

# Desarrollo de estrategias de mercadotecnia a partir del monitoreo ambiental: el caso de una comercializadora de zapatos

*Development of marketing strategies from environmental monitoring: The case of a shoes business*

*Desenvolvimento de estratégias de marketing de monitoramento ambiental: o caso de uma loja de sapatos*

**José Alonzo Sahui Maldonado**

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Campeche

[josesahui@hotmail.com](mailto:josesahui@hotmail.com)

**Roger Manuel Patrón Cortés**

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Campeche

[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

## Resumen

Uno de los factores fundamentales para lograr el éxito de cualquier empresa –sea ésta del tamaño que sea–, radica en su capacidad de evaluar el contexto en el cual se desarrolla, y analizar los cambios que en dicho contexto se presentan, con el propósito de estar en condiciones de entender de qué manera esos cambios afectan los productos y servicios de dicha organización. A esta práctica tan deseable y necesaria para el mejoramiento de las empresas, se le conoce en el ámbito mercadológico como vigilancia o monitoreo ambiental. De hecho, para autores como Clancy y Shulman (1998) el monitoreo ambiental, se constituye en la base de cualquier tipo de estrategia empresarial que posteriormente desee aplicar la empresa. En este sentido, el presente trabajo analiza diversos elementos del ambiente externo de una empresa comercializadora de zapatos ubicada en la ciudad de San Francisco de Campeche, con el propósito de analizar si las estrategias que actualmente utiliza son las más convenientes para el desarrollo de sus actividades.

**Palabras clave:** Monitoreo ambiental, Administración estratégica, Mercadotecnia.

## Abstract

One of the key factors for the success of any enterprise lies in its ability to assess the context in which it develops, and analyze the changes that occur in that context, for the purpose of be able to understand how these changes affect the products and services of the organization. This business practice is known in the field of marketing like environmental monitoring. In fact, for authors like Clancy and Shulman (1998), the environmental monitoring, it constitutes the basis of any type of business strategy that the company later want to apply. In this sense, this paper analyzes various elements of the external environment of a trading company of shoes located in the city of San Francisco de Campeche, in order to analyze whether the strategies currently used are most suitable for the development of their activities.

**Key Words:** Environmental monitoring, Strategic management, Marketing

## Resumo

Um dos fatores-chave para o sucesso de qualquer empresa-se este tamanho mar- que reside na sua capacidade de avaliar o contexto em que se desenvolve, e analisar as mudanças que ocorrem nesse contexto, com a finalidade de ser capaz de entender como essas mudanças afetam os produtos e serviços da organização. Nesta prática de negócios mais desejável e necessário melhorar é conhecida no campo como vigilância mercadológico ou monitoramento ambiental. Na verdade, para autores como Clancy e Shulman (1998) monitoramento ambiental, que constitui a base de qualquer tipo de estratégia de negócios que a empresa mais tarde deseja aplicar. Neste sentido, este artigo analisa vários elementos do ambiente externo de uma empresa de comércio de calçados localizadas na cidade de San Francisco de Campeche, a fim de analisar se as estratégias utilizadas actualmente são mais adequados para o desenvolvimento de suas atividades .

**Palavras-chave:** Monitoramento Ambiental, Gestão Estratégica, de marketing.

**Fecha recepción:** Enero 2016

**Fecha aceptación:** Junio 2016

## Introducción

A mediados de la década de los 90 del siglo XX, James F. Moore (1996) en su libro *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, popularizó el concepto de “ecosistema empresarial”, el cual básicamente consiste en analizar las oportunidades de negocios no solamente desde la perspectiva del empresario como un ente aislado, sino como parte de un conjunto de actores que se encuentran en un proceso de interacción dinámica y constante con otros actores y sistemas de diversa índole.

Esta idea, de que las empresas no solamente pueden utilizar sus recursos propios, sino que también pueden hacer uso de las capacidades y/o conocimientos de otras empresas, requiere para su correcta implementación del diseño de adecuados sistemas de información que le permitan a las empresas estar al tanto de las tendencias del mercado, con el propósito de analizar el efecto de dichas tendencias y desarrollar estrategias para aprovecharlas en su beneficio.

Si la mercadotecnia, como atinadamente ha señalado Philip Kotler (2011), “es el arte de encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades” (p. 58). En este sentido, uno de los factores fundamentales para lograr el éxito de cualquier empresa, sea ésta del tamaño que sea, radica en su capacidad de evaluar el contexto en el cual se desarrolla y analizar los cambios que en dicho contexto se presentan, con el propósito de estar en condiciones de entender de qué manera esos cambios afectan los productos y servicios de dicha organización. A esta práctica tan deseable y necesaria para el mejoramiento de las empresas, se le conoce en el argot mercadológico como vigilancia o monitoreo ambiental.

Para autores como Clancy y Shulman (1998) el análisis del ambiente, se constituye en la base de cualquier tipo de estrategia empresarial que posteriormente desee aplicar la empresa. Para ello, estos autores establecen una serie de interrogantes como punto de partida de este análisis:

1. ¿Tenemos conciencia de los cambios producidos en el contexto de la empresa?
2. ¿De qué modo hemos rastreado esos cambios?
3. De qué modo siguen cambiando los valores de nuestros clientes actuales y potenciales? ¿Cómo afectarán esos cambios las decisiones que tomen como consumidores y como gente de negocios que compra productos y servicios para empresas?
4. ¿Qué significan esos cambios para nuestro modo de hacer negocios? ¿Qué hemos hecho en nuestra planificación de marketing que tenga en cuenta esas tendencias de cambio?
5. ¿Cómo se reflejan esas tendencias en los planes de marketing que estamos por poner en marcha?
6. ¿Qué deberíamos modificar en el futuro para lidiar con esos cambios?

Ahora bien, cabe señalar que diversos autores de mercadotecnia (Kotler y Armstrong, 2001; Stanton, *et. al.* 2007; y Kerin, *et. al.* 2009; entre otros), coinciden en que existen dos tipos de ambientes dignos de ser tomados en cuenta: el *macroambiente*, el cual está conformado por factores externos que afectan a todas las organizaciones y que éstas no pueden controlar; y el *microambiente*, que son factores que afectan de una manera distinta y particular a cada empresa, y en donde ésta puede influir, aunque no controlar dichos factores. Los factores más importantes de cada uno de estos ambientes son los siguientes:

*Tabla 1. Factores que afectan el macro y microambiente de la organización*

| <i>Factores del Macroambiente</i> | <i>Factores del Microambiente</i>                |
|-----------------------------------|--|
| La demografía                     | El tipo de mercado en el que se ubica la empresa |
| Las condiciones económicas        | Las características de los proveedores           |
| La competencia                    | Las características de los intermediarios de mkd |
| Las fuerzas sociales y culturales |  |
| Las fuerzas políticas y legales   |  |
| La tecnología                     |  |

FUENTE: Elaboración propia con base en Stanton, *et. al.* 2007.

Cabe destacar que la mayoría de los autores antes citados, coinciden en que estos factores deben ser los que los directivos de las empresas tienen que considerar en su análisis. Por lo tanto, el problema a nuestro juicio, no se encuentra tanto en la determinación de los factores sino en la determinación de qué tipo de elementos son prioritarios analizar dentro de cada factor. Es decir, nosotros consideramos que es necesario contar con objetivos y/o propósitos claros que sirvan como una guía orientadora para cada uno de los factores. Sin esta especie de guía es muy fácil que las empresas dejen pasar buenas oportunidades de negocios o, peor aún, no detecten a tiempo, amenazas que pongan en peligro el futuro de las mismas.

En este sentido, a continuación se presenta un análisis del ambiente de una empresa comercializadora de zapatos, a la que llamaremos empresa XYZ –con el propósito de mantener su anonimato–. De igual forma, el hecho de realizar este monitoreo ambiental creemos que le permitirá a la empresa contar con elementos que permitan desarrollar una propuesta de estrategias de mercadotecnia acordes a la realidad que vive dicha organización.

## **Método**

### *Antecedentes*

La empresa XYZ es una comercializadora de zapatos que distribuye pedidos a una red de vendedores minoristas. La empresa fue creada en agosto de 2011, ubicándose en el Centro Histórico de la ciudad de San Francisco de Campeche. De entonces a la fecha, la organización ha sufrido algunos cambios, debido a diversas circunstancias que le rodean. Algunas de éstas se incluyen a continuación:

- Cambio de local comercial: al encontrarse ubicada en una casa antigua del Centro Histórico, es natural encontrar estructuras dañadas, así como fachadas que no pueden ser modificadas. Al concluir el contrato de arrendamiento del primer local, la empresa se cambió a tan solo cinco casas del local anterior, en un lugar en mejores condiciones, pero con espacio mucho más reducido.
- Cambios constantes de paquetería: los proveedores manejan convenios con ciertas empresas de mensajería y paquetería, que en muchas ocasiones obligan al comprador a utilizar el servicio de una de ellas en particular. En el caso de la

empresa XYZ, ésta actualmente tiene convenio con una pequeña empresa local, aunque ha tenido que usar servicios de otras empresas.

- Aparición de nuevas formas de venta: tales como catálogos virtuales o recepción de pedidos a través de correo electrónico, mensajes de texto o aplicaciones como el Whats App.
- Mejoramiento en la atención: al inicio todo el proceso dentro de la empresa era manual, tanto las notas de remisión como las notas de cambio. Ahora se cuenta con equipo computacional, software y lector de código de barras, que hacen más rápido los procesos de compra de compra y venta.

### *Estructura organizativa*

Lo primero que salta a la vista, con el análisis realizado a la empresa XYZ es la falta de un modelo de dirección. La forma en la cual se lleva el negocio ha ido cambiando de acuerdo a diversas situaciones planteadas en el apartado anterior, y son evidentes tanto en la percepción de los clientes, así como del mismo personal.

Estos cambios constantes provocan que tanto los empleados como los clientes se sientan inseguros, pues deben estar pendientes cual será la “nueva indicación” para no cometer alguna equivocación. Para tal efecto, se sugiere documentar, mediante un manual de organización, diversos elementos directivos y operativos, a fin de que todos los empleados conozcan los procedimientos, políticas y reglas establecidas, que conduzcan a una mejor atención y por supuesto, a una mejor comunicación con los clientes.

## **Resultados**

### *Análisis del ambiente externo de la empresa XYZ*

#### *1.-Ambiente demográfico*

Según el censo de población realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), la ciudad de San Francisco de Campeche cuenta con 259 005 habitantes, de los cuales el 51.5% son mujeres (133 389), y el 48.5% son hombres (125 616).

De ese porcentaje de personas, la empresa XYZ se enfoca principalmente en las mujeres, quienes son las vendedoras de los productos que comercializa la empresa. De igual forma,

el perfil de las vendedoras que trabajan para la empresa, corresponde principalmente a amas de casa y jóvenes estudiantes, mismas que coinciden en el hecho de que son personas que buscan obtener algún ingreso extra, ya sea para apoyar los ingresos familiares o para costearse los estudios.

### *2.-Ambiente económico*

En virtud de que el perfil de los principales clientes de la empresa XYZ está conformado por amas de casa, la principal fuente de ingresos sigue recayendo en los maridos. Esta situación origina que con el alza en los precios de otros productos de la canasta básica, las operaciones de compra venta de calzado, que básicamente se realizan en la modalidad de ventas a crédito, se retrasen en sus pagos, haciendo más lenta la recuperación de la inversión, así como la colocación de nuevos pedidos.

### *3.-Ambiente tecnológico*

Ante las oportunidades tecnológicas que presentan herramientas como el internet, hoy en día existen marcas de calzado que proporcionan a los intermediarios, como es el caso de la empresa XYZ, acceso a un portal de socios, a fin de tener la opción de consultar catálogos digitales en donde el comprador final puede ver en línea el catálogo que desee, verificar precios, características del producto y realizar pedidos. El problema es que algunas de estas marcas también venden directamente el producto al consumidor final, eliminando en el proceso de distribución, la participación de intermediarios como es el caso de la empresa XYZ.

### *4.-Ambiente político*

La empresa XYZ se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de San Francisco de Campeche, dentro de los límites de lo que solía ser el Recinto Amurallado. En 2010 se puso en marcha el Programa de Rescate y Conservación de Fachadas del Centro Histórico y Barrios Populares de la ciudad capital, lo cual afecta a la empresa al no permitirse poner ningún tipo de anuncio publicitario, avisos, o nombre comercial en la fachada del establecimiento, pudiendo pasar desapercibido como una casa colonial tradicional, y no como un local comercial.

### *5.-Ambiente sociocultural*

Ante el fenómeno globalizador que vive la sociedad actual, la gente busca el calzado más novedoso o modelos y colores que se encuentren de moda. Además, buscan calzado de buena marca, incluso calzado importado, o calzado como los que usan cierto tipo de celebridades e iconos del deporte y de la farándula. Ante esto, los catálogos que llegan cada temporada van sufriendo cambios. Cada vez son más catálogos, es decir, segmentan más el calzado, a fin de ir ofreciendo producto a un número mayor de personas, y los modelos de calzado que se muestran ofrecen mayor variedad de colores de acuerdo a la temporada.

### *6.-Competidores*

El mundo del calzado se ha considerado como una actividad muy noble, y por supuesto bastante atractiva, al considerarse como un producto primordial en la inmensa mayoría de los seres humanos. Las barreras de entrada al mercado son prácticamente nulas, y cualquier persona podría dedicarse fácilmente a la venta de este producto. La empresa XYZ compite primeramente con otras comercializadoras de calzado, quienes contactan, muchas veces, a los mismos proveedores y venden lo mismo, a precios bastante similares. Además, se cuenta con la presencia de vendedores de calzado que anuncian vender “directamente de fábrica”, incluyendo productos de imitación que se venden a un precio mucho menor.

Finalmente, es importante destacar que bajo el esquema de la venta a través de catálogos, se compite además con productos que utilizan este mismo sistema, como por ejemplo: Tupperware (plásticos de cierre hermético), Avon, Fuller (cosméticos y perfumería), Ilusión (Lencería), BL Moda, Moda Club (ropa por catálogo), entre otros.

## **Discusión**

### *Análisis de las estrategias de mercadotecnia implementadas por la empresa XYZ a partir del monitoreo ambiental*

El análisis que se presenta a continuación, parte de la adecuación de los diversos ambientes estudiados en el apartado anterior y la manera en que se vinculan con la llamada mezcla de mercadotecnia –las llamadas 4 P’s– derivado de que “la idea que subyace al diseñar una mezcla de mercadeo idónea radica en la búsqueda de una relación armónica entre todos los elementos, a fin de que no sólo no existan contradicciones entre los diversos aspectos, sino



que, además, cada uno de ellos apoye el mejor funcionamiento de los otros y del conjunto (efecto sinérgico)” (Arellano Cueva, 2002, p. 15).

### *1.-Productos*

La empresa XYZ comercializa cinco diferentes marcas de calzado por catálogo: Andrea, Cklass, Terra, Impuls y Shoes Collection Pakar. Estas empresas comenzaron clasificando sus productos en sólo dos catálogos –dama y caballero–; hoy en día, cada marca de calzado lanza cada seis meses un paquete de catálogos, clasificando ahora el calzado de la siguiente manera:

1. Dama Calzado Cerrado
2. Dama Calzado Abierto
3. Caballeros
4. Niños y Niñas
5. Casual
6. Confort
7. Deportivo
8. Ropa (Moda)
9. Mascotas

La marca que implica menores cantidades de pedido para la empresa XYZ es Shoes Collection Pakar. Sin embargo, esta marca es la que maneja tres catálogos con artículos totalmente deportivos y artículos de marca, y es la principal razón –por no decir la única–, por lo que el cliente solicita esta marca de calzado. Debido a lo anterior, quizá el margen de utilidad de esta marca no sea grande, sin embargo, hay clientes que venden dos o más marcas que la empresa ofrece, motivo por el cual esta marca se convierte en un “gancho” para el cliente, y así poder ofrecerle vender alguna de las demás marcas, donde la utilidad es considerablemente mayor. Lo anterior, partiendo de la tesis de Cheverton (2007) cuando señala que: “la marca ayuda a un negocio a representar, en una definición única y focalizada, lo que es quizá el objetivo más importante de marketing: la búsqueda de una ventaja única y competitiva” (p. 53).

## *2.-Precio*

Los precios del calzado son prácticamente fijados por los mismos proveedores. Todas las marcas, al momento de lanzar un nuevo catálogo, tienen ya diseñados un listado con un porcentaje sugerido de ganancia, el precio de compra, el precio de venta al minorista, y el precio de venta al comprador final. Ahora bien, para la empresa XYZ, al actuar como intermediario, el precio del producto va en función del volumen de venta, puesto que los proveedores de calzado manejan descuentos ascendentes según el volumen solicitado. Es allí de donde la empresa obtiene sus ingresos –del proveedor–, más que del propio cliente.

## *3.-Publicidad, promoción y marketing directo*

La empresa XYZ, desde su apertura, no ha realizado nunca una labor de publicidad. Prácticamente se ha dado a conocer mediante la llamada “publicidad de boca en boca”. En lo que respecta a marketing directo, éste se lleva a cabo por catálogos, que es lo que finalmente se muestra al consumidor final. Cabe señalar que en la actualidad, debido a los diversos cambios previstos en la organización, se contempla implementar un programa de publicidad a través de las redes sociales, y utilizar, como herramienta promocional, un fin de semana de cada mes, para repartir folletos a los transeúntes.

## *4.-Fuerza de ventas*

“Desde las últimas décadas del siglo pasado se viene produciendo una especie de deriva continental, un giro lento y paulatino pero seguro, que nos lleva desde una orientación al producto hacia una orientación al cliente” (González Recuenco, Sánchez de Toro y Salutregui Pacios, 2004, p. 29). En este sentido, en lo que respecta a la empresa XYZ, es importante destacar que la fuerza de ventas la componen los mismos clientes, que son quienes muestran los catálogos de calzado a las personas y sólo acuden a la empresa a realizar los pedidos de calzado solicitados. Por ello la importancia que tienen los clientes para la empresa. En virtud de esto, así como el proveedor le ofrece descuentos a la empresa según su volumen de compra; de la misma manera, la empresa otorga descuentos a sus clientes según la cantidad de calzado solicitado. Los descuentos van desde un 3% hasta un 10%.

## **Conclusiones**

Como se puede observar en el presente trabajo, la empresa considera como un elemento fundamental de su labor el buen trato a sus clientes, ya que son ellos quienes hacen la labor de venta. Por ello, es muy importante que la empresa vigile constantemente el grado de satisfacción de sus vendedores y que los considere un elemento fundamental en el rumbo establecido que tiene que seguir la empresa, si es que desea mantener una posición competitiva en el mercado. En este sentido, la empresa XYZ, a partir del análisis realizado con anterioridad, ha decidido implementar diversas estrategias para mantener el grado de satisfacción de sus clientes y obtener nuevos. Las estrategias diseñadas son:

1. Los catálogos, que cuestan de 120 hasta 200 pesos, se les dan regalados a las personas que quieren convertirse en vendedores de alguna marca de calzado en especial. Esto con el propósito de convertir a esa persona en un futuro cliente vendedor.
2. En el caso de los clientes regulares con que ya cuenta la empresa y que suelen recomendar a otras personas que se inscriban con ella, se les otorga un descuento especial mayor al momento de realizar sus pedidos.
3. Se tienen en mostrador todos los catálogos de las cinco marcas de calzado, y con tan solo ser vendedor de una sola marca, puede acceder a los catálogos de las otras cuatro y realizar pedidos desde allí.
4. No hay un número mínimo de piezas para realizar pedido, es decir, la empresa se compromete con el cliente, aunque sea solo una par de zapatos que requieran.

Como se pudo observar en el análisis de la empresa XYZ, el problema de no realizar el monitoreo ambiental se agudiza para el caso de las PYMES, ya que éstas no cuentan con los recursos en tiempo, dinero y/o personal para llevar a cabo este análisis, lo cual las lleva a terminar reaccionando simplemente ante los cambios que se van presentando, olvidando con esto la necesidad de asumir en su práctica empresarial una actitud proactiva. Y es que “en un mundo empresarial en el que las cosas cambian a la velocidad de la luz, la capacidad de aprender constantemente, salirse de lo establecido e innovar es posiblemente la ventaja competitiva fundamental a la que toda empresa puede aspirar” (Carrión Maroto, 2007, p. 28).

Asimismo, el hecho de que la mayoría de las PYMES continúe practicando una administración empírica es particularmente grave, ya que como señalan Clancy y Shulman (1998) “el futuro se niega permanecer quieto. No sólo lo afectan las decisiones de la empresa, sino las decisiones de todos los demás, lo cual significa que la compañía no puede basarse en las conclusiones de un solo análisis y usarlas durante diez años. Se debe hacer un análisis por año o cada vez que existan señales de cambio en el contexto en que opera la empresa” (p.56).

## Bibliografía

Arellano Cueva, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina*. México: McGraw Hill

Carrión Maroto, J. (2007). *Organizaciones idiotas vs. Organizaciones inteligentes*. España: Prentice Hall

Clancy, K. y Shulman, R. (1998). *La revolución del marketing*. Argentina: Javier Vergara Editores.

Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. España: Gedisa.

González Recuenco, J., Sánchez de Toro, J. y Salutregui Pacios, J. (2004). *Personalización: Mas allá del CRM y el marketing relacional*. España: Pearson.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). *Censo de población*. Recuperado de [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2009). *Marketing*. México: McGraw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler*. España: Paidós Empresa.

Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. United States of America: Harper Collins.

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

### **Resumen curricular de los autores**

**José Alonzo Sahui Maldonado.** Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac-Mayab. Sus líneas de investigación se orientan al análisis del comportamiento organizacional, así como al estudio de la influencia de la mercadotecnia en los procesos de consumo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT (Nivel 1).

**Roger Manuel Patrón Cortés.** Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac-Mayab. Sus líneas de investigación se orientan al análisis del clima organizacional, así como al estudio de las organizaciones educativas.