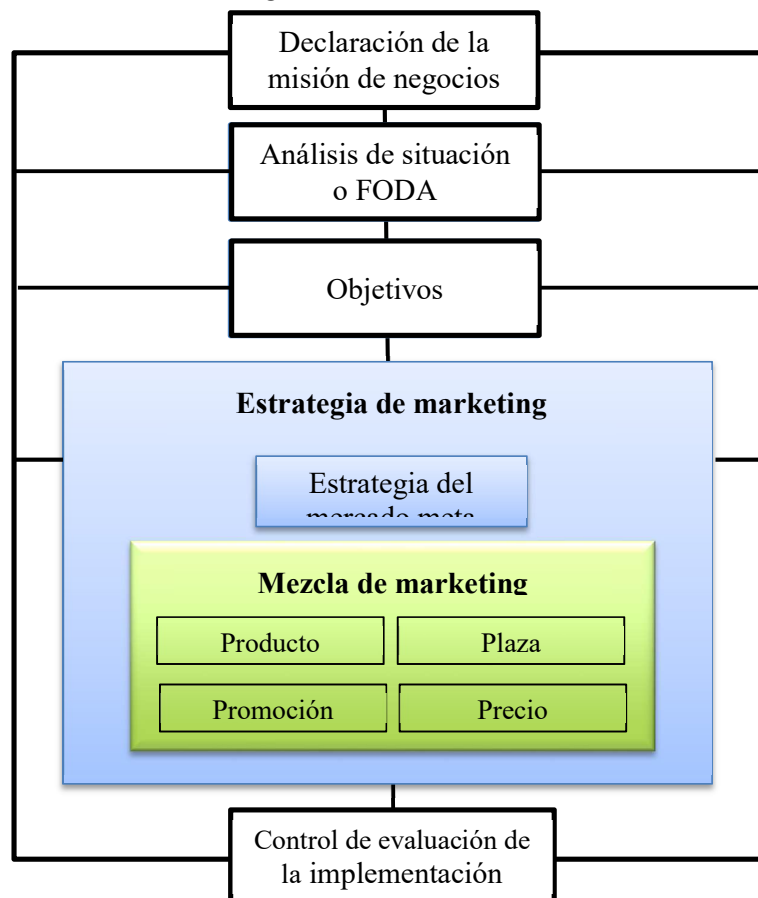


Figura 7: Elementos del plan de marketing (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, Marketing)

- La declaración de la misión de negocios es un análisis de los beneficios que busca el mercado, así como las condiciones actuales de la empresa, de tal forma que la misión de negocios debe buscar un equilibrio entre ambos aspectos.
- El análisis situacional se puede realizar a través de un análisis FODA, pero también debe incluir el desarrollo de ventajas competitivas, y el desarrollo de un enfoque estratégico.
- Los objetivos marcan el punto hacia dónde deben dirigirse todos los esfuerzos y las herramientas en términos financieros como: participación en el mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias.
- Las estrategias del mercado dan a conocer cómo se utilizarán las herramientas para llegar al cumplimiento eficaz de los objetivos.
- Las estrategias de mezcla de marketing son el conjunto de acciones específicas de producto, precio, plaza y promoción para cumplir satisfactoriamente los objetivos.

García Sánchez (2008, p.701) propone diseñar el plan de marketing con los siguientes elementos:

1. Análisis interno; es necesario la colaboración de todos los departamentos para la obtención de la información
 - Departamento de organización
 - Producción
 - Finanzas
 - Recursos humanos
 - Marketing
 - Investigación y desarrollo
2. Análisis de situación;
 - FODA
 - Objetivos
 - Estrategia de marketing en dos partes:
 - a) Organización e implementación
 - Plan de acción
 - Evaluación

- Ejecución
 - Control
 - b) Mezcla de marketing
 - Estrategia de producto
 - Estrategia de distribución (plaza)
 - Estrategia de precio
 - Estrategia de comunicación (promoción)
3. Análisis externo
- a) Macroentorno
 - Medioambiental
 - Económico
 - Cultural
 - Legal
 - Político
 - Social
 - b) Microentorno
 - Competencia
 - Mercado
 - Consumidores

2.2.3 Proceso de elaboración del plan de marketing

José María Sainz de Vicuña (2015) identifica las fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing:

Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación.

1ª etapa: Análisis de la situación.

2ª etapa: Diagnóstico de la situación.

Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing

3ª etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

4ª etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera fase: Decisiones operativas de marketing.

5ª etapa: Acciones o planes de acción.

6ª etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación provisional.

Si bien es cierto que las necesidades de cada empresa llevarán de la mano la propia elaboración del plan de marketing, Muchas veces la empresa podrá diseñar, fijar precio, comunicar y entregar mejor su producto o servicio, así como ajustar el plan de marketing y sus actividades para reflejar mejor el marketing de sus competidores.

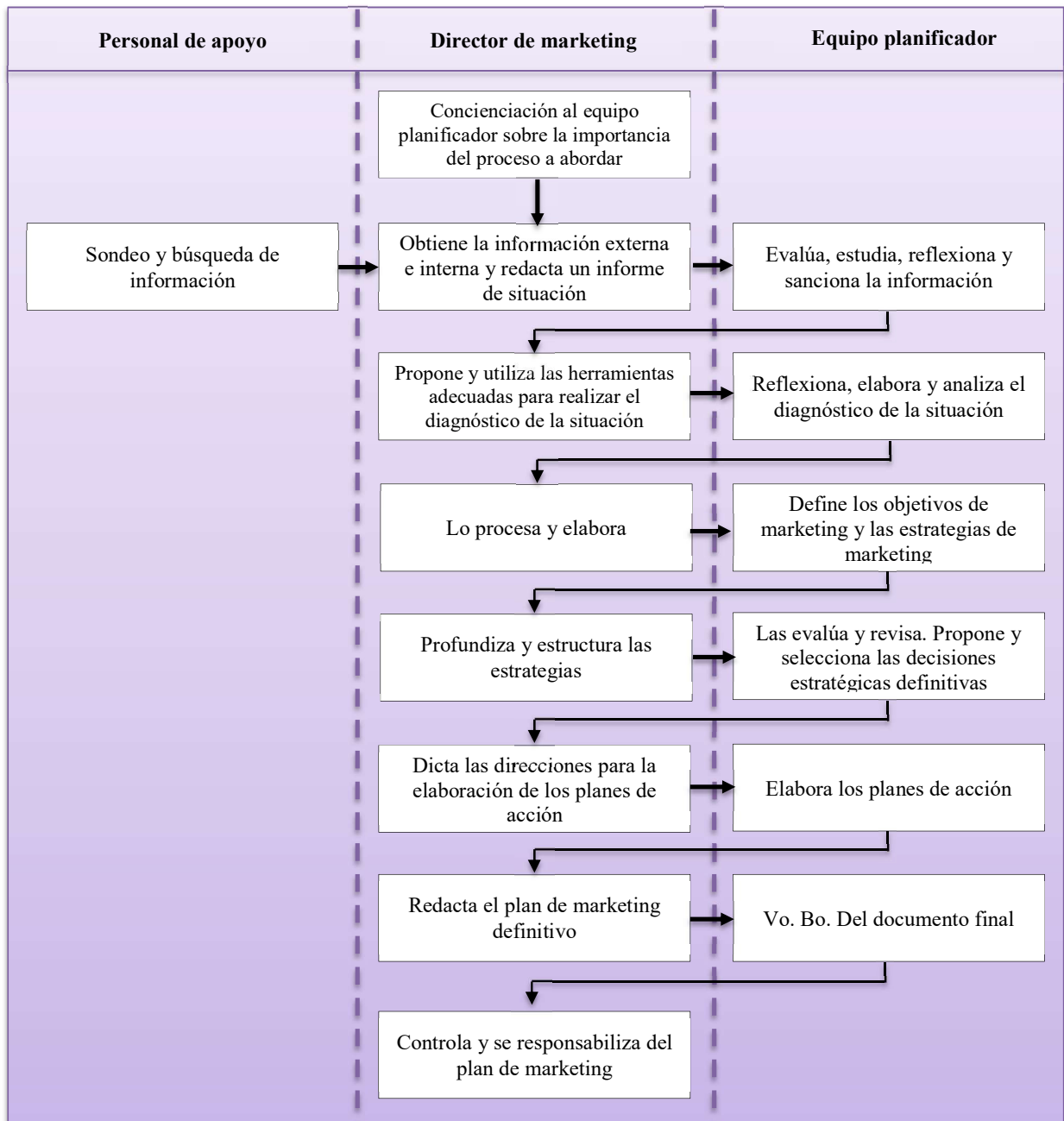


Figura 8: Proceso de elaboración del plan de marketing (Sainz de Vicuña, 2015, Plan de marketing en la práctica, p. 82)

El proceso de elaboración del plan de marketing según Sainz de Vicuña (2015, p. 82):

1. El proceso inicia con el director de marketing quien concientiza al equipo planificador sobre la importancia del proceso a abordar.
2. El personal de apoyo realiza sondeos y búsquedas de información.
3. El director de marketing obtiene la información externa e interna y redacta un informe de situación.
4. El equipo planificador evalúa, reflexiona y sanciona la información.
5. El director de marketing propone y utiliza las herramientas adecuadas para realizar el diagnóstico de la situación.
6. El equipo planificador reflexiona, elabora y realiza el diagnóstico de la situación.
7. El diagnóstico de la situación es procesado y elaborado por el director de marketing.
8. La definición de los objetivos de marketing y las estrategias de marketing está a cargo del equipo planificador.
9. Las direcciones para la elaboración de los planes de acción son dictados por el director de marketing.
10. Los planes de acción son elaborados por el equipo planificador.
11. El director de marketing redacta el plan de marketing definitivo.
12. El equipo planificador da el visto bueno al documento final.
13. Por último, el director de marketing controla y se responsabiliza del plan de marketing.

2.2.4 Modelo del plan de marketing

Vicente Ambrosio (2001) propone un modelo del plan de marketing, en el que incluye los siguientes elementos:

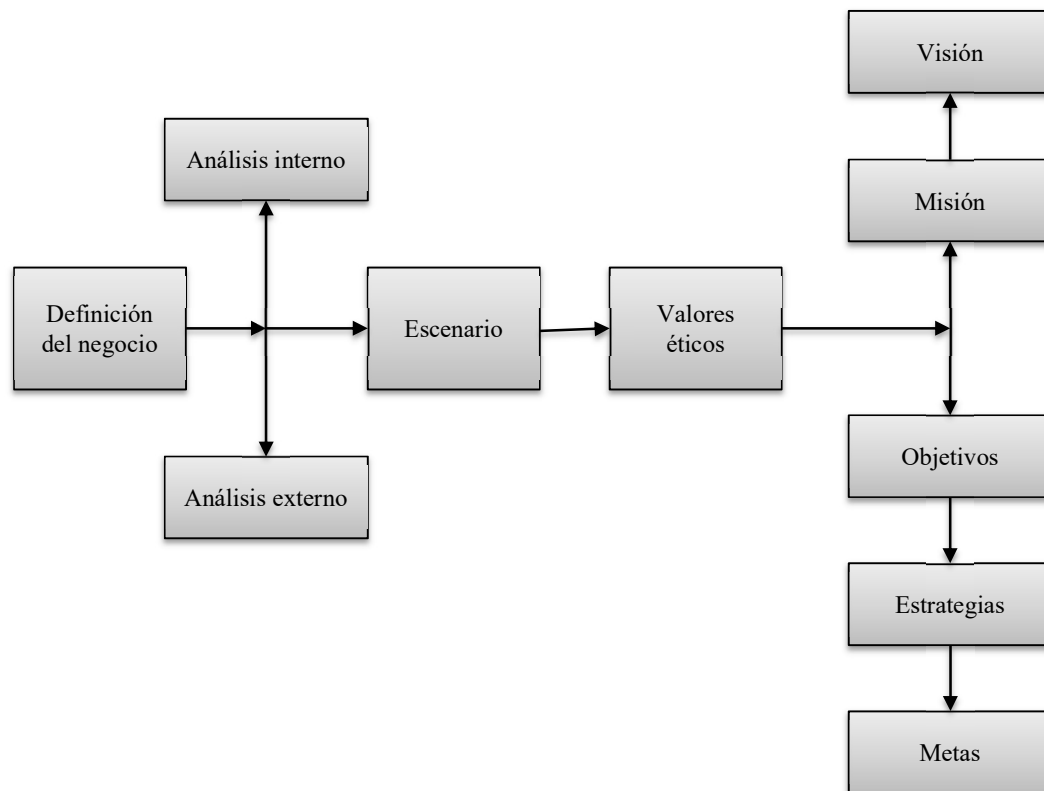


Figura 9: Modelo del plan de marketing (Ambrosio, 2001, Plan de marketing paso a paso)

1. Definición del negocio: en esta etapa los propósitos del negocio son establecidos, la rama a la que pertenece, productos ofrecidos y las necesidades que atiende.
 Análisis externo: recopilación y análisis de factores ambientales que pudieran afectar a la empresa.
 Análisis interno: todos los involucrados en el proceso aportan el conocimiento que posean de la empresa.
2. Escenario: se visualizan los factores que pudieran influir en el desempeño y cumplimiento de objetivos.
3. Valores éticos: se definen los valores que regirán las acciones y comportamientos.
4. Misión: razón de existencia de la empresa.
5. Visión: descripción del futuro de la empresa lo más preciso posible, tomando en cuenta los elementos que guiarán hasta ese punto.
6. Objetivos: logros que la empresa pretende alcanzar y si cuenta con los medios y condiciones para lograrlo.
7. Estrategias: cómo se llevarán a cabo los objetivos tomando en cuenta todos los recursos disponibles para hacerlo.

8. Metas: realizar una programación concretando plazos para cumplir con los objetivos, así como las personas encargadas de hacerlo.

2.2.5 Estructura del plan de marketing

Según Kotler y Armstrong, un plan de marketing tiene algunos componentes principales como hacer un resumen ejecutivo, analizar la situación actual de marketing, visualizar las amenazas y las oportunidades que se tienen, conocer los objetivos y los aspectos clave, saber las estrategias de marketing, planear los programas de acción, hacer los presupuestos y establecer los controles. (Kotler y Armstrong, 2007)

I.	Resumen ejecutivo
	a) Sinopsis
	b) Principales aspectos del plan de marketing
II.	Análisis de la situación
	a) Análisis del entorno interno
	b) Análisis del entorno del cliente
	c) Análisis del entorno externo
III.	Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
	a) Fortalezas
	b) Debilidades
	c) Oportunidades
	d) Amenazas
	e) Análisis de la matriz FODA
	f) Desarrollo de ventajas competitivas
	g) Desarrollo de un enfoque estratégico

VI.	Metas y objetivos de marketing a) Metas de marketing b) Objetivos de marketing
VII.	Estrategia de marketing a) Mercado meta primario (y secundario) b) Estrategia del producto c) Estrategia de fijación de precios d) Estrategia de la cadena de distribución / suministro e) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)
IV.	Implementación de marketing a) Temas estructurales b) Actividades tácticas de marketing
V.	Evaluación y control a) Controles formales b) Controles informales c) Programas y calendario de la implementación d) Auditorias de marketing

Figura 10: Estructura del plan de marketing (Ferrell y Hartline, 2006, Estrategia de marketing)

El resumen ejecutivo es el que debe representar con precisión el plan completo, lleva una sinopsis, principales aspectos del plan de marketing, análisis de situación donde resume toda la información pertinente obtenida de tres entornos (interno, cliente y externo).

El Análisis FODA ayuda a determinar lo que la empresa hace bien y dónde es necesario mejorar, analiza las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Ayuda al desarrollo de ventajas competitivas y desarrollo de un enfoque estratégico. Su objetivo es crear una estrategia de marketing en dos partes: Organización e implementación, que lleva plan de acción, evaluación, Ejecución, control y Mezcla de marketing que ve la parte de la estrategia de producto, estrategia de distribución (plaza), estrategia de precio, estrategia de comunicación (promoción).

2.2.6 Implementación del plan de marketing

Kotler y Armstrong, (2008) dicen que “La implementación del marketing alcanza el éxito cuando la empresa fusione personal, estructura organizativa, sistemas de toma de decisiones y recompensas, y cultura empresarial, en un programa de acción coherente que apoye sus estrategias” (p.56).

Para llevar a cabo la correcta implementación del marketing y medir su efectividad es importante contar con sistemas de medición que muestren el desempeño del mismo. Kotler y Keller (2012, p.641) definen el control del marketing como “el proceso por el cual las empresas evalúan los efectos de sus actividades y programas de marketing, y realizan los cambios y ajustes necesarios” y plantean el modelo de control que propone:

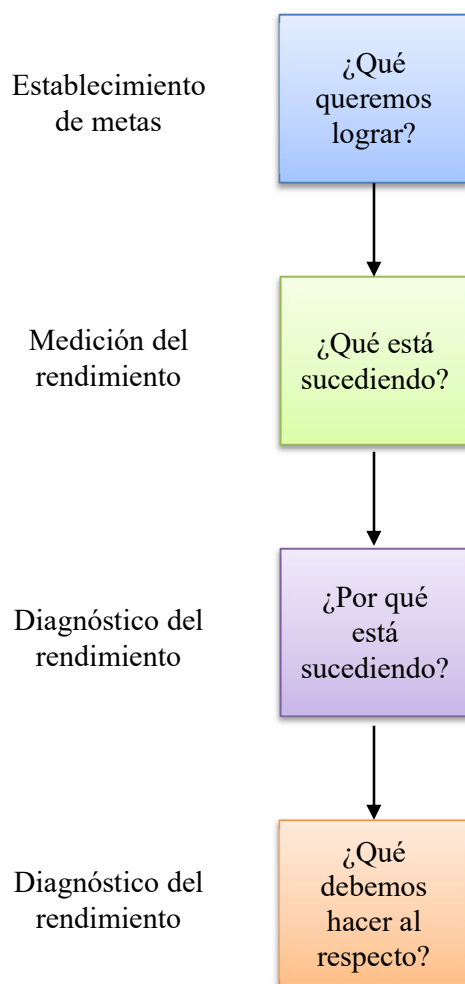


Figura 11: El proceso de control (Kotler y Keller, 2012, Dirección de marketing)

1. Para iniciar la dirección debe establecer los objetivos de manera mensual o trimestral, respondiendo a la pregunta ¿qué queremos lograr.
2. Como siguiente punto es importante controlar los resultados en el mercado, medir el rendimiento respondiendo ¿qué está sucediendo?
3. En caso de que existan desviaciones en los resultados la dirección deberá determinar los motivos y dar respuesta a la pregunta ¿por qué está sucediendo?
4. Por último, es necesario tomar las medidas correctivas para reducir las diferencias entre los objetivos que se plantearon con anterioridad y los resultados obtenidos hasta el momento, es importante saber ¿qué debemos hacer al respecto?

2.2.7 Control de marketing

El control de marketing es de relevante importancia en las empresas ya que a través de éste se “evalúan los efectos de sus actividades y programas de marketing, y realizan los cambios y ajustes necesarios” (Kotler y Keller, 2012, p.641), los mismos autores presentan tipos de control de marketing:

1. Control del plan anual: los responsables de éste control es la alta dirección, así como el nivel directivo y medio. El propósito del control es examinar si se están alcanzando los objetivos. Está enfocado en el análisis de ventas, análisis de participación de mercado, relación entre gastos y ventas, análisis financiero y el análisis de los resultados basados en el mercado.
2. Control de rentabilidad: el responsable es el controlador de marketing y el propósito es determinar si la empresa registra ganancias o pérdidas. Está enfocado en analizar la rentabilidad por producto, territorio, cliente, segmento, canal comercial y tamaño del pedido.
3. Control de eficacia: los responsables son el personal de base, directivos y control de marketing, su propósito es evaluar y mejorar la eficacia del gasto y el impacto de la inversión en marketing. Su enfoque es buscar la eficacia por la fuerza de ventas. La publicidad, la promoción de ventas y la distribución.
4. Control estratégico: la alta dirección y los auditores de marketing son los responsables de determinar si la empresa va tras las mejores oportunidades en los mercados, productos y canales. Deben enfocarse en el instrumento de valoración de la eficacia del

marketing, la auditoria de marketing, la revisión del nivel de excelencia del marketing y la revisión de la responsabilidad ética y social de la empresa.

Llevar un control de marketing involucra “evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 57).

CAPÍTULO 3

Propuesta del Plan de Marketing

Con base en la literatura se propone el siguiente plan de marketing retomando elementos y estructuras de Sainz de Vicuña, Kotler, Keller y Armstrong.

3.1 Información de la empresa

Brief proporcionado por la empresa

- Deli Tutti es una empresa dedicada a la elaboración de insumos en el área de panadería, postres, repostería, gelatinas, donde su principal elaboración y máxima producción es en la preparación de pasteles.
- Su misión: ser líderes en la venta de pasteles entusiasmando a los clientes a generar momentos felices, entregándoles el mejor servicio y el compromiso diario de atención personalizada.
 - Así mismo Deli Tutti tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa para transformar y beneficiar la vida de socios comerciales al brindar oportunidades de negocio.
- Dentro de sus metas más relevantes se encuentran:
 - Ser la principal opción de consumo en el mercado
 - Elaborar productos de la más alta calidad
 - Dar la mejor atención a los clientes
 - Ser una empresa ecológica
 - Ser una empresa con tecnología de vanguardia
- Mercado meta: Hombres y mujeres de entre 22-45 años de edad. Posición socio económica de C y C+, con interés en adquirir productos de repostería
- Percepción deseada de los clientes:
 - Empresa familiar
 - Empresa amigable
 - Empresa que genera productos de buena calidad
 - Empresa Socialmente Responsable
- Identificación de competencia: Pastelerías cuya marca se encuentra posicionada, con mayor tiempo en el mercado y con estrategias de mercado ya en funcionamiento. (la

zarza, nonina's, el globo), negocios locales y centros comerciales que brindan el servicio de panadería y pastelería en su área de compra.

- Desventajas con la competencia:
 - Ausencia de valor de marca
 - Menor presencia en el mercado
 - Menor tiempo de vida en los pasteles (ya que no se utilizan conservadores artificiales como la competencia)
- Ventajas competitivas:
 - Productos únicos en el mercado
 - Precios competitivos
 - Elaboración artesanal

3.2 Benchmarking

Para realizar el benchmarking se llevaron a cabo sesiones de Mystery Shopper en 25 sucursales de La Zarza de la ciudad de Puebla, pastelería considerada como la principal competencia de Deli Tutti. Actualmente en el sitio web de La Zarza se encuentra un directorio con 38 sucursales consideradas únicamente en la ciudad de Puebla y sus respectivas direcciones.

Muestreo: aleatorio por conveniencia

Margen: 10%

Nivel de confianza: 90%

Población: 38

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Tamaño de la muestra: 25

El instrumento utilizado consta de 22 ítems los cuales son:

1. La Zarza tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas son cómodas y visualmente atractivas.
3. Los empleados de La Zarza tienen una apariencia pulcra.

4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza La Zarza son visualmente atractivos.
5. Cuando en La Zarza prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
6. Cuando tengo un problema en La Zarza, muestran un sincero interés en solucionarlo.
7. Habitualmente La Zarza presta bien el servicio.
8. La Zarza presta su servicio en el tiempo acordado.
9. En La Zarza, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos.
10. Los empleados de La Zarza informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio.
11. Los empleados de La Zarza ofrecen un servicio rápido y ágil.
12. Los empleados de La Zarza siempre están dispuestos a ayudarlo.
13. Los empleados de La Zarza le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.
14. El comportamiento de los empleados de La Zarza, le transmite confianza.
15. Me siento seguro en las transacciones que realizo con La Zarza.
16. Los empleados de La Zarza son siempre amables.
17. Los empleados de La Zarza tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas.
18. Los empleados de La Zarza, le hacen un seguimiento personalizado.
19. En La Zarza tienen un horario adecuado.
20. Los empleados de La Zarza ofrecen información y atención personalizada.
21. Los empleados de La Zarza buscan lo mejor para los intereses del cliente.
22. Los empleados de La Zarza comprenden sus necesidades específicas.

Las sucursales visitadas fueron: Balcones del sur, Bugambilias, Chapulco, Ciudad Universitaria, El Vergel, Gabriel Pastor, Héroes de Puebla, Huexotitla, La Calera, La Noria, La Paz, Las Torres, Manantiales, Mayorazgo, Plaza Mayorazgo, Plaza Santa Fe, Reforma, San Alejandro, San Manuel, San Ramón, Santiago, TELMEX, Xilotzingo, Zona Dorada y Zavaleta.

A través de una visita a las sucursales fue posible responder las preguntas del instrumento SERVQUAL con una escala de Likert de 7 puntos en donde 1 es totalmente desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Dicho instrumento fue elegido ya que mide la expectativa de calidad en el servicio y en combinación con las 4C's propuestas por Lauterborn fue posible encontrar los factores diferenciadores de Deli Tutti en comparación con La Zarza. Los resultados fueron:

Elementos tangibles (ítems 1-4)

La Zarza	Deli Tutti
<ul style="list-style-type: none"> • La apariencia de las sucursales es bastante buena, se ve limpia, es fácil identificar la marca y reconocerla incluso sin las letras en el logo. • El tamaño de los locales es conveniente ya que no se trata de un establecimiento en donde se tenga pasar mucho tiempo, sin embargo, no son confortables. • La apariencia de los empleados es buena, aunque no todas las sucursales tuvieron el mismo aspecto en cuanto uniformidad, colores institucionales, etc. • Todas las sucursales tienen los precios, sabores y tamaños a la vista y son entendibles. Solo algunos productos están en exhibición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las sucursales tienen uniformidad en cuanto a colores, no así con la distribución dentro de cada sucursal. • El tamaño de cada sucursal varía de acuerdo a las condiciones de cada local. En algunos resulta conveniente el amplio espacio ya que es posible visualizar de mejor manera los productos y hay algunas que son muy pequeñas. • Los empleados no cuentan con uniformes institucionales, cada sucursal puede determinar el uniforme que desea usar y al no tener un reglamento genera que la apariencia no siempre sea la mejor. • Las sucursales cuentan con precios y sabores a la vista siendo entendibles, aunque se siguen añadiendo productos regularmente.

Fiabilidad (ítems 5-9)

La Zarza	Deli Tutti
<ul style="list-style-type: none"> • En general se cumplen con los tiempos y los términos de entrega en cuanto a pedidos especiales. • Una situación común es la ausencia de un pastel en un tamaño o sabor en 	<ul style="list-style-type: none"> • Los periodos de entrega son un poco más largos que la competencia, sin embargo, se cumple con lo pactado. • Lamentablemente en Deli Tutti la experiencia es similar. Los empleados en

<p>específico. De las 25 sucursales visitadas 11 se mostraron completamente indiferentes con la falta de producto y solo en 3 llamaron a otras sucursales para conocer si tenían los productos que se les solicitó.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 11 sucursales la calidad en el servicio fue buena (no muy buena), aunque en las restantes existieron detalles como el tono de voz, ignorar las solicitudes y tratar mal a los clientes. • Los empleados de la zarza se mostraron meticulosos para no cometer errores en cuanto al precio de los productos, tiempo de entrega y el método de pago, incluso en los pedidos especiales, corroboraron teléfonos y detalles de entrega. 	<p>mostrador no tienen acceso a la información necesaria para gestionar las situaciones que se les presenten, por ejemplo, localizar el producto que el cliente desea.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad en el servicio en el mostrador es buena, pero es posible mejorarla si se les proporcionan información que pueden transmitir fácilmente a los clientes. • Los empleados no cuentan un formato específico o de guía para recabar los datos necesarios para llevar a cabo un pedido especial, por lo que es muy probable que cometan errores en el levantamiento del pedido y no corroboran los datos.
--	--

Capacidad de respuesta (ítems 10-13)

La Zarza	Deli Tutti
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de respuesta puede mejorar considerablemente sobre todo en las condiciones de las entregas especiales. • En 15 sucursales el servicio fue rápido, ágil, sin errores ni mal trato. • Una característica de los empleados es la apatía con la que se desenvuelven ya que era notorio que tenían la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no conocen profundamente el proceso a llevar a cabo para atender correctamente un pedido especial, así como los tiempos de entrega. • Su actitud positiva se refleja en la forma y rapidez en la que atienden a los clientes. • Afortunadamente en Deli Tutti se cuenta con personal con muy buena actitud, aunque les hace falta la preparación para

<p>adecuada para resolver las dudas en tiempo y forma, lamentablemente en 11 sucursales no mostraron la disposición para hacerlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Particularmente en 6 sucursales no se tomaron el tiempo de responder educadamente. 	<p>resolver las situaciones cotidianas por sus propios medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación se hace notoria en el momento en el que no conocen la solución y deben recurrir a un superior para resolverla, aunque no siempre está disponible.
--	---

Seguridad (ítems 14-17)

La Zarza	Deli Tutti
<ul style="list-style-type: none"> • La mala actitud de algunos empleados genera un ambiente de desconfianza ante su falta de empatía y acercamiento con el cliente. • La presencia y conocimiento de la marca se refleja en la seguridad para realizar los anticipos de los pedidos especiales, por ejemplo. • No es posible decir que los empleados son siempre amables ya que solo se visitaron las sucursales en una ocasión, sin embargo, en la ocasión que se les visitó la mitad de las sucursales mostraron un comportamiento amable. • Los empleados si cuentan con la información indispensable para resolver las dudas que se plantean. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se transmite la confianza esperada ya que no transmiten con seguridad el poco conocimiento que tienen de la pastelería. • En general se tiene confianza gracias al acercamiento de las sucursales con sus clientes. • Los empleados son amables y mantienen una actitud positiva ante las situaciones que se presentan en las sucursales. • Deli Tutti necesita capacitar a todos los empleados que tienen contacto directamente con los clientes ya que solo lo hacen con los dueños de cada sucursal y ellos son los encargados de transmitirla con sus empleados. Sin embargo, no

	siempre se hace de la forma más completa ni pertinente.
--	---

Empatía (18-22)

La Zarza	Deli Tutti
<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general los empleados de mostrador no se encargan de dar el seguimiento a las solicitudes especiales, sin embargo, por parte de la empresa si se lleva a cabo. • El horario de la zarza es amplio y es general para todas las sucursales. • Los empleados de la zarza de las sucursales visitadas tienen un desempeño medio en cuanto al seguimiento, información y atención personalizada. • En 15 de las 25 sucursales visitadas los empleados se mostraron atentos para cubrir las solicitudes realizadas. • Empleados en 17 de las 25 sucursales comprendieron las necesidades y solicitudes, aunque no necesariamente las cubrieron. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no se realiza ningún tipo de seguimiento personalizado, ya que no se cuenta con una base de datos específica de los clientes por sucursal. • El horario es corrido y se procura que se respete todos los días. • En general el desempeño de los empleados de mostrador no es bueno ya que no se les brinda una capacitación previa al ingresar al puesto, por lo que desconocen elementos básicos de la elaboración o ingredientes de los productos y de esta forma no es posible brindar atención o información pertinente a los clientes que la requieren. • Los empleados de Deli Tutti comprenden las solicitudes que les presentan sin embargo tampoco las cubren. • Los empleados conocen parcialmente las necesidades específicas, aunque no pueden hacer mucho para cubrirlas ya que dependen de un superior.

3.3 Propuesta de plan de marketing

3.3.1 Resumen ejecutivo

El plan de marketing pretende llenar el vacío que tiene la pastelería, ya que actualmente no cuenta con un plan detallado que guíe las acciones y decisiones en el interior de la empresa. Como objetivo principal, se busca lograrla calidad en el servicio a través de estrategias fundamentadas en el benchmarking realizado, así como el análisis FODA de la empresa. Las estrategias se han dividido en cuatro secciones:

- La estrategia FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presenten.
- La estrategia DO: pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- La estrategia FA: maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente.
- La estrategia DA: orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

El benchmarking fue realizado con una pastelería considerada como la principal competencia, para detectar los factores diferenciadores de la pastelería, así como las áreas de oportunidad frente a su competencia, que también fueron tomados en cuenta para la descripción de las estrategias.

El plan de marketing está dividido en tres fases; la primera es el benchmarking y el análisis de la empresa a través del FODA. La segunda fase es el desarrollo de las estrategias (FO, DO, FA Y DA), fundamentadas en las actividades anteriormente señaladas. De igual forma se plantea un cronograma con las actividades de manera anual y los respectivos responsables para cada una de ellas.

Se hace la recomendación de medir el impacto a mitad del periodo para corroborar que las acciones se estén llevando a cabo correctamente, de lo contrario será necesario tomar acciones correctivas y prever para el siguiente periodo.

3.3.2 Primera fase: Análisis de la situación

3.3.2.1 Análisis del entorno interno

A través del brief proporcionado por la empresa fue posible realizar un análisis del entorno interno que tuvo como principal objetivo conocer más íntimamente la empresa, a sus empleados, sus operaciones, así como poder identificar sus fortalezas y debilidades para aprovechar sus circunstancias actuales y convertirlas en estrategias para potencializar sus diferentes recursos.

En el área administrativa lamentablemente no fue posible ahondar en la entrevista ya que fueron muy celosos de su información, sin embargo, es importante resaltar que la administración de todos los recursos y departamentos está a cargo de los actuales dueños de la misma. Lamentablemente no existe una buena relación laboral entre departamentos lo que crea tensión en las áreas comunes.

De igual forma las áreas de contabilidad, finanzas y recursos humanos son manejadas actualmente por los dueños, lo cual no es recomendable ya que al intentar controlar todos los departamentos no es posible poner atención especializada en cada uno de ellos.

Actualmente no existe un departamento de marketing y todos los esfuerzos de la empresa se centran únicamente en las publicaciones vía facebook, en donde los clientes tienen la posibilidad de preguntar sobre existencias de productos en sucursales y pedidos especiales. Sin embargo, al no tener a una persona dedicada a las redes sociales no es posible responder todos los mensajes y publicaciones en tiempo y forma.

El área de producción controla el stock y sus tiempos de elaboración y entrega, sin embargo, depende de las solicitudes de materia prima que envía a la administración y que en ocasiones se retrasa en surtir ya que debe atender todos los departamentos de la empresa.

3.3.2.2 Análisis del entorno externo

Para conocer el entorno externo de la empresa ha sido necesario conocer el entorno demográfico y el sector. Para la parte demográfica cabe mencionar que el mercado actual de Deli Tutti se encuentra actualmente en la ciudad de Puebla. De acuerdo con el mercado meta deseado por la empresa que es de hombre y mujeres de 22 a 45 años y pertenecientes al NSE C y C+.

Para 2015 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía reportó que la capital poblana contaba con 6 millones 168 mil 883 personas, 47.7% hombres y 52.3% mujeres, de los cuales 1 millón 576 mil viven en Puebla capital.

Actualmente en la ciudad de Puebla existen 82 establecimientos registrados que tienen actividades de pastelería y confitería (SIEM, 2017); entre los cuales destacan como competencia directa gracias a tener el mismo mercado meta, La Zarza, Nonina's y El Globo.

Para complementar el análisis interno y externo de la pastelería Deli Tutti, a continuación, se mencionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

a) Fortalezas

- Productos de calidad
- Variedad de productos
- Productos únicos en el mercado ya que las recetas son creadas por los propietarios de la empresa
- Materia prima de excelente calidad
- Interacción con usuarios en Facebook
- Precios competitivos
- La empresa se mantiene introduciendo productos nuevos

b) Oportunidades

- Crecimiento hacia la nueva tendencia del mercado gourmet
- Capital para adquirir maquinaria y equipo para una mayor producción
- Migrar los sistemas de producción a una fábrica con mayor capacidad

- Crecimiento del personal gracias a la capacitación constante en puestos administrativos
- Tendencias hacia la búsqueda de productos que sean amigables con personas diabéticas o celiacas (intolerantes al gluten)

c) Debilidades

- No se cuenta con un plan de publicidad
- Sistemas de producción y distribución artesanales y lentos por lo que constantemente no se encuentran todos los productos en todas las sucursales
- Falta de instalaciones adecuadas
- Limitación en recursos económicos para locales
- Ausencia de estudios previos que sustenten la toma de decisiones
- No se cuenta con personal capacitado en sucursales por la falta de unificación en las mismas
- No se tiene un formato específico para atender las solicitudes de pedidos especiales
- Al ser productos sin conservadores no se tienen en las sucursales por mucho tiempo y terminan desperdiciándose
- La página web no está actualizada, no es amigable ni intuitiva y constantemente está en mantenimiento por largas temporadas
- Falta de mayor exposición en medios publicitarios
- No se crean campañas de lanzamiento de nuevos productos para darlos a conocer o alguna promoción por temporada

d) Amenazas

- Competencia existente muy bien posicionada
- Incremento del costo de la materia prima
- Crecimiento de la competencia del sector

e) Análisis de la matriz FODA

Gracias a los factores presentados en el análisis FODA es posible detectar los puntos más sobresalientes para la generación de estrategias que beneficien a la empresa usando todos los factores a su favor.

Es posible observar que particularmente el departamento de marketing no ha sido atendido y solo han tenido algunos intentos de marketing y publicidad. Sin embargo, no planificar la apertura de nuevas sucursales, por ejemplo, les ha generado algunos cierres en las mismas por no llevar a cabo una investigación pertinente para tomar dicha decisión.

Se tiene la creencia que el departamento de marketing únicamente se encarga de realizar publicaciones en facebook y de entregar los uniformes a los empleados; desconociendo por completo los alcances del marketing y los beneficios que podría otorgarle a la empresa.

f) Desarrollo del enfoque estratégico

Tomando en cuenta los resultados expuestos anteriormente en la realización del benchmarking y siguiendo el modelo de las estrategias de negocio usando la metodología FO, DO, FA y DA (Torres, 2006, p.44), se proponen las estrategias descritas en el siguiente apartado con la completa orientación a la calidad en el servicio al cliente.

3.4 Segunda fase: Desarrollo de estrategias

Con base en los factores detectados en el análisis FODA presentado anteriormente y de los resultados presentados en el benchmarking, se proponen estrategias de marketing a seguir que le permitan a la empresa potencializar sus fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar sus oportunidades y evitar el impacto de las amenazas.

3.4.1 Estrategias FO

- En el afán de lograr la calidad en el servicio dentro cada proceso que se realiza en Deli Tutti, es importante considerar la migración del sistema de producción a un espacio con mayor capacidad, brindando la oportunidad de poner especial cuidado en cada proceso con la finalidad de detectar oportunidades de mejora, mejor aprovechamiento de los recursos para la reducción de gastos y mermas.
- Es necesario tener un community manager de tiempo completo que conozca los atributos de cada producto en venta y la información general de la empresa que sea capaz de resolver las solicitudes de los clientes que contacten la pastelería a través de

Facebook o cualquier otra red social con la que sea posible brindar atención especializada a los clientes. Esta persona, deberá ser capaz de crear campañas publicitarias realzando las características del producto, proceso de elaboración artesanal, calidad del producto, etc., y desarrollar campañas publicitarias por temporadas (día de la madre, fiestas decembrinas, día del amor y la amistad, etc.). Sobretodo que sea capaz de brindar calidad en la atención a los clientes a través de las redes sociales de tal forma que los clientes que contacten a la pastelería a través de las redes resuelvan sus inquietudes y sientan el acercamiento con Deli Tutti.

- Es importante aprovechar la interacción con los usuarios en Facebook para lanzar campañas de fidelización de clientes. Así como la creación de un CRM por sucursal que se concentre en una sola base de datos para que se brinde una atención personalizada. Por ejemplo, enviar una tarjeta de felicitación en los cumpleaños de los clientes registrados o informar de ventas especiales, aperturas y descuentos exclusivos para los clientes registrados en la misma.

3.4.2 Estrategias DO

- Reproducir la capacitación que actualmente recibe el área administrativa para que sean capacitadas las diversas áreas de la empresa. Específicamente es necesario desarrollar una cultura empresarial Deli Tutti, en donde se den a conocer:
 - La historia de la empresa para crear empatía y sinergia
 - Los valores de la empresa
 - Organigrama y funciones por departamento
 - Las funciones específicas por departamento (y la necesidad de realizar su trabajo en tiempo y forma)
 - Estandarización de procesos (enfaticar en las sucursales)
 - Trabajo en equipo
 - Capacitación de ventas y calidad en la atención al cliente
 - Necesidad de usar los uniformes en el punto de venta, así como de seguir el protocolo de recibimiento de los clientes, respuestas adecuadas, cierre de la venta y llenado correcto de las solicitudes de pedidos especiales para evitar malos entendidos.

- La capacitación deberá incluir un plan de contingencia que informe a los empleados que tienen contacto directo con los clientes, qué deben hacer en caso de no tener los productos solicitados en la sucursal, así como poder brindar un servicio de traslado por parte de la empresa, del producto solicitado evitando así que el cliente deba trasladarse a otra sucursal o incluso con la competencia.
- Trabajar con el área correspondiente para crear una imagen y esencia de la marca que comunique los factores diferenciadores, la calidad de los productos y obtenga las características necesarias para llegar al mercado meta. De igual forma es indispensable desarrollar el plan de publicidad y promoción, haciendo que cada campaña y acciones publicitarias en general exalten los productos y la calidad.
- Buscando brindar calidad en el servicio a un mercado en particular es posible planificar el lanzamiento de nuevos productos especiales para la línea gourmet, productos para personas con diabetes o celíacos. No solo la publicación en web si no la introducción en las sucursales a través de material pop, floor graphics, banners fuera de las sucursales (para alcanzar a quienes aún no son clientes) y flyers informativos que contengan las propiedades y beneficios de dichos productos, de tal forma que los clientes estén informados y puedan informar a más personas.

3.4.3 Estrategia FA

- Es posible enfrentar el incremento del costo de los insumos a través del trabajo en conjunto con ingenieros en alimentos, ya que pueden proporcionar una alternativa de insumos para elaborar los diferentes productos que actualmente se tienen en el mercado, a un costo más bajo y sin descuidar la calidad de cada uno de ellos. De esta forma es posible mantener el precio actual de los productos sin disminuir la calidad ni las porciones.

3.4.4 Estrategia DA

- Es importante reconocer la necesidad de llevar a cabo los estudios pertinentes para tomar decisiones, por ejemplo, planear la apertura de nuevas sucursales a través de un estudio de mercado en zonas habitacionales y comerciales de acuerdo al mercado meta. Tomando consideraciones de comodidad, seguridad y acercamiento para brindar un servicio de calidad total sin incomodidades para los clientes.

3.5 Estrategia de marketing en dos partes:

- Metas de marketing

Establecer las estrategias necesarias, de acuerdo a los resultados arrojados por SERVQUAL a través del benchmarking, así como del análisis FODA para la empresa Deli Tutti, a través de un plan de marketing para lograr el objetivo primordial.

- Objetivo de marketing

Lograr la calidad en el servicio como estrategia de posicionamiento para la pastelería Deli Tutti

a) Organización e implementación

- Plan de acción

En primera instancia es indispensable nombrar a una persona responsable para el área de marketing que guíe, controle y evalúe las actividades a realizarse en el departamento, sin descuidar las acciones encaminadas a la calidad en el servicio. Es necesario que la persona encargada tenga conocimiento del giro de la empresa, así como de la empresa misma, desde la producción, distribución, sabores, sucursales y precios de venta de todos los productos para poder aplicar de manera integral las estrategias requeridas, tomando en cuenta el cronograma de actividades, que se propone más adelante, como una guía del cumplimiento de las estrategias.

- Evaluación

Al finalizar el primer semestre se deberá realizar una evaluación de los programas y estrategias que se implementaron para tomar acciones correctivas. Rigurosamente se deberán evaluar los resultados y tomar decisiones preventivas para el siguiente periodo al finalizar la temporalidad del plan que es de un año.

- Ejecución

Programa de actividades mensuales propuesto para el segundo semestre del 2018, en donde se mencionan las actividades a realizarse para el cumplimiento de las estrategias, así como la persona responsable de vigilar el cumplimiento por departamento.

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	Departamento responsable:
Generación de CRM por sucursales													Mercadotecnia
Adaptación de nuevas instalaciones y mudanza													
Reforzamiento de la imagen de la marca en sucursales y vehículos													Mercadotecnia y Dirección
Desarrollo de nuevos productos e insumos													
Planeación de lanzamiento de nuevos productos													Mercadotecnia
Capacitación área de compras													Subdirección
Capacitación área de producción													Subdirección
Capacitación área de ventas													Subdirección
Capacitación área de distribución													Subdirección
Estudio de mercado													Mercadotecnia
Campaña promocional fiestas patrias													Mercadotecnia
Campaña promocional fiestas decembrinas-reyes													Mercadotecnia
Campaña promocional día del amor y la amistad													Mercadotecnia
Campaña promocional día de la madre													Mercadotecnia
Seguimiento y evaluación semestral por departamento													Mercadotecnia y Dirección
Evaluación anual de cada departamento													Mercadotecnia y Dirección

- Control

Tal como se observa en el cronograma anterior, es necesario tener una persona responsable por cada actividad a realizarse, de tal forma que dicha persona se encargue no solo de la

ejecución correcta, sino de llevarla a su culminación y elaborar un informe de la actividad realizada con los por menores y los resultados obtenidos.

b) Mezcla de marketing

- Estrategia de producto

Existe un área de oportunidad en el mercado gourmet, ya que actualmente hay una tendencia hacia la comida gourmet, atender a las personas con diabetes o con alergia al gluten y los productos tienen el potencial para hacerlo a través de una elaboración distinta, una presentación más sofisticada y mayor exigencia en el tema de calidad para su elaboración. De igual forma tomar en cuenta que existe un mercado potencial de productos para personas con diabetes y celíacos, elaborando productos de calidad con insumos que permitan llegar cubrir sus necesidades.

- Estrategia de plaza

A través de un estudio de mercado es posible planear la apertura de nuevas sucursales en zonas habitacionales y comerciales que se justen al mercado meta. Un punto muy importante a considerar son las instalaciones de las sucursales. Actualmente no es posible tenerlas todas del mismo tamaño o con la misma distribución ya que los tamaños de los locales no lo hacen posible, sin embargo, si es posible tener sucursales cómodas y visualmente atractivas a través de los estudios pertinentes previos a cada apertura.

Es muy común que los productos solicitados por los clientes no estén disponibles en una sucursal determinada, por tal motivo, es importante considerar la posibilidad de entregarles el producto requerido sin necesidad de que se trasladen a otra sucursal, otorgando así atención integral y personalizada.

- Estrategia de precio

Una forma de seguir con los precios actuales sin que se vean afectados por el incremento en el costo de los insumos, manteniendo la calidad y sin disminuir las porciones, es a través de las propuestas realizadas por ingenieros en alimentos, ya que pueden proporcionar una alternativa de insumos para elaborar los diferentes productos que actualmente se tienen en el mercado, a un costo más bajo y sin descuidar la calidad de cada uno de ellos.

- Estrategia de promoción

Todas las acciones publicitarias en general deben exalten los elementos diferenciadores de los productos y la calidad desde el proceso de selección de los ingredientes y su elaboración. Una forma muy fácil de dar hacer promoción de la pastelería es a través de la rotulación de la camioneta, con los datos de contacto, redes sociales, sucursales, etc.

En trabajo conjunto con el community manager desarrollar campañas publicitarias por temporadas (día de la madre, fiestas decembrinas, día del amor y la amistad, etc.), así como campañas de fidelización de clientes. Una parte fundamental es brindar calidad en el servicio que se otorga por todos los medios y sobretodo atención personalizada a los clientes, dar seguimiento a sus inquietudes y solicitudes, siempre resaltando.

De igual forma en el lanzamiento de un nuevo producto es indispensable publicitarlo para darlo a conocer, resaltar sus propiedades calidad desde la elaboración, etc. No solo en medios digitales, sino también en materiales impresos distribuidos en cada sucursal para darlos a conocer a los clientes actuales y potenciales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de marketing es un elemento importante en el desarrollo y expansión de cualquier empresa, por tal motivo las estrategias tienen un papel fundamental. Una vez analizada la situación actual de la empresa y con el pleno conocimiento de la competencia directa es posible determinar estrategias que enfrenten las amenazas, tal como se describen en el capítulo 3.

Sin duda cada departamento de la empresa funge un papel específico y sumamente importante para cumplir con los objetivos de la misma, sin embargo, no es posible trabajar en una misma línea cuando ésta se desconoce, por lo cual es posible generar posteriormente una investigación referente al marketing interno para Deli Tutti, en el afán de generar una sinergia en la empresa y su respectiva cultura.

Uno de los hallazgos más significativos fue la cercanía que se tiene a la competencia directa, Deli Tutti cuenta con los elementos fundamentales para poder penetrar en el mercado (sabor, precio, etcétera). Sin embargo, uno de los aspectos en el que se encuentra en desventaja es en el área de marketing ya que no ha representado una necesidad básica de inversión para la empresa.

La recomendación primordial es identificar la necesidad del marketing en la empresa, no determinar el presupuesto para dicho departamento como un gasto sino como una inversión que puede darle la oportunidad a la empresa de tener una eficiente penetración en el mercado si así se le permite. Actualmente no es posible comercializar un producto sin la correcta planeación e implementación de la mezcla del marketing con la seriedad que cada elemento requiere y la calidad en el servicio es un factor que determina si la compra se lleva a cabo o no. Por tal motivo es indispensable que se tome en cuenta en cada aspecto que se realiza en la empresa, y el área de marketing no está exenta de dichos estándares.

Es indispensable la implementación del plan de marketing para cumplir con los objetivos propuestos, así como la supervisión del mismo por parte de los encargados para que puedan verificar que realmente se cumpla y tomar acciones preventivas en caso de ser necesarias.

REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2016). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado*. Madrid, España: 50Minutos.es.
- 50Minutos.es. (2016). *El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas*. Madrid, España: 50Minutos.es.
- Alemán, J. L., & Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC.
- Alet, J. (2011). *Marketing directo e interactivo*. Madrid, España: ESIC.
- American Marketing Association. (28 de 02 de 2017). *American Marketing Association*.
Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- American Marketing Association. (01 de 03 de 2017). *American Marketing Association*.
Obtenido de
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+penetration>
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de marketing diseño, implementación y control*. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones.
- Bonilla, L. B. (2002). *Gestión de comercialización*. Costa Rica: EUNED.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *Emarketing excellence*. New York, EUA : Routledge.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson.
- Doncel, A. D., & Gutiérrez, S. H. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de marketing* . México: Thomson Editores.
- Fonseca, A. (2014). *Marketing digital en redes sociales*. España: Smashwords Edition.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital* . México: Mc Graw Hill .
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2004). Market segmentation strategy; competitive advantage and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal*, 7-25.
- Kirberg, A. S. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. New York, EUA: Perason.
- La calidad en el servicio al cliente* . (2008). España : Vértice .
- Lamb, C., Hair, J. F., & McDaniel, C. D. (2011). *Marketing*. EUA: Cengage Larning.
- Mahajan, J., & Mahajan, A. (2015). *Marketing Management*. Delhi, India: Vikas.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados Un enfoque aplicado*. México: Pearson .
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC.
- Mestre, M. S., Villar, F. J., & Guzmán, A. D. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia* . México: Grupo editorial patria.
- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of raitailing*.
- Pascual, S. I. (2015). *Comercio electrónico*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Pedros, D. M., & Gutierrez, A. M. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Poru, L., García, S. d., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y sociedad*, 318.
- Publicaciones Vértice. (2010). *Marketing digital*. España: Publicaciones Vértice.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *Plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, M. D. (2008). *Manual de marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Sánchez, M. S., Dueñas, R. M., & Izquierdo, L. I. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Schiffman, L., Lazar, L., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago, EUA: NTC Bussiness Books.
- SIEM. (24 de Enero de 2017). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Obtenido de <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=0&var=0&estado=21&municipio=114§or=0&Actividades=0&giro=pasteler%EDA>

&scian=&scian_desc=&scian_sel=&scian_clv=&siem=&camara=0&recaptcha_respo
nse_field=&var=0&max_pag=5&pag=2

Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.

Torres, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama Editorial.

Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Addison-Wesley.

Valiñas, R. F. (2008). *Segmentación de mercados*. México: Mc Graw Hill.

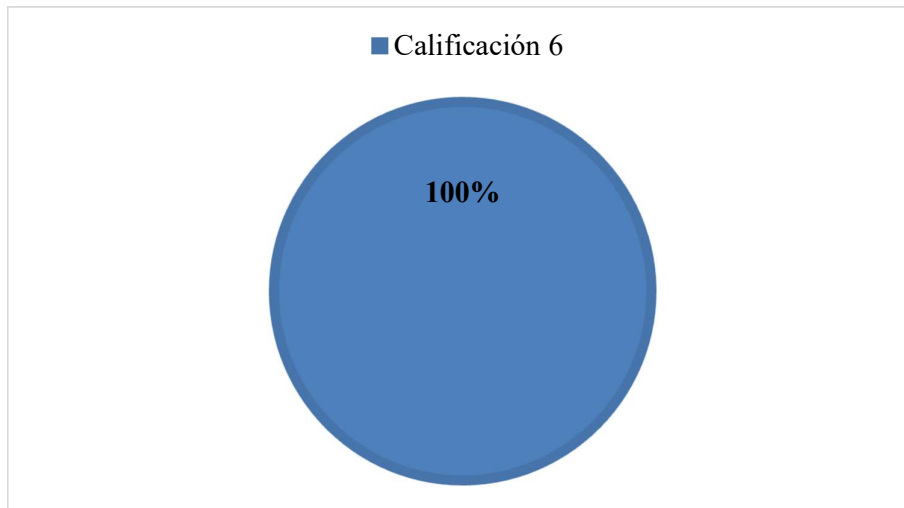
Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de la Vega, L. (2014). *Calidad y servicio, conceptos y herramientas*. Colombia: ECOE.

Vicente Ambrosio, J. A. (2001). *Plan de marketing Paso a paso*. México: Mc Graw Hill.

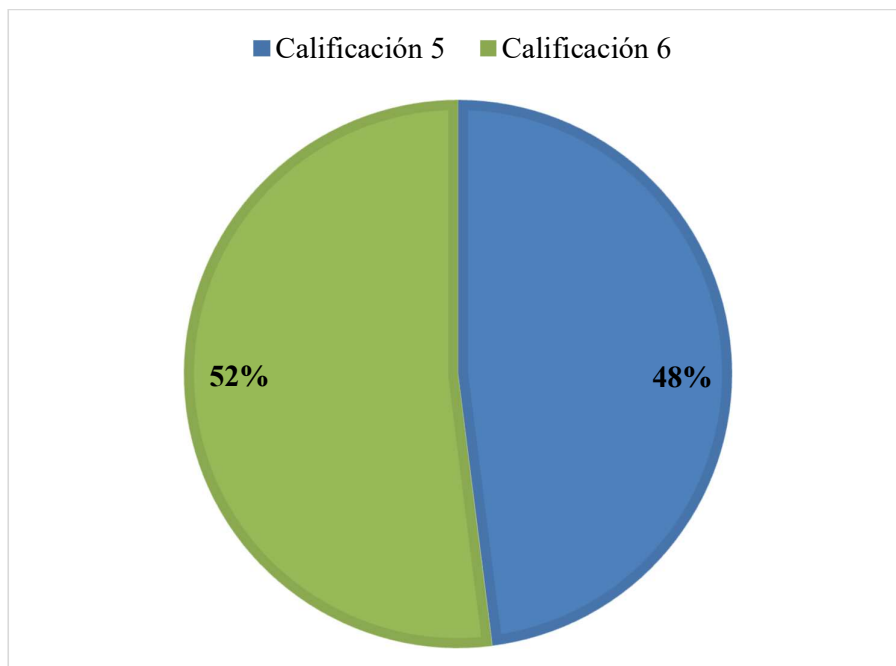
ANEXOS

Elementos tangibles

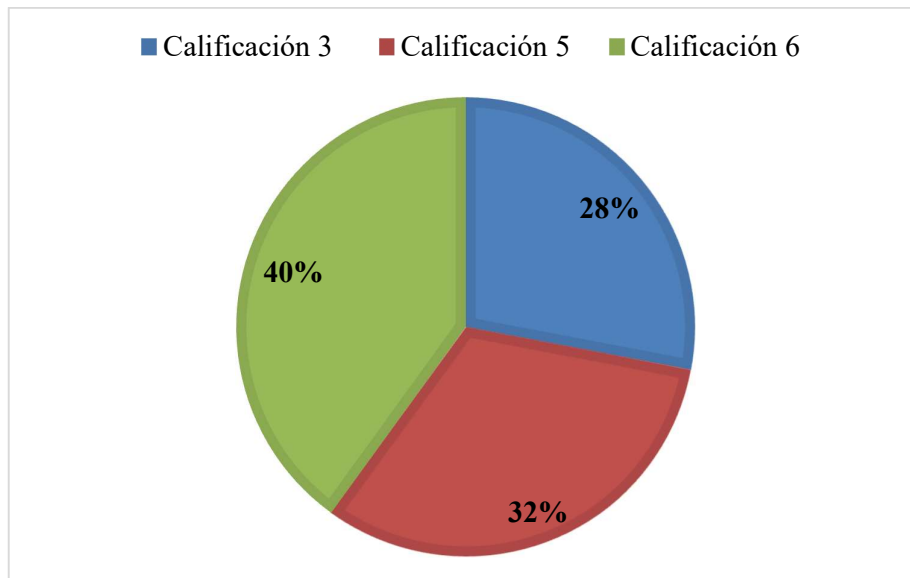
Anexo 1: La zarza tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.



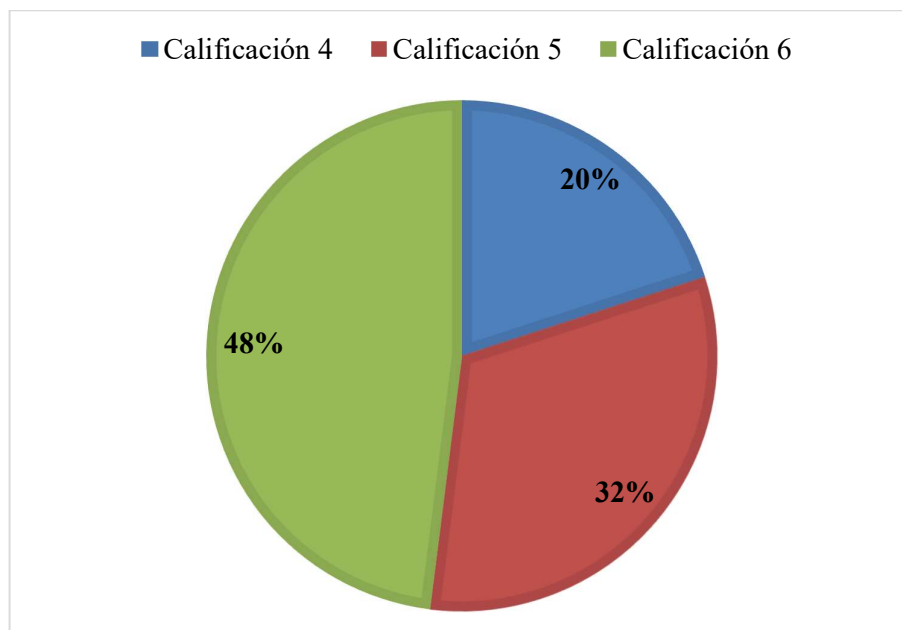
Anexo 2: Las instalaciones físicas son cómodas y visualmente atractivas.



Anexo 3: Los empleados de la zarza tienen una apariencia pulcra.

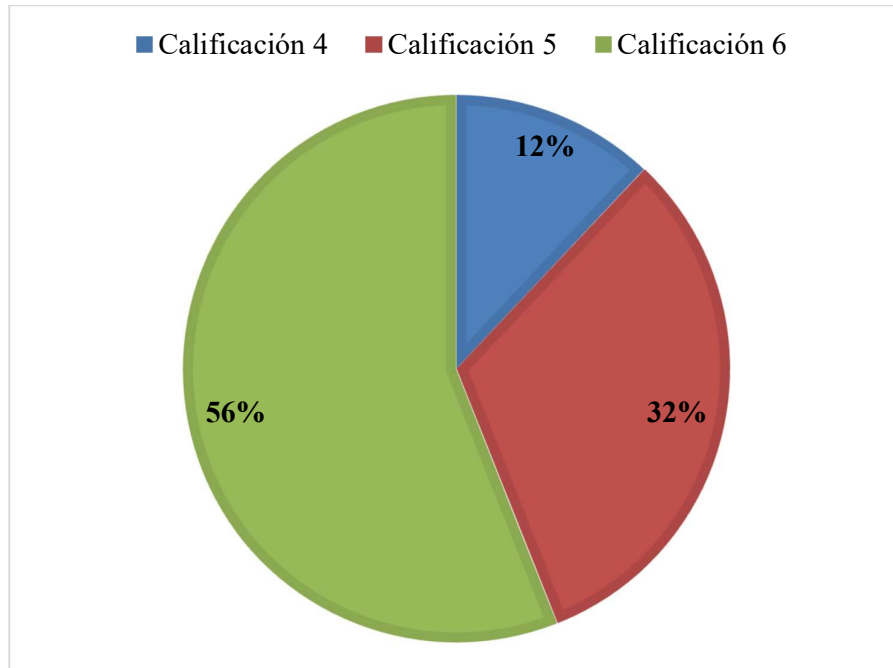


Anexo 4: Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la zarza son visualmente atractivos.

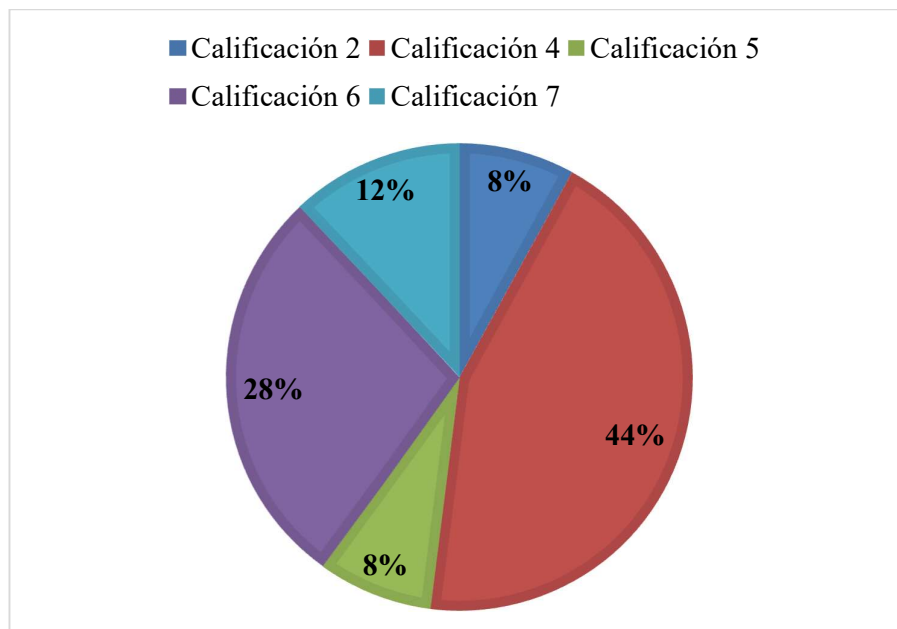


Fiabilidad

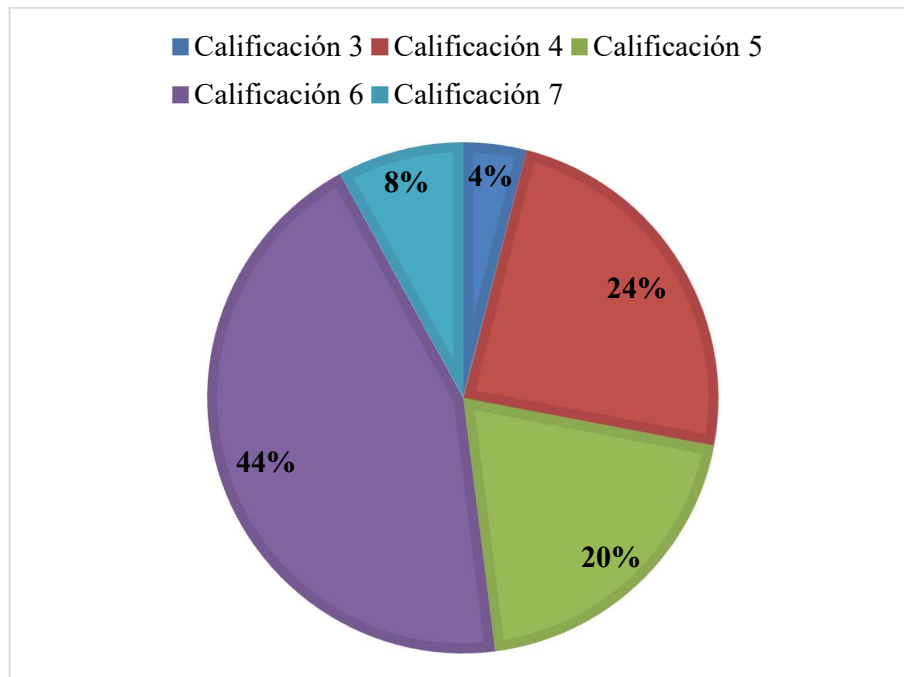
Anexo 5: Cuando en la zarza prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.



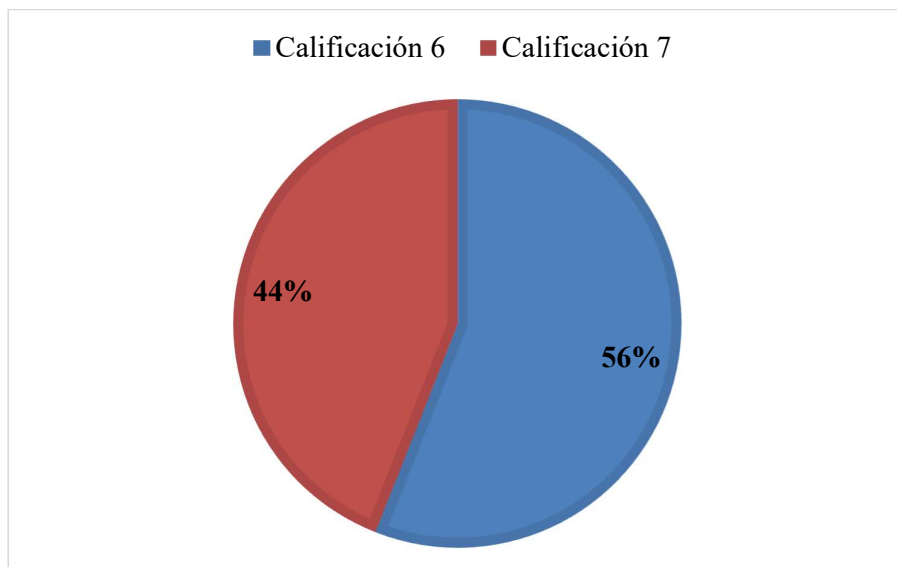
Anexo 6: Cuando tengo un problema en la zarza, muestran un sincero interés en solucionarlo



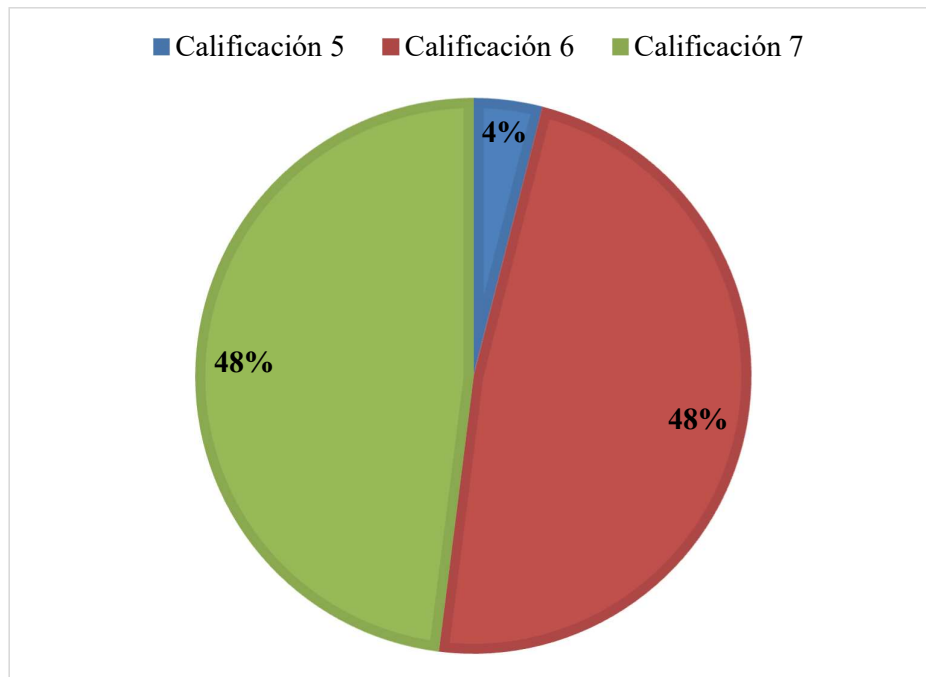
Anexo 7: Habitualmente la zarza presta bien el servicio.



Anexo 8: La zarza presta su servicio en el tiempo acordado.

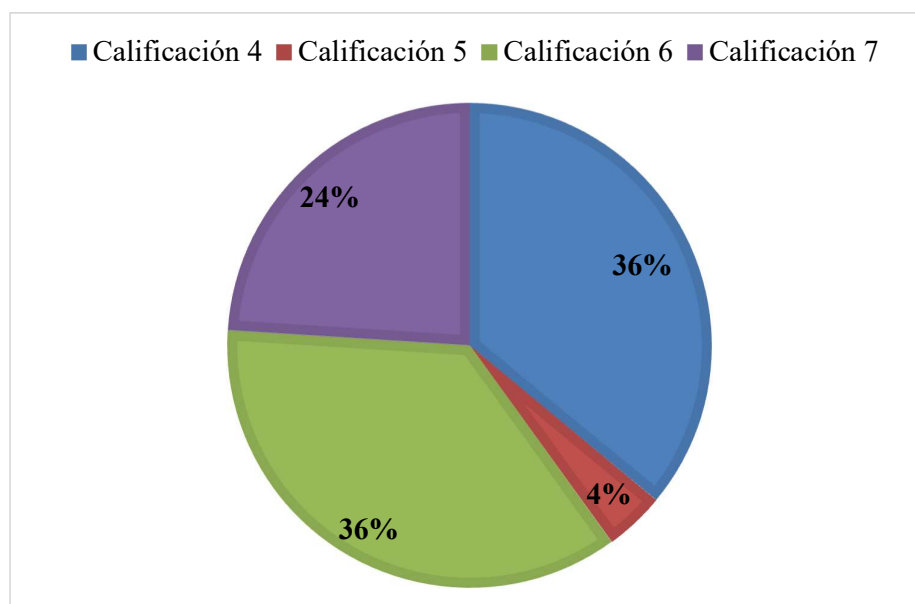


Anexo 9: En la zarza, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos.

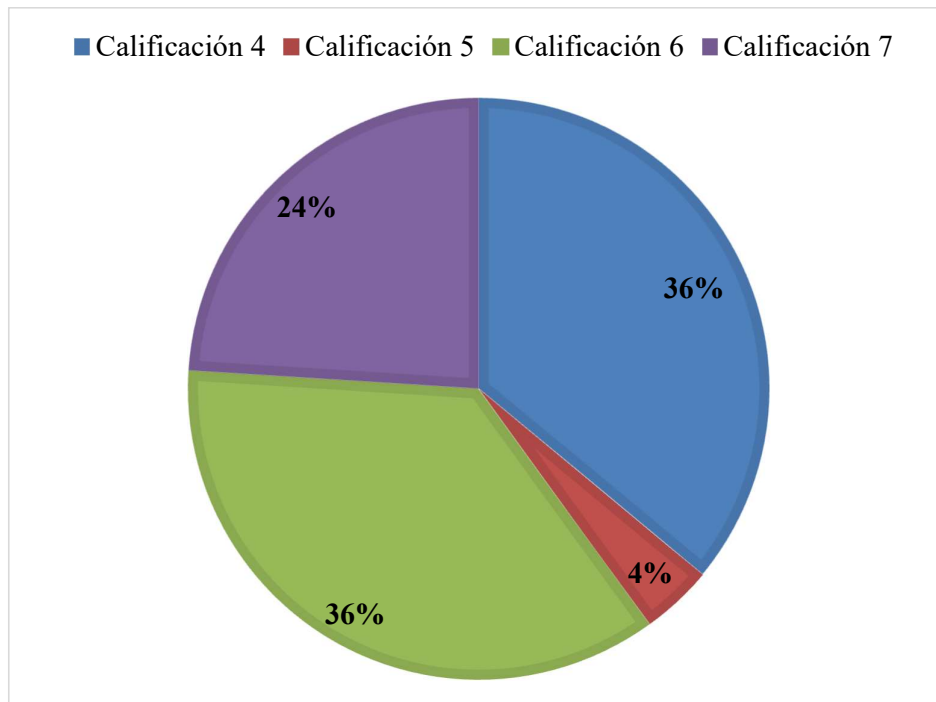


Capacidad de respuesta

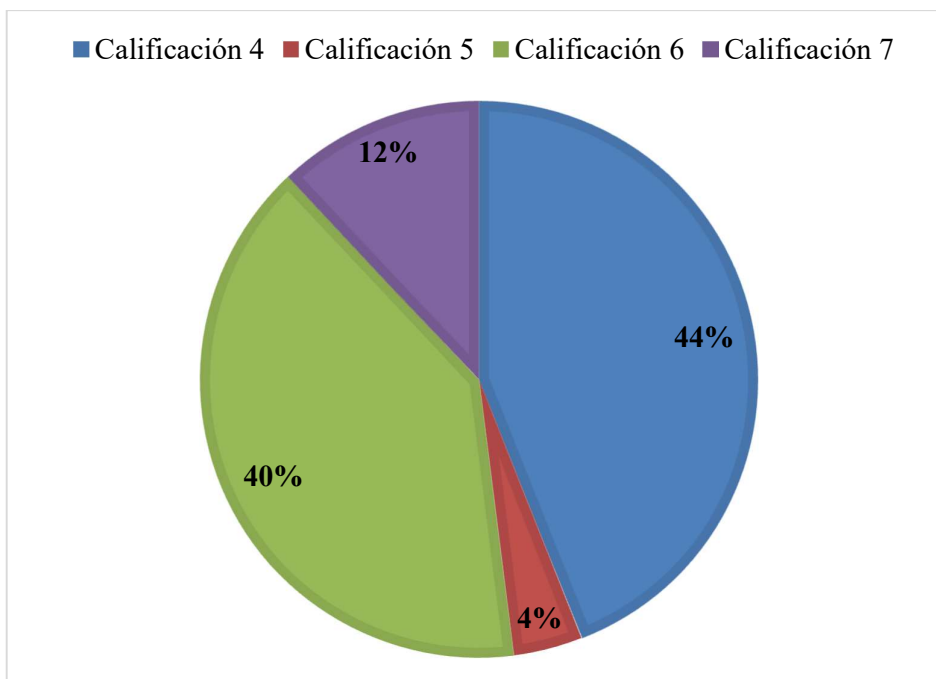
Anexo 10: Los empleados de la zarza informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio.



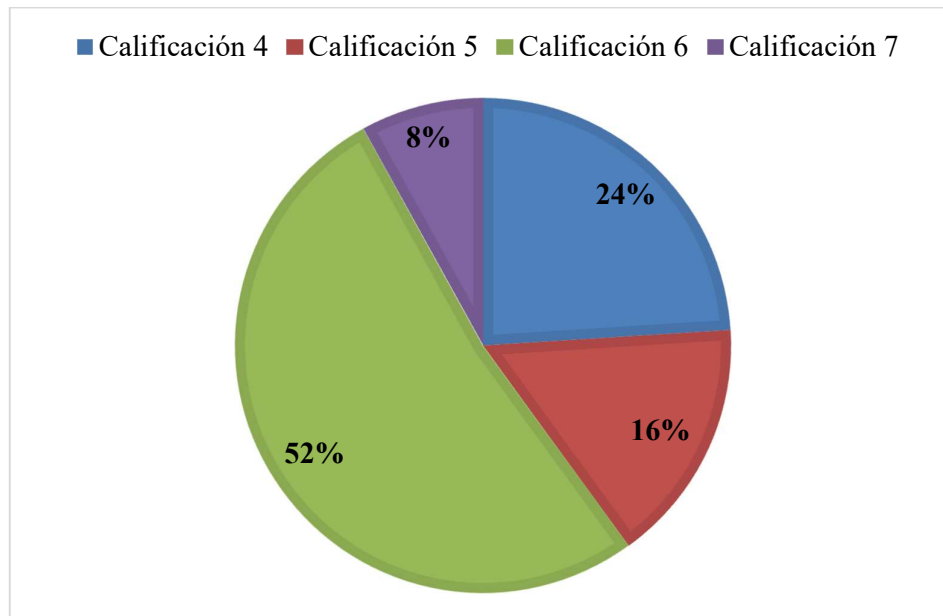
Anexo 11: Los empleados de la zarza ofrecen un servicio rápido y ágil.



Anexo 12: Los empleados de la zarza siempre están dispuestos a ayudarle.

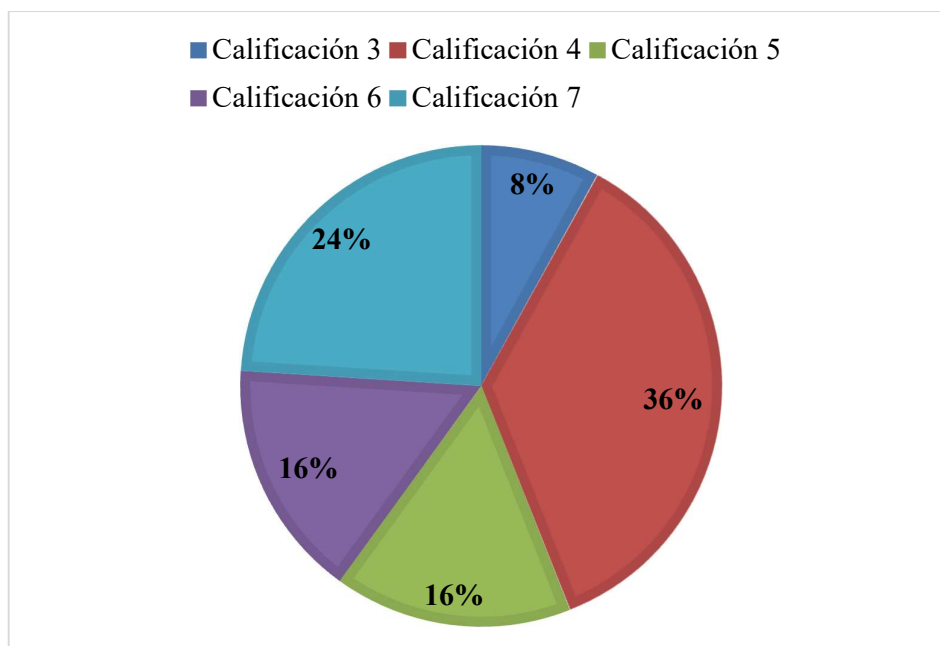


Anexo 13: Los empleados de la zarza le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas.

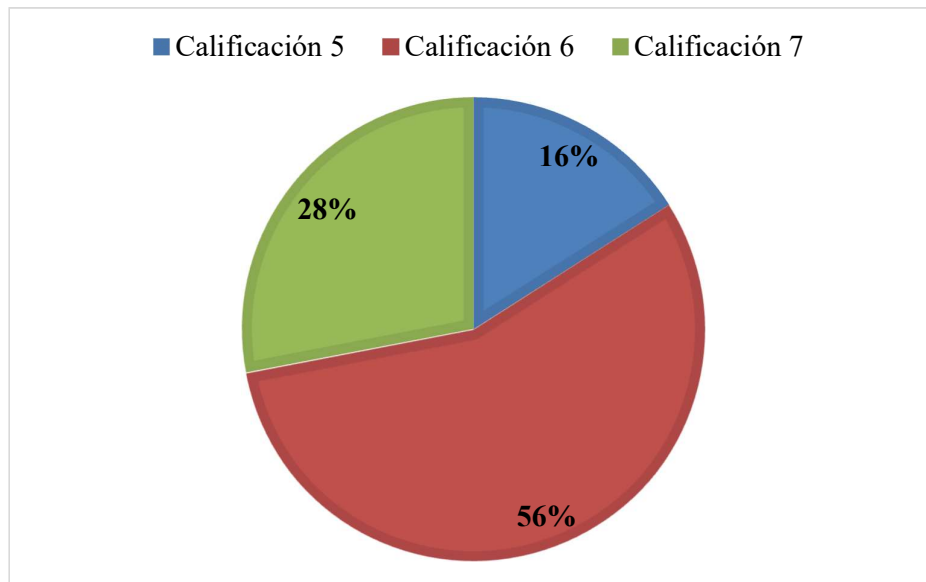


Seguridad

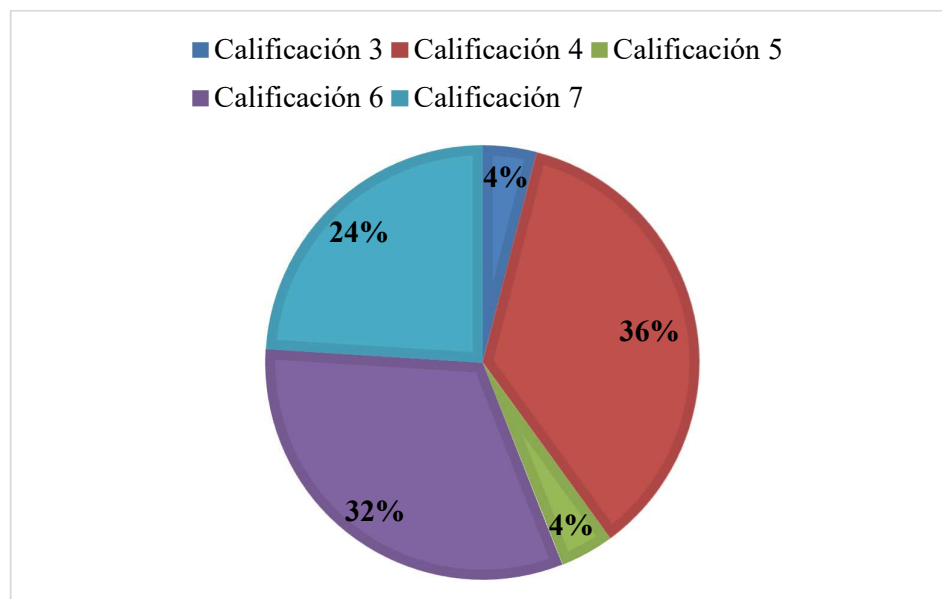
Anexo 14: El comportamiento de los empleados de la zarza, le transmite confianza.



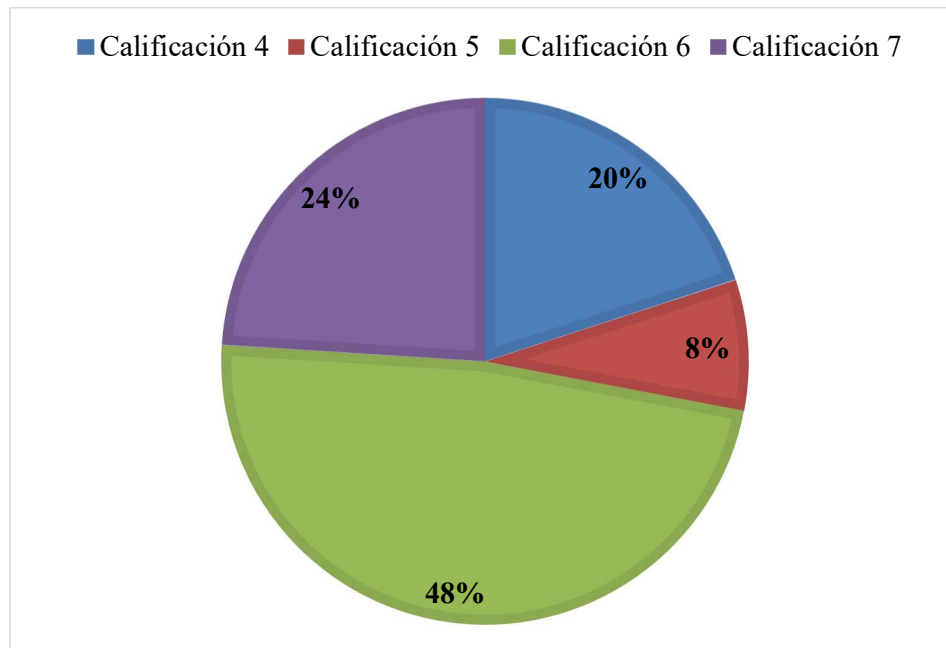
Anexo 15: Me siento seguro en las transacciones que realizo con la zarza.



Anexo 16: Los empleados de la zarza son siempre amables.

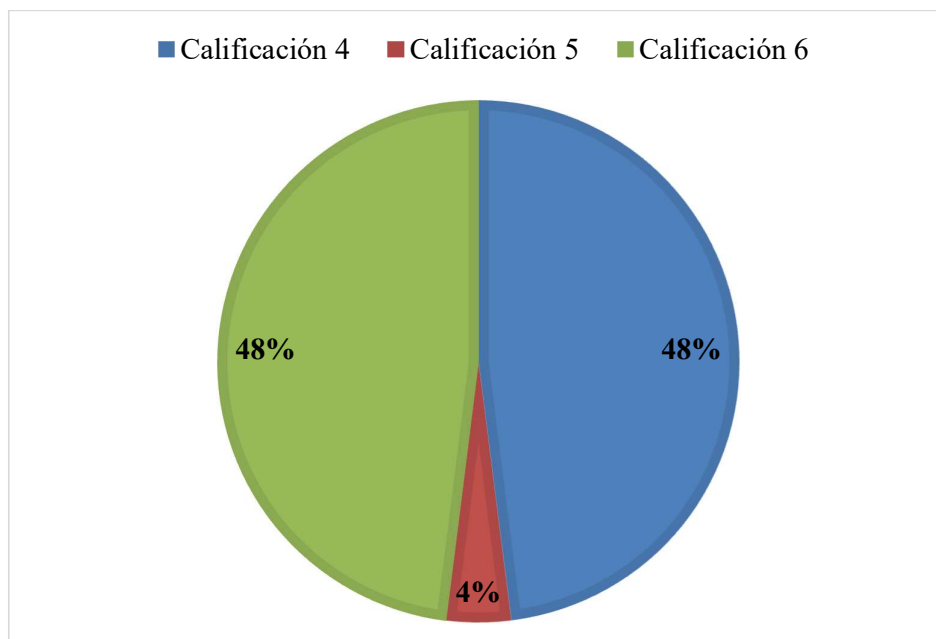


Anexo 17: Los empleados de la zarza tienen conocimientos suficientes para responder a mis preguntas.

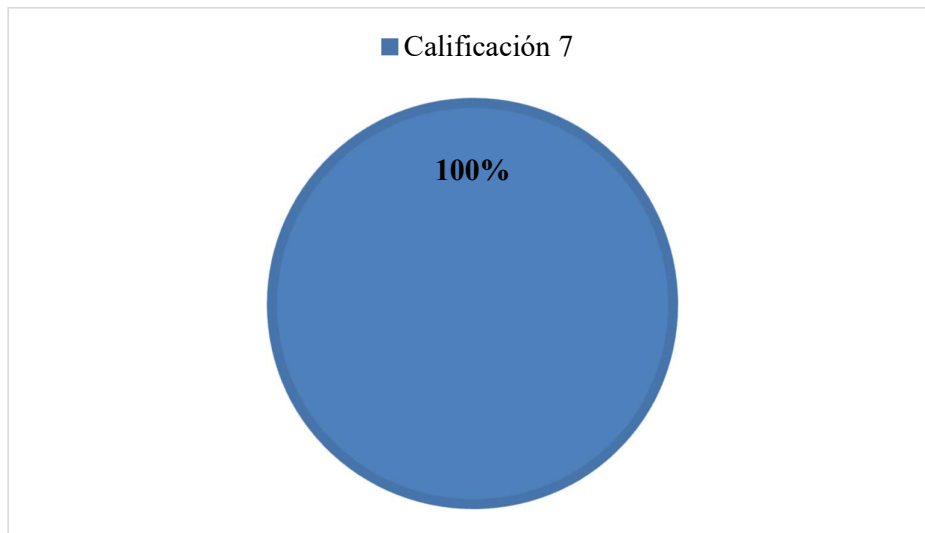


Empatía

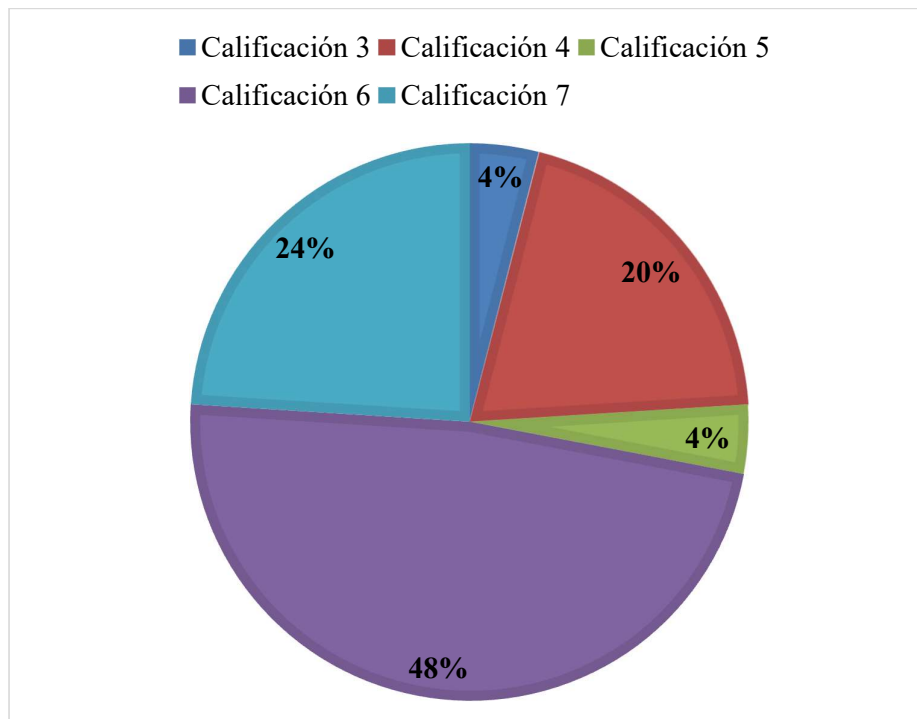
Anexo 18: Los empleados de la zarza, le hacen un seguimiento personalizado.



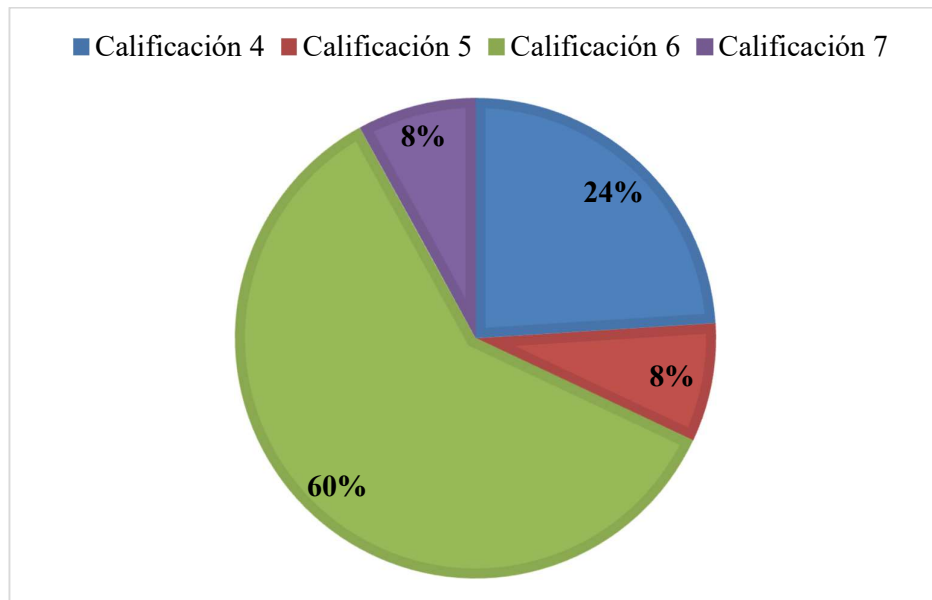
Anexo 19: En la zarza tienen un horario adecuado.



Anexo 20: Los empleados de la zarza ofrecen información y atención personalizada.



Anexo 21: Los empleados de la zarza buscan lo mejor para los intereses del cliente.



Anexo 22: Los empleados de la zarza comprenden sus necesidades específicas.

