CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y RESULTADOS

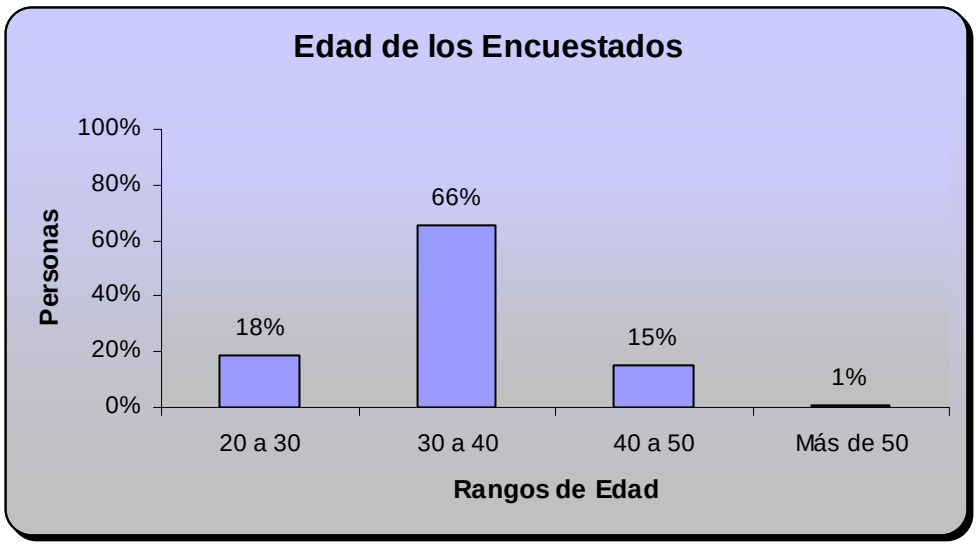
Para dar respuesta a los objetivos de investigación establecidos en el capítulo anterior, se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación de mercados realizada. Estos resultados son presentados a través de gráficas y tablas, de tal forma que simplifique la comprensión de los mismos. Por razones de confidencialidad se omitirán los nombres reales de los competidores directos y de la empresa.

4.1 Conocimiento del decisor de compra

Aunque el mercado meta son los niños, la persona que realmente tiene la decisión final sobre la adquisición del bien es el padre de familia. Por lo anterior es importante establecer la demografía de éstos.

Figura 4.1

Edad de los Encuestados



Fuente: Elaboración propia (2004)

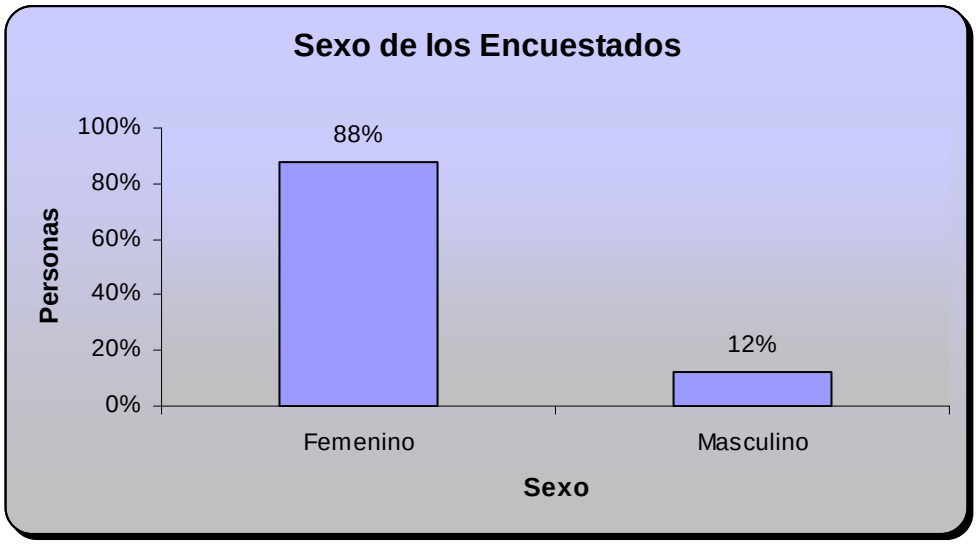
Como se muestra en la Figura 4.1, la mayor parte del mercado se conforma por personas entre los 30 y 40 años de edad, mientras una pequeña proporción se encuentra en los dos rangos subsecuentes. Prácticamente nadie dentro del sector supera los 50 años.

Dado que la mayor parte de los cuestionarios fueron llevados por los niños a sus padres y llenados por éstos en sus casas, ambos padres tuvieron la misma probabilidad de contestar la encuesta. Es por ello que se determinó que el padre de familia que contestara la encuesta era el que poseía mayor información sobre el consumo de calzado, lo que lo convertía en el decisor de compra. Así, se concluye que el género de nuestro tomador de decisión es en su mayoría femenino, tal y como se muestra en la figura 4.2.

Lo anterior permite concluir que el mercado está integrado por adultos tempranos del sexo femenino.

Figura 4.2

Género de los Encuestados



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.2 Comportamiento de Compra

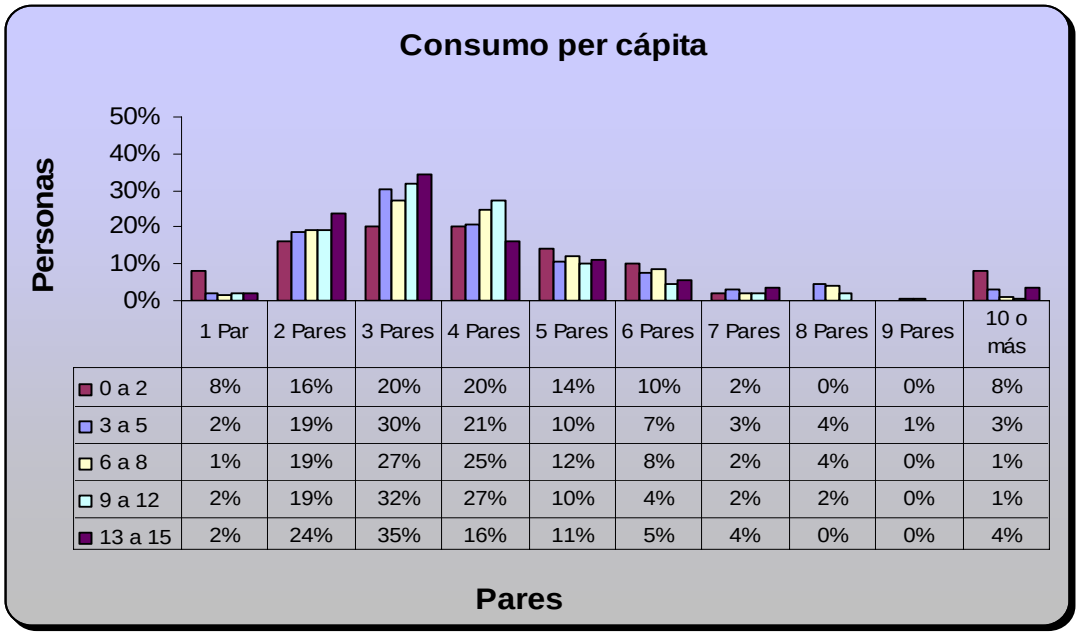
4.2.1 Consumo per cápita

Para el análisis del consumo per cápita se agruparon los datos en rangos de edades: de 0-2, 3-5, 6-8, 9-12 y 13-15. Como se observa en la figura 4.3, para todos los rangos de edad, la opción “3 pares” fue la más mencionada. La segunda opción más nombrada por todos los rangos fue “4 pares”, a excepción del rango de 13-15 cuya segunda opción fue “2 pares”. Por último, la tercera opción con mayor frecuencia fue “2 pares” para todos los rangos, a excepción de 13-15 cuya tercera opción fue “4 pares”.

Por lo anterior se puede concluir que el consumo per cápita de calzado oscila entre 2 y 4 pares para todos los rangos de edad. Además, se detectó que no existen diferencias significativas de consumo entre rangos de edades.

Figura 4.3

Consumo per cápita



	1 Par	2 Pares	3 Pares	4 Pares	5 Pares	6 Pares	7 Pares	8 Pares	9 Pares	10 o más
0 a 2	8%	16%	20%	20%	14%	10%	2%	0%	0%	8%
3 a 5	2%	19%	30%	21%	10%	7%	3%	4%	1%	3%
6 a 8	1%	19%	27%	25%	12%	8%	2%	4%	0%	1%
9 a 12	2%	19%	32%	27%	10%	4%	2%	2%	0%	1%
13 a 15	2%	24%	35%	16%	11%	5%	4%	0%	0%	4%

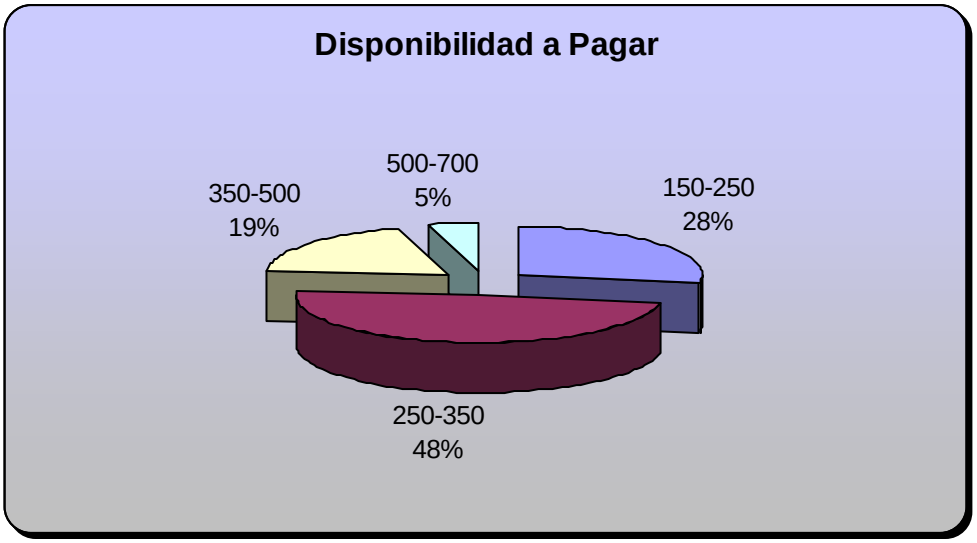
Fuente: Elaboración propia (2004)

4.2.2 Disponibilidad a pagar

Como se muestra en la figura 4.4, la mayor parte de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre $250 y $350 pesos por un par de zapatos. Sin embargo, existe un número representativo de personas que tan sólo pagarían entre $150 y $250.

Figura 4.4

Disponibilidad a pagar



Fuente: Elaboración propia (2004)

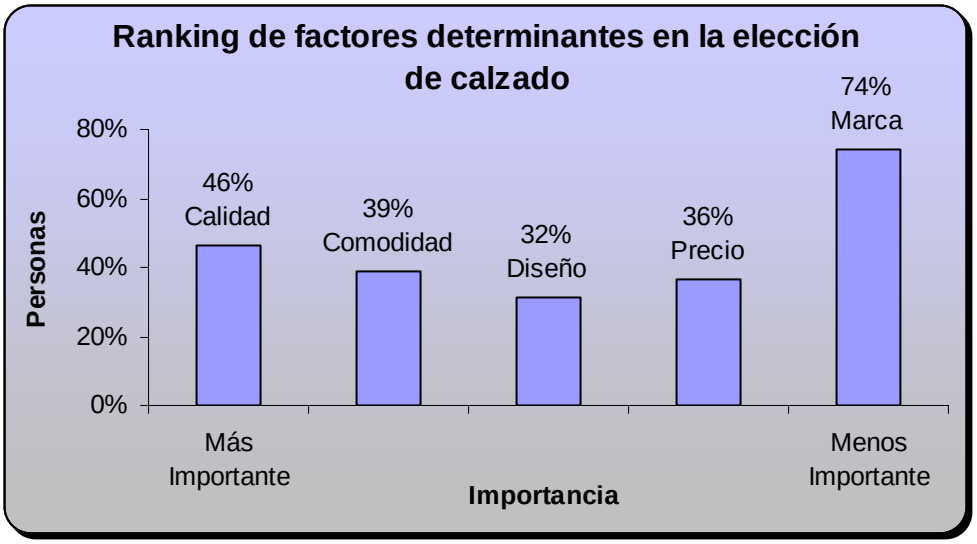
4.2.3 Factores decisores de elección de calzado

El 46% de las personas consideran a la calidad del calzado como el factor más relevante al momento de la compra. Como segundo factor en el que se fijan es la comodidad, reflejado por el 39% de las personas que eligieron esta variable como la segunda más importante. En la evaluación del tercer factor relevante, el 32% eligió diseño. El cuarto y quinto factor fueron precio y marca, con 36% y 74% respectivamente. Por el alto porcentaje otorgado a marca se concluye que ésta es definitivamente irrelevante en la elección de calzado (Ver figura 4.5).

Los porcentajes mencionados anteriormente no suman el 100% puesto que no son criterios complementarios, sino que cada uno de estos datos proviene de una grafica independiente que refleja la frecuencia de cada variable respecto de cada posición de importancia (Anexo 8). Estas gráficas independientes además, muestran el grado en el que los encuestados coinciden respecto a la posición de las variables. En base a estas gráficas independientes, se determina que calidad es por mucho la variable más relevante en la toma de decisión. El resto de las variables no son tan claras puesto que están seguidas muy de cerca por otras.

Figura 4.5

Ranking de factores determinantes en la elección de calzado



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.2.4 Factores decisores de elección de zapatería

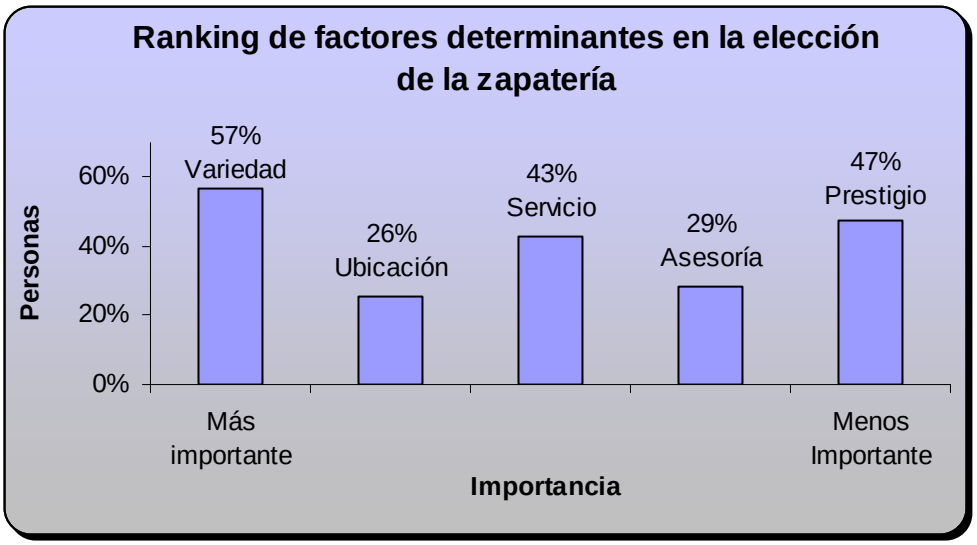
Se les pidió a los encuestados que enumeraran del 1 al 5 una serie de factores al momento de elegir una zapatería. Como se muestra en la figura 4.6, los resultados reflejaron que el 57% considera la variedad de calzado como el factor más importante. El segundo factor relevante es la ubicación, cuyo porcentaje de frecuencia es de 26%. La tercera posición la ocupó servicio, con un 43%. Asesoría se colocó en cuarto lugar con 29%, mientras prestigio fue evaluado como la opción

menos relevante por el 47% de los encuestados. Como se puede ver por los altos porcentajes, variedad y prestigio son definitivamente las variables más y menos relevantes, respectivamente.

Al igual que el apartado anterior, los datos no suman 100% puesto que provienen de gráficas independientes en las que se evalúa la frecuencia de cada variable para cada posición (Anexo 9). En estas gráficas independientes se puede apreciar que las posiciones 2 y 4 están muy competidas.

Figura 4.6

Ranking de factores determinantes en la elección de la zapatería



Fuente: Elaboración propia (2004)

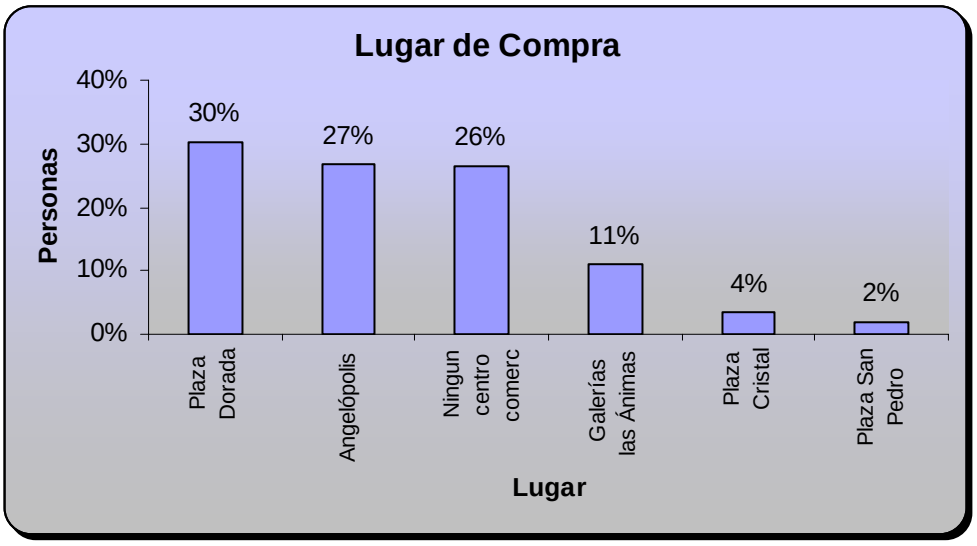
4.2.5 Lugar de compra

Como se puede ver en la figura 4.7, la mayor parte de las personas compran en “Plaza Dorada”, seguida muy de cerca por “Angelópolis” y “Ningún centro comercial”. Las demás plazas se encuentran muy alejadas de estas. Lo cual nos permite concluir que estar en un centro comercial no es indispensable, puesto que la opción “Ningún centro comercial” se encuentra dentro de las tres primeras, y

que dentro de los centros comerciales los mejores para vender zapatos son “Plaza Dorada” y “Angelópolis”.

Figura 4.7

Lugar de Compra



Fuente: Elaboración propia (2004)

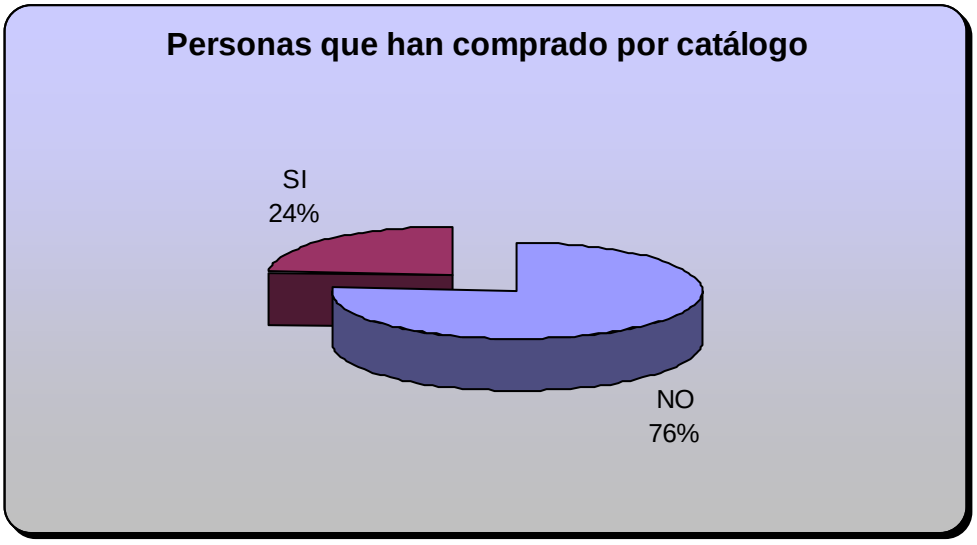
4.2.6 Compra por catálogo

Para realizar el análisis de viabilidad del lanzamiento de un catálogo primero se obtuvo el porcentaje del mercado que ha utilizado este medio para adquirir calzado. Como se presenta en la figura 4.8, únicamente el 24% de las personas han comprado por catálogo.

Posteriormente se obtuvo el número de personas que aunque no han comprado calzado por catálogo les gustaría hacerlo. Así, del 76% que no ha utilizado el catálogo, el 21% reportó estar interesado en probarlo (figura 4.9). Por último se adicionaron el número de personas que ya ha comprado por catálogo, y las que no han comprado por catálogo pero estarían dispuestas a hacerlo. De este modo se detectó que del total de personas encuestadas, el 35% es un cliente potencial de ventas por catálogo (figura 4.10).

Figura 4.8

Personas que han comprado por catálogo



Fuente: Elaboración propia (2004)

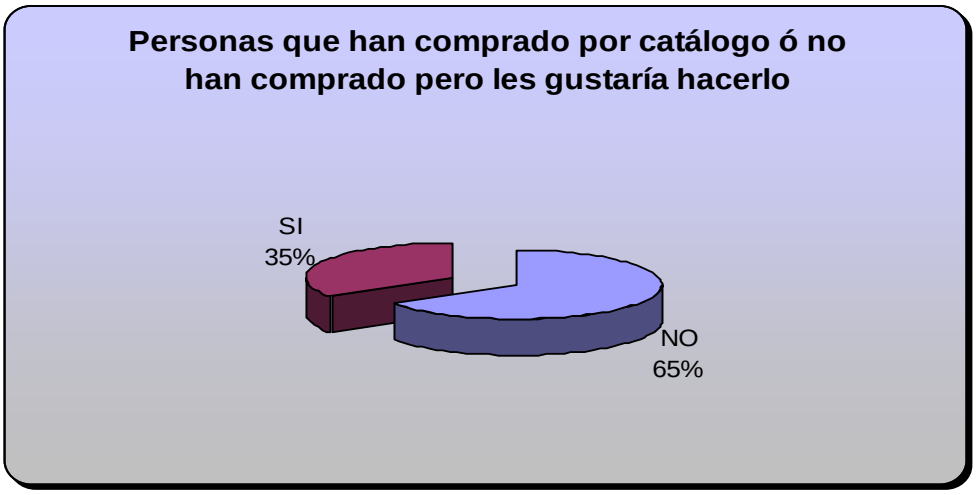
Figura 4.9

Personas que no han comprado por catálogo pero les gustaría hacerlo

Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.10

Clientes Potenciales de ventas por catálogo



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.3 Análisis de Medios

En cuanto al medio a través del cual se enteran con mayor frecuencia sobre promociones de calzado, se obtuvo que el POP (Promocional en el punto de venta por sus siglas en inglés) es por mucho el medio más efectivo. Aunque el radio y el catálogo son los que le siguen, la diferencia porcentual entre éstos y el primero es muy significativa (Figura 4.11) . Por lo anterior se concluye que la mayoría de las personas no acude a una zapatería por los descuentos y promociones, sino que se entera de éstos hasta el momento de llegar a la zapatería. Lo anterior puede generar más ventas una vez que la persona está en la zapatería, sin embargo no atrae a éstas a la tienda.

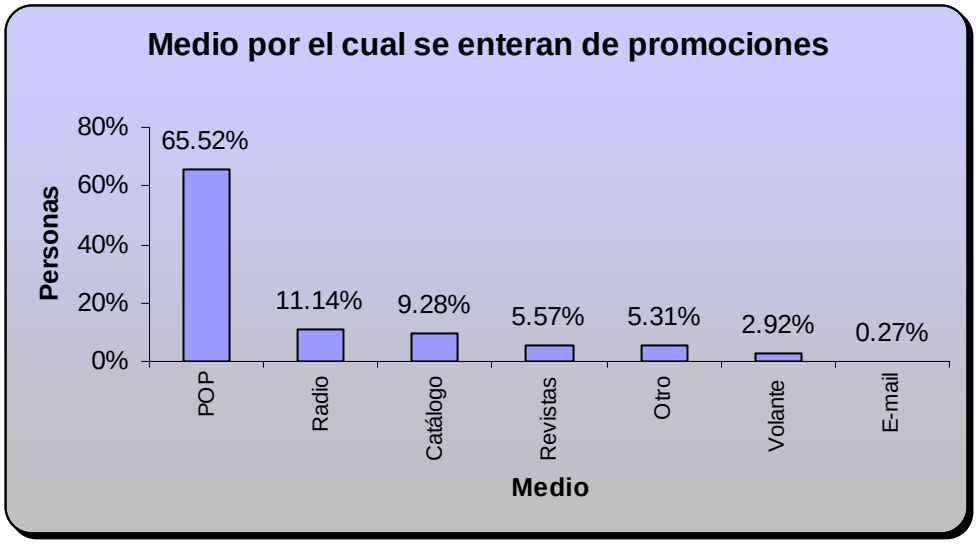
4.4 Análisis de Marcas

La empresa por lo general al elegir calzado de los proveedores, no atribuye tanta importancia a la marca como al diseño del zapato. Sin embargo era necesario conocer si esto mismo ocurría con los clientes. Como se muestra en la figura 4.12, únicamente el 21% de las personas llega a una zapatería buscando una marca en especial, lo cual concuerda con lo analizado en el punto 4.2.3, en el que se

observó que la marca era el factor menos determinante en la compra de calzado. De las personas que sí buscaban una marca en especial, Mickey fue la más nombrada (Anexo 10).

Figura 4.11

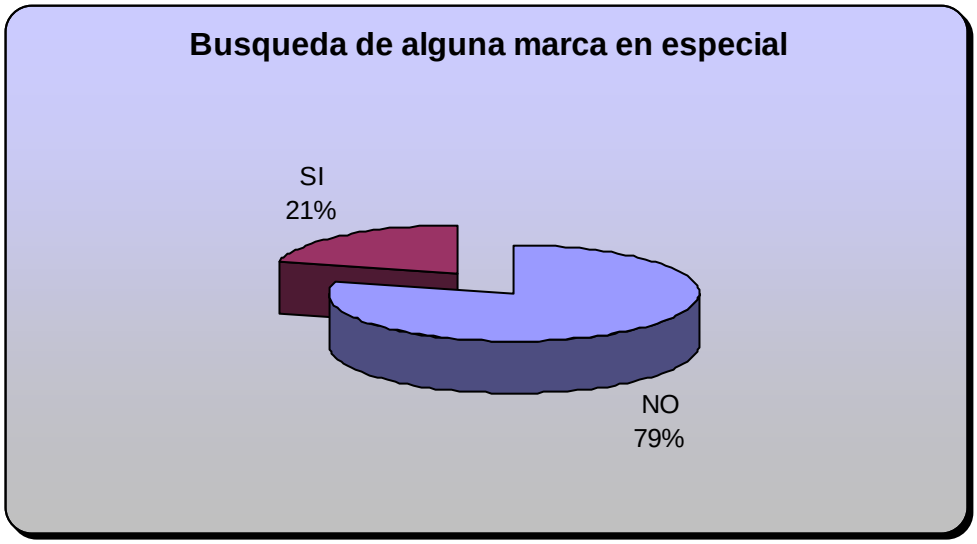
Medios promocionales



Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.12

Búsqueda de alguna marca en especial



Fuente: Elaboración propia (2004)

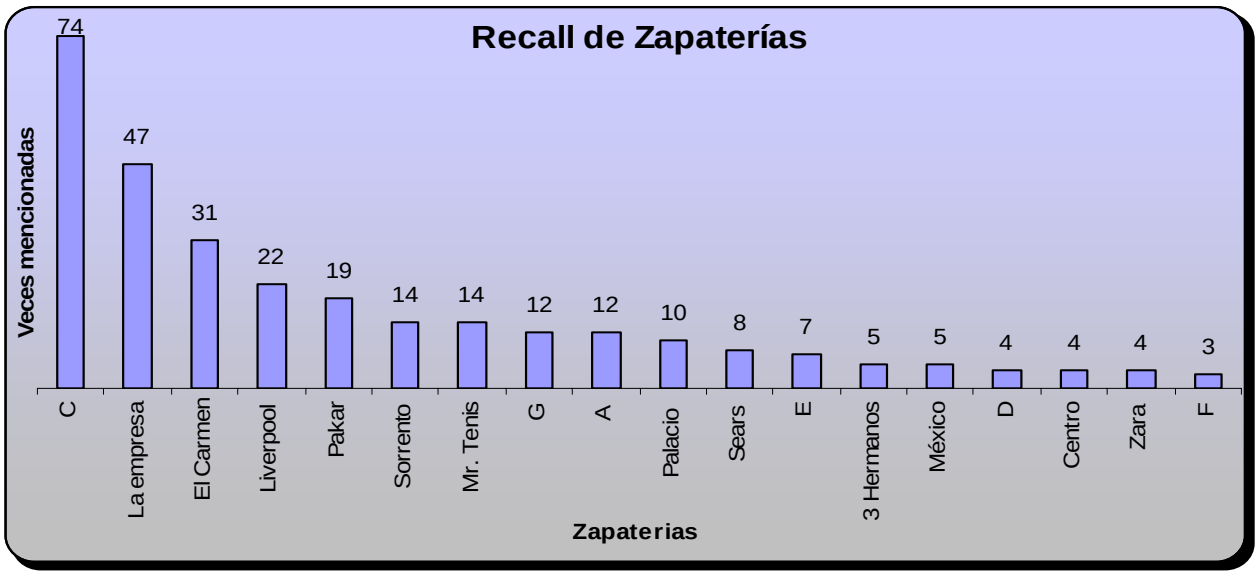
4.5 Análisis de la Competencia desde la perspectiva del mercado

4.5.1 Tiendas mejor posicionadas

En la figura 4.13 únicamente se presentan las zapaterías que fueron nombradas de tres veces en adelante. Dentro de este "top recall" se encuentran 6 de las 7 zapaterías evaluadas como competidores directos por la empresa. El competidor "C" en la posición número 1, el "G" en la 8, "A" en la 9, "E" en la 12, "D" en la 15, "F" en la 18 y la empresa estudiada en la 2. Sin embargo, otras de las zapaterías con mayor recall no están consideradas como competidores directos.

Figura 4.13

Recall de Zapaterías



Fuente: Elaboración propia (2004)

De lo anterior se pueden obtener varias conclusiones. En primera, las tiendas especializadas en zapatos para niños no son las únicas que compiten por el mismo mercado, existen tiendas que ofrecen calzado para todas las edades como el Carmen, que se encuentran mejor posicionadas. Más aún existen tiendas no especializadas en calzado como Zara, Liverpool, Sears y el Palacio que representan una gran competencia. Además, las zapaterías que se enfocan a

niveles socioeconómicos más bajos, como Sorrento, El Carmen, Pakar, Zapatería México y 3 Hermanos, también atienden a una parte de la población de sectores socioeconómicos más elevados. De esta forma, éstas representan una amenaza para la empresa, que hasta el momento no había sido considerada.

4.5.2 Preferencia de Competidores Directos

En esta sección se analizan las variables más importantes con respecto a los competidores directos, con la finalidad de establecer los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

4.5.2.1 Variedad de Productos

La figura 4.14 muestra que el competidor “C” es la mejor zapatería en cuanto a variedad de productos, ya que el 36% de las personas que la conocen la evaluaron como la número uno en este aspecto. En segundo y tercer lugar aparecen “la empresa” con 20% y “Otra” con 19%. El resto de las zapaterías se encuentran muy alejadas de los porcentajes anteriores.

4.5.2.2 Ubicación

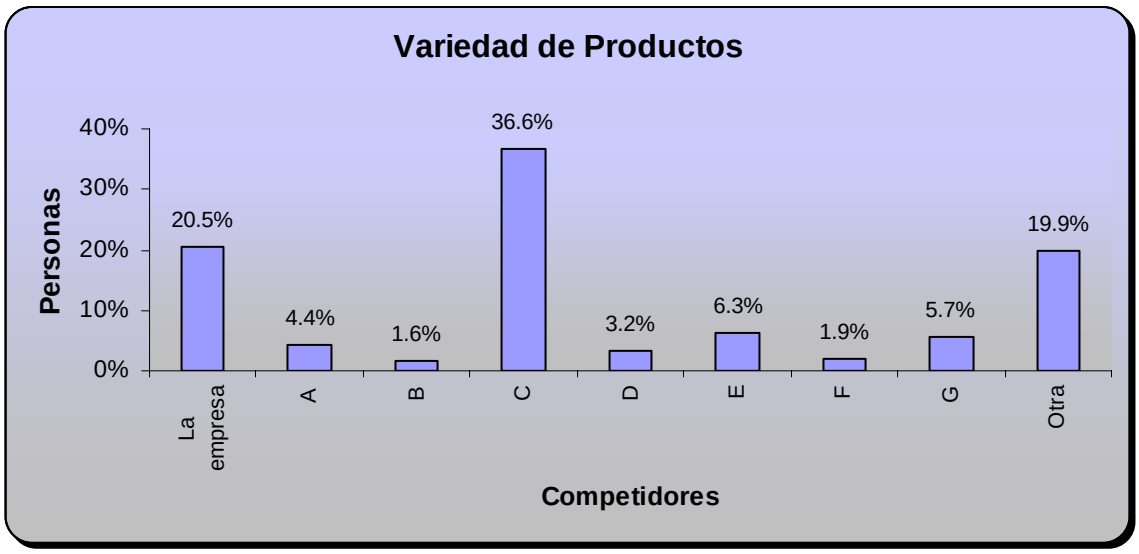
Como se puede observar en la figura 4.15, la tienda con mejor ubicación es “C”, seguida de “Otras” y “la empresa”. Al igual que la gráfica anterior, las demás zapaterías presentan porcentajes muy inferiores a los de las tres mencionadas.

4.5.2.3 Precios

De acuerdo a la percepción de los encuestados, los mejores precios son ofrecidos por el competidor “C”, en segundo lugar por “Otra”, en tercero por “la empresa” y en cuarto por el competidor “A” (figura 4.16).

Figura 4.14

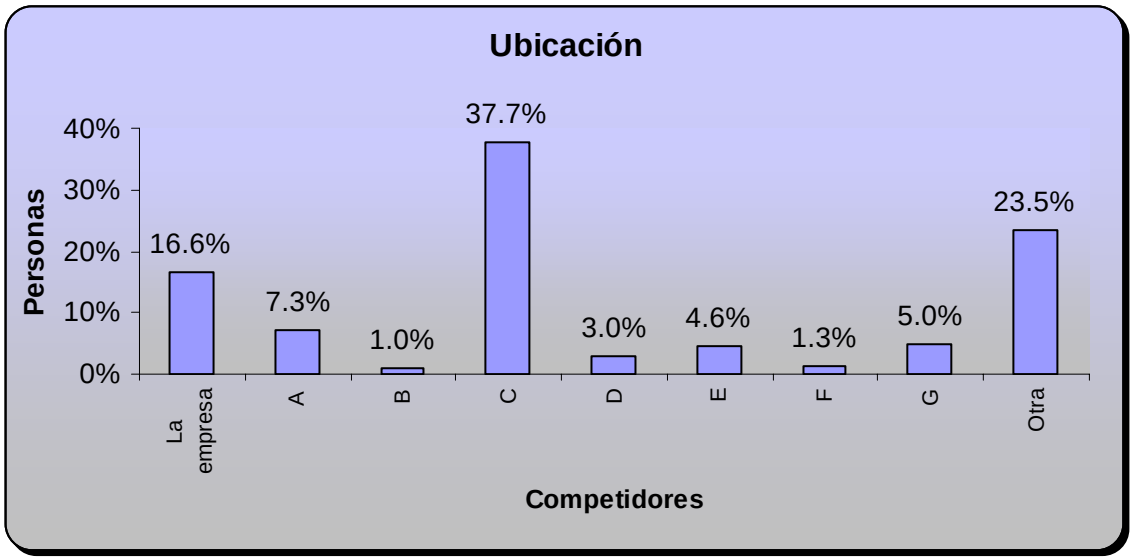
Variedad de Productos



Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.15

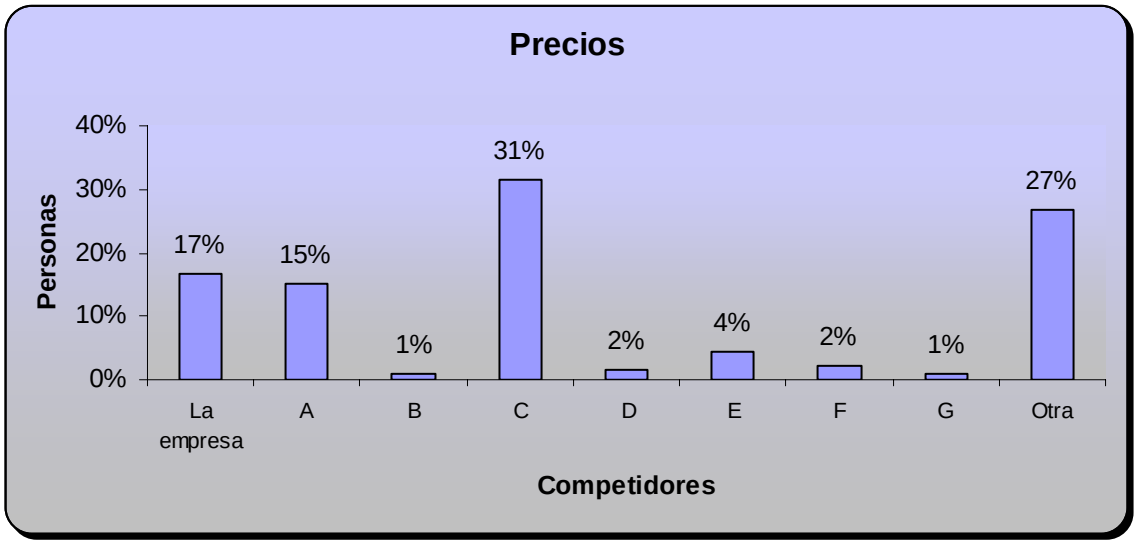
Ubicación



Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.16

Precios



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.5.2.4 Servicio

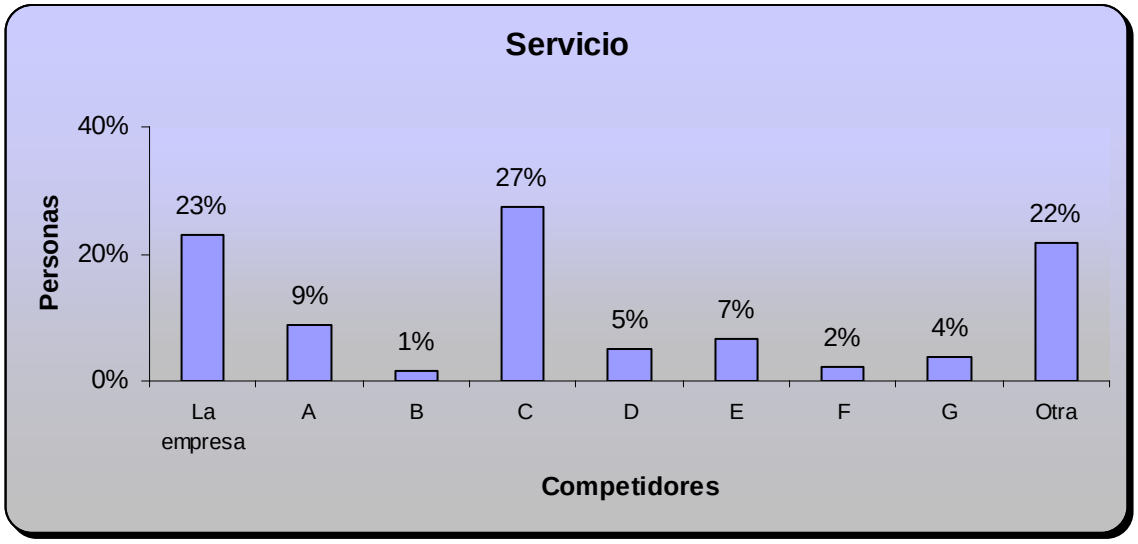
En cuanto a servicio se refiere, la mejor evaluada fue “C” con un 27%, seguida de “la empresa” con un 23%, y en tercer lugar “Otra” con 22%. Las demás zapaterías se encuentran alejadas de estos porcentajes (figura 4.17). En esta gráfica cabe destacar que no existe un competidor líder puesto que los tres más altos se encuentran muy cerca uno de otro. Además otros como “A”, “E” y “D” obtuvieron porcentajes superiores al 5%.

4.5.2.5 Tenis

Como se muestra en la figura 4.18 ninguna de las zapaterías mencionadas destacó en este aspecto. La opción “Otra” fue la más alta con un 41%, seguida muy de lejos por “C” con un 26%. Esto indica que las personas no acuden a estas zapaterías a buscar tenis, si no que van a tiendas especializadas en tenis.

Figura 4.17

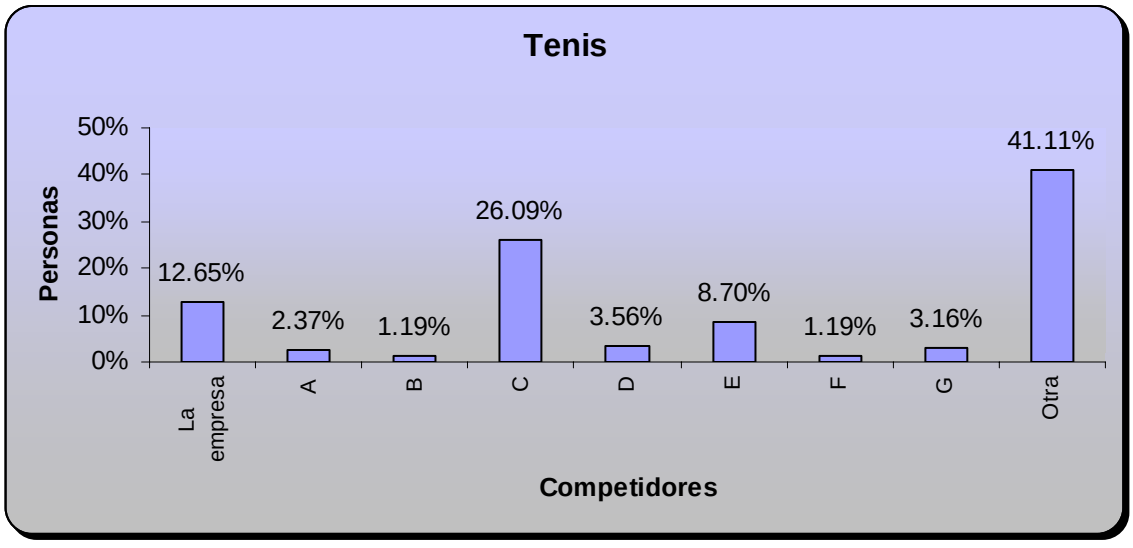
Servicio



Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.18

Tenis



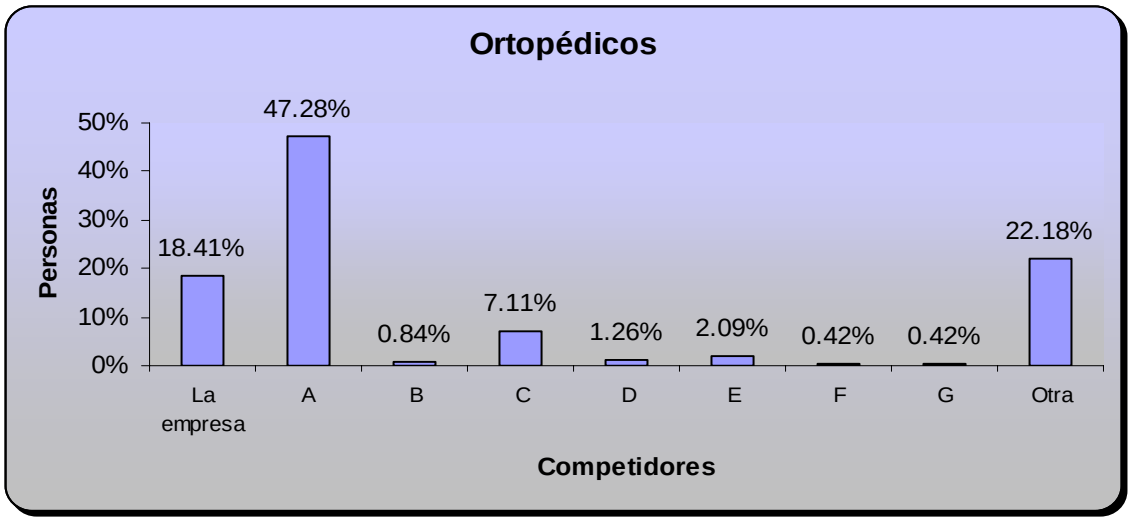
Fuente: Elaboración propia (2004)

4.5.2.6 Ortopédicos

El 47% de la personas calificó a “A” como la mejor zapatería para adquirir calzado ortopédico, seguida por “Otra” con el 21% y en tercer lugar por “la empresa” con el 18% (figura 4.19) . Es importante mencionar que “A” no ocupó ningún lugar significativo en la evaluación del resto de las variables, por lo que se detecta como un competidor enfocado en el nicho de calzado ortopédico, en el que se encuentra muy bien posicionado. Por otro lado, “C” que en el resto de las variables se muestra como el competidor más fuerte, en esta variable se encuentra muy por debajo de los líderes.

Figura 4.19

Ortopédicos



Fuente: Elaboración propia (2004)

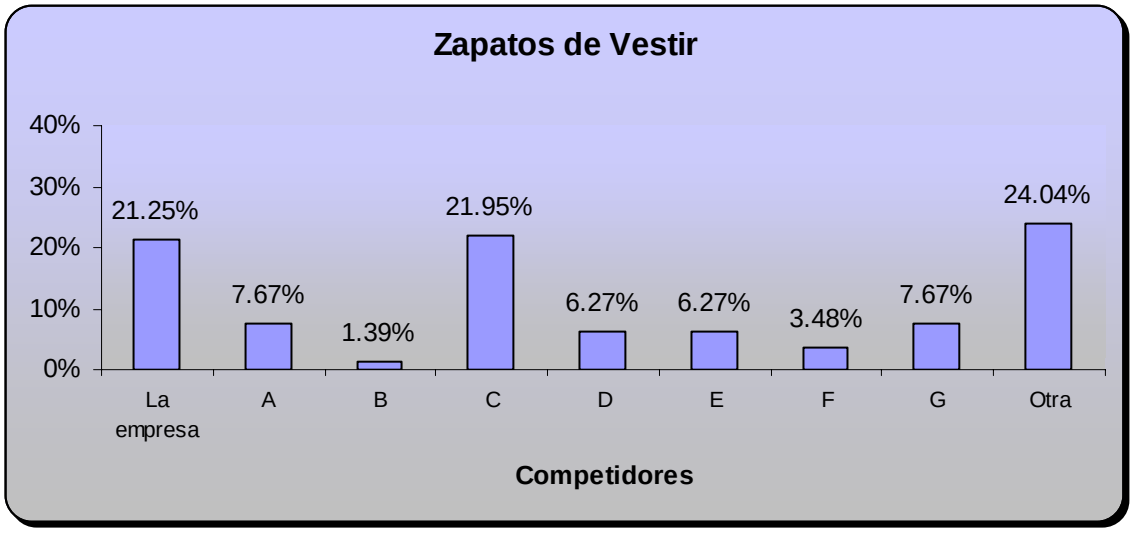
4.5.2.7 Zapatos de Vestir

Para zapatos de vestir “La empresa”, “C” y “Otra” se encuentran muy cerca una de la otra, por lo que aunque la opción “Otra” obtuvo el mayor porcentaje no es la mejor en definitiva (figura 4.20). Además otras de las zapaterías como “G”, “D” y “F” que obtuvieron porcentajes muy bajos en la mayoría de las variables evaluadas, en ésta alcanzaron porcentajes más altos. Lo anterior indica que la

competencia es intensa en cuanto a la oferta de zapatos de vestir, y por lo mismo, ni siquiera el competidor más fuerte logra una mayoría de mercado.

Figura 4.20

Zapatos de Vestir



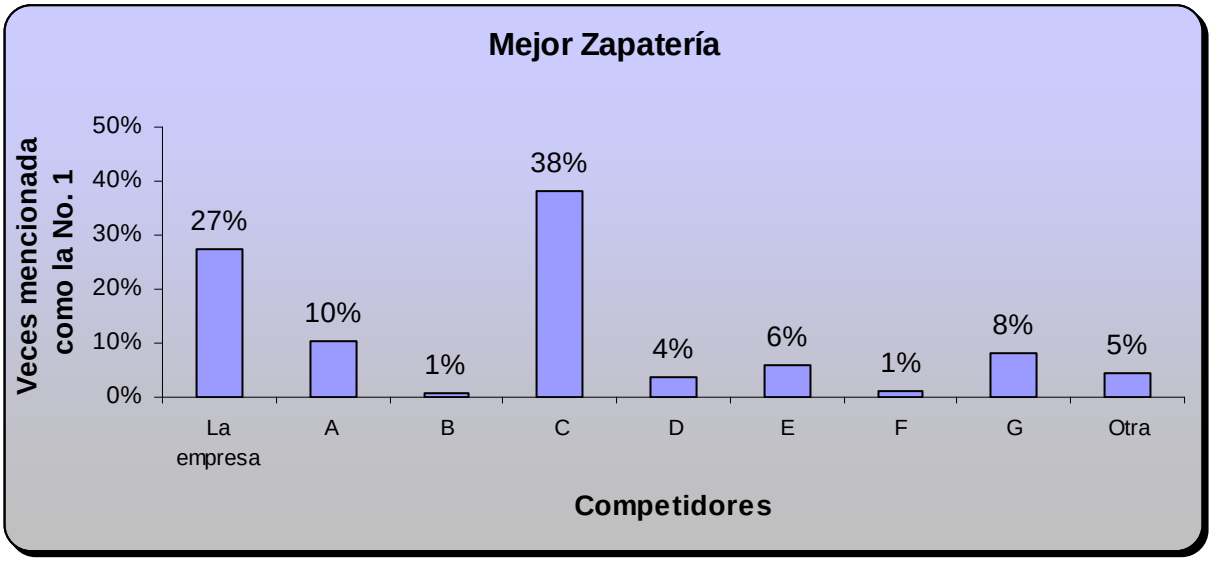
Fuente: Elaboración propia (2004)

4.5.2.8 En General

En una de las preguntas del cuestionario se les pidió la los encuestados que enumeraran las zapaterías según su preferencia. Para el análisis de resultados se midió únicamente la frecuencia de zapaterías a las que se les asignó el número 1. La figura 4.21 muestra que la zapatería a la que más personas denominaron como la mejor fue “C”, la cual fue mencionada por el 38%. La segunda fue “La empresa” con un 27%, y la tercera fue “A” con 10%. A estas tres le siguen “G”, “E” y “Otra” con 8%, 6% y 5% respectivamente. Estos porcentajes se obtuvieron de un total de 325 personas, que son las que conocían al menos una de estas zapaterías.

Figura 4.21

Mejor zapatería.



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.6 Evaluación de la tienda

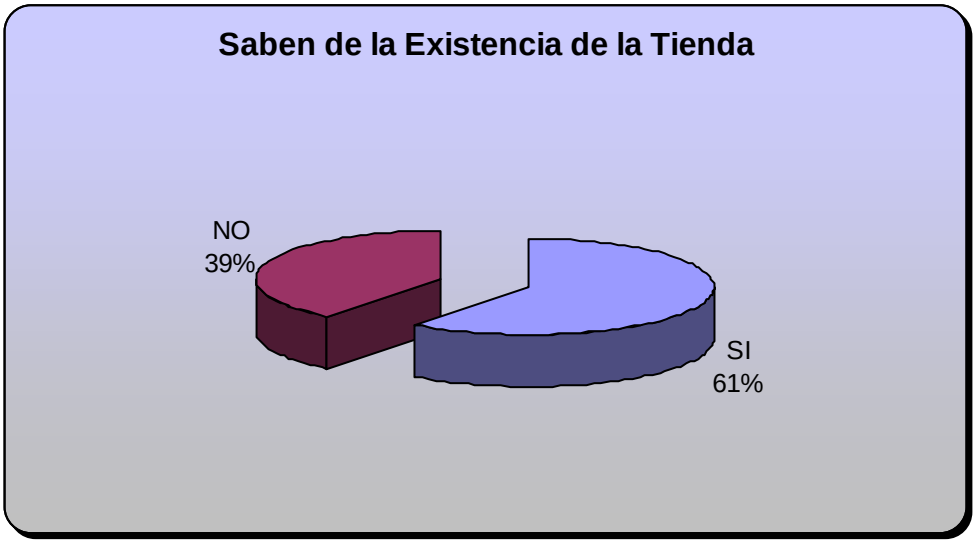
En este apartado se evaluó el conocimiento de tienda, los motivos de compra y la lealtad de los clientes actuales. Además se indagó sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a las variables más relevantes para la administración.

4.6.1 Conocimiento de la existencia de la tienda

El conocimiento de la existencia de la tienda se determinó por el número de personas que le asignaron un número a la empresa en el ranking de tiendas (pregunta 11), independientemente del número asignado. Así se determinó que del total de encuestados, el porcentaje de personas que sabían de la existencia de la tienda era del 61%, como se muestra en la figura 4.22. Esto no necesariamente significa que han realizado compras o visitas a la tienda, sino que también incluye a personas que aunque no han comprado en la tienda han escuchado sobre ésta.

Figura 4.22

Saben de la existencia de la tienda



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.6.2 Compra en la tienda

El total de personas que han comprado en la tienda se compone de las personas que contestaron la tercera sección del cuestionario, a excepción de aquellas que en la primera pregunta de esa sección eligieron la opción “Conozco la zapatería pero no he comprado ahí”. En la figura 4.23 se muestra que del total de encuestados, el 42% ha comprado en la tienda. La brecha del 61% y 42% entre las personas que han escuchado de la zapatería y las que efectivamente han efectuado compras ahí, indica que la empresa se da a conocer pero no de forma atractiva.

4.6.3 Conocimiento de los productos de la tienda

De las personas que saben de la existencia de la tienda, se obtuvo el porcentaje de personas que conocían cada uno de los productos de la empresa. Como se puede apreciar en la figura 4.24 la mayor parte saben de la existencia de zapatos de vestir y escolares, un poco más de la mitad saben que se venden tenis,

algunos saben que se venden zapatos ortopédicos y huaraches, pocos saben de la venta de artículos de limpieza para zapatos, y casi nadie sabe de la venta de otros artículos.

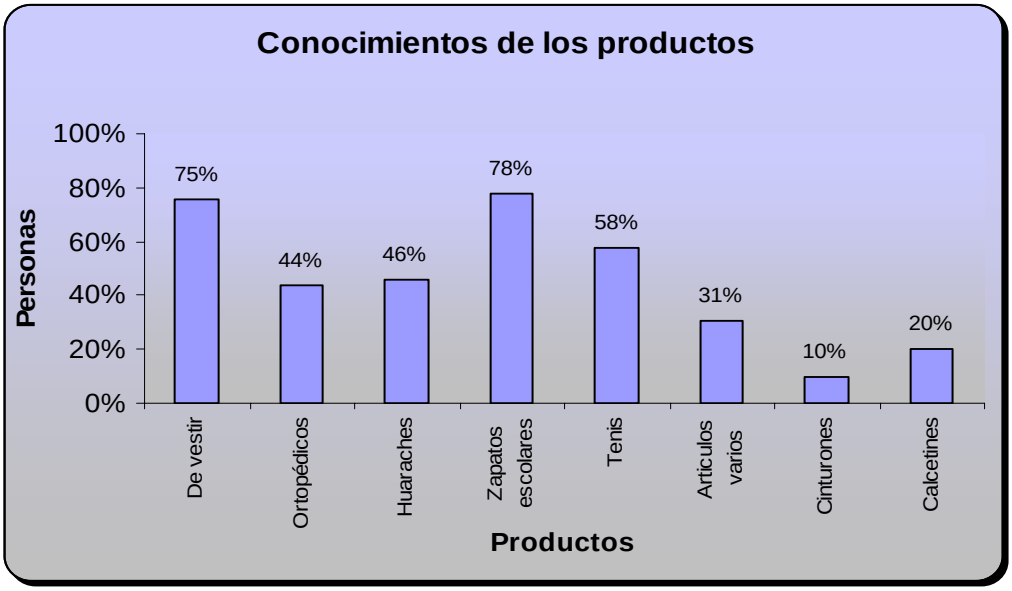
Figura 4.23

Ha comprado en la tienda

Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.24

Conocimientos de la tienda con respecto a sus productos.



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.6.4 Conocimiento por escuela

Se realizó una tabulación cruzada de las escuelas encuestadas y las personas que habían comprado en la tienda. Como se puede apreciar en la tabla 4.1 los colegios que más han comprado en la zapatería coinciden con aquellos en los que la empresa ofrece el calzado del uniforme. Estas escuelas son: Colegio La Paz, Pacheco, América, Angeles y México.

Tabla 4.1

Tabulación Cruzada de Escuelas y Conocimiento de Tienda

ESCUELA	*SI*	*NO*	*TOTAL*
Pacheco	85%	15%	100%
Paz	69%	31%	100%
América	64%	36%	100%
Covadonga	56%	44%	100%
Oviedo	55%	45%	100%
Angeles	53%	47%	100%
México	47%	53%	100%
Rosario	47%	53%	100%
Pereyra	37%	63%	100%
Puebla	34%	66%	100%
Americano	33%	67%	100%
Pacelli	33%	67%	100%
Educando	33%	67%	100%
Curie	33%	67%	100%
Novohispano	25%	75%	100%
Iberia	6%	94%	100%
Madero	21%	79%	100%
Iberia	0%	100%	100%

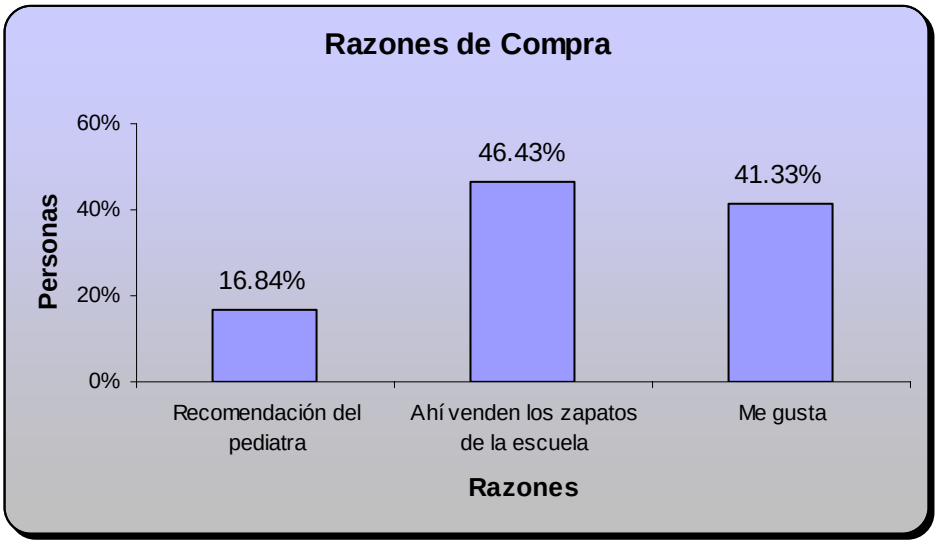
Fuente: Elaboración propia (2004)

4.6.5 Motivos de Compra

En la figura 4.25 se muestran los principales motivos de compra. La razón más frecuente por la que la gente acude a la tienda es porque ahí venden los zapatos de la escuela. La segunda razón es por simple preferencia o gusto por la zapatería, mientras que la tercera razón es por recomendación del pediatra y ortopedista. Estos porcentajes no suman el 100% puesto que los encuestados podían elegir más de una opción.

Figura 4.25

Razones de Compra en la tienda



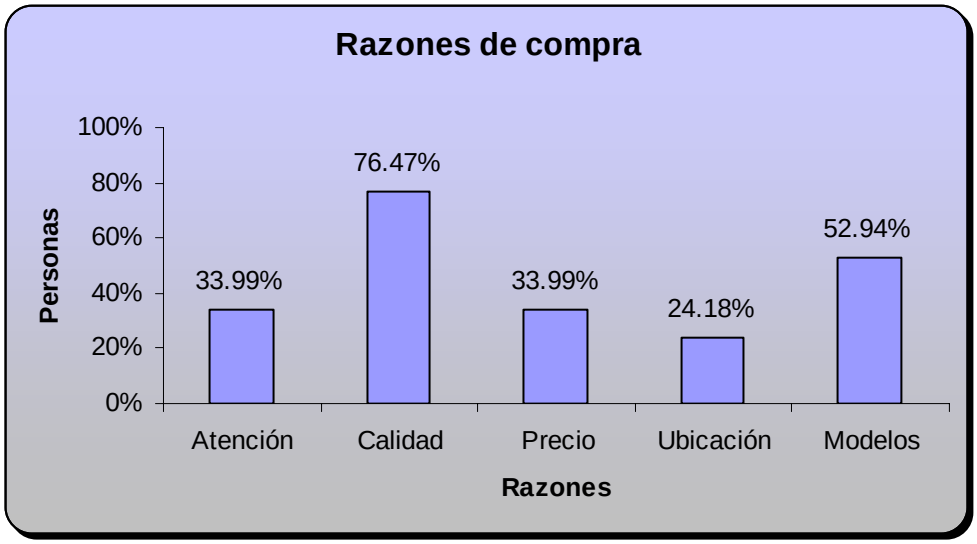
Fuente: Elaboración propia (2004)

4.6.6 Fortalezas y Debilidades

Para el 76% de los clientes actuales, la calidad es uno de los factores por los que compran en la tienda, para el 52% otro factor son los modelos, otro 33% evalúan al precio y a la atención como buenos, y sólo el 24% acude a la tienda por su ubicación. Estos porcentajes no suman el 100% dado que el encuestado podía elegir cuantas opciones se aplicaran a su razón de compra (figura 4.26)

Figura 4.26

Razones de Compra



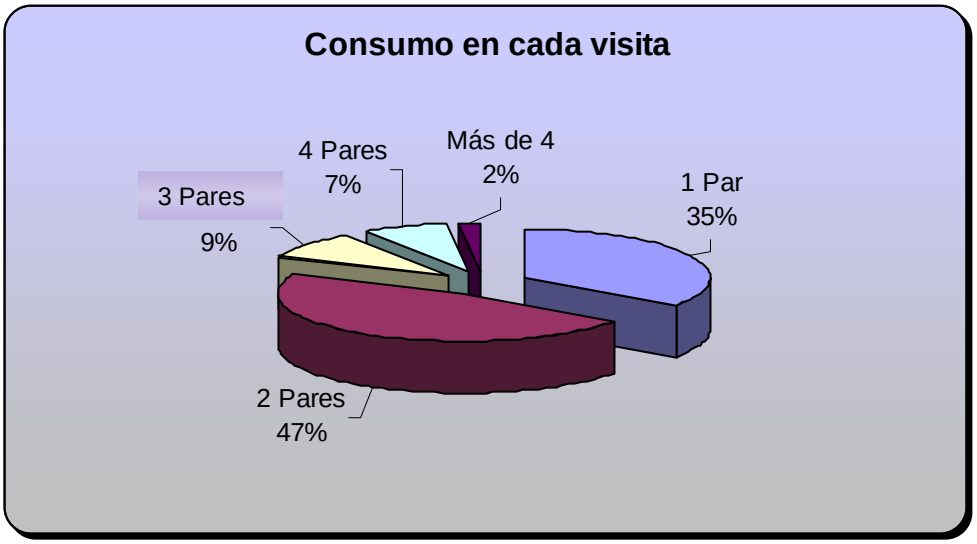
Fuente: Elaboración propia (2004)

4.6.7 Lealtad de los Clientes

La lealtad de los clientes se midió por el número de veces al año que acuden a la tienda, y el número de pares que compran en cada visita. Los resultados se muestran en las figuras 4.27 y 4.28 respectivamente. Como se puede ver, la mayor parte acude a la tienda cada 6 meses y adquiere 2 pares. Dado el consumo per cápita por año, se detecta que la lealtad hacia la tienda es baja.

Figura 4.27

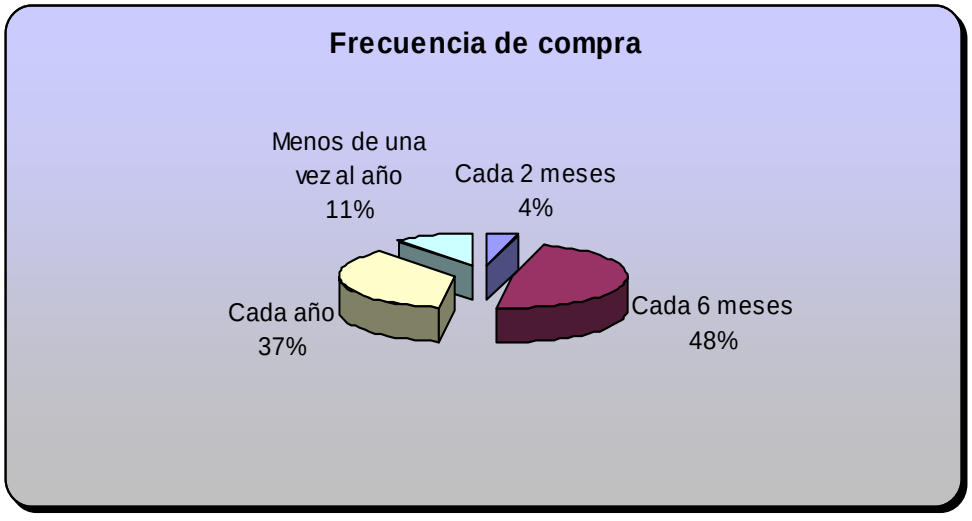
Consumo en cada visita



Fuente: Elaboración propia (2004)

Figura 4.28

Frecuencia de Compra



Fuente: Elaboración propia (2004)

4.7 Análisis de la competencia a través de la observación

El monitoreo realizado a distintas zapaterías responde al objetivo de conocer exactamente a la competencia directa, su oferta de productos y forma de comercializarlos. Para así comparar lo real con lo percibido por el mercado.

4.7.1 Tiempo en el mercado.

La tabla 4.2 en conjunto con la figura 4.21 revelan, que el tiempo en el mercado no es un factor determinante del conocimiento de tienda. Por ejemplo, los competidores “E” y “G” con menos de 2 años de existencia, se encuentran mejor posicionadas que “B” con 10 años en el mercado.

4.7.2 Variedad de modelos.

Por lo observado en la tabla 4.2, la empresa tiene la mayor variedad de calzado junto con el competidor “C”. Además este último no tiene en existencia todas las tallas de los modelos que exhibe.

4.7.3 Variedad de ortopédicos

En la tabla 4.2 se puede apreciar que de las 7 zapaterías evaluadas, únicamente 2 manejan zapatos ortopédicos. Sin embargo, la empresa cuenta con la mayor variedad de zapatos aptos para ortopedia, y con la numeración completa de todos los modelos.

4.7.4 Variedad de escolares.

Como se muestra en la tabla 4.2, la empresa se posiciona a la cabeza de sus competidores directos en cuanto a variedad en zapatos escolares. Cabe

mencionar que además de tener el mayor número de modelos, cuenta con la numeración completa de todos ellos.

Tabla 4.2

Monitoreo a la Competencia

Concepto Evaluado	Competidores						
	C	D	B	A	G	E	F
Tiempo en el mercado	12 años	2 años	10 años	Más de 30 años	2 años	5 meses en Puebla	1 año
Variedad	Igual	Mucho menor	Mucho menor	Menor	Menor	Menor*	Menor
Variedad de Ortopédicos	No tienen	No tienen	Mucho menor	Menor	No tienen	No tienen	No tienen
Variedad de Escolares	Menor	No tienen	Mucho menor	Menor	Muy pocos	Menor	Menor
Variedad de Tenis	No tiene	Sólo un modelo	No tienen	No tienen	No tienen	Menor	No tienen
Promoción y Publicidad	POP	No	POP	No	POP	POP	POP
Precios	Más altos	Mucho más alto	Iguales	Iguales	Más altos	Mucho mas altos	Iguales
Uniforme	Solo con bata	No	No, atiende dueña	No, atiende dueña	Sí, camisa rojas	Sí, polo azules	No
Tecnología	Computadora en caja	Computadora en caja	No	No	Computadora en caja	Computadora en caja	No
Otros artículos	No	Calcetines	No	Plantilla	No	Artículo Limp. y Calcetines	Calcetines
*Sin embargo también tiene tenis Puma y Nike para jóvenes.							

Fuente: Elaboracion propia (2004)

4.7.5 Variedad de tenis.

La tabla 4.2 muestra que únicamente los competidores “E” y “B” manejan línea de tenis, donde el primero cuenta con sólo un modelo en tres distintos colores,

mientras que la segunda tienda maneja en su mayoría tenis caros de marcas reconocidas, enfocados a un mercado de 15 a 25 años. En este aspecto la empresa cuenta con una amplia línea de tenis de vestir, deportivos y escolares; y es la única en la Ciudad de Puebla con tenis ortopédicos.

4.7.6 Promoción y publicidad.

Se observó que todas las zapaterías muestran poco interés por participar en medios masivos como radio, televisión o repartición de volantes. El único que realizó publicidad masiva fue el competidor “E”, con un espectacular sobre la Vía Atlixcáyotl durante 15 días, y también se anunció en la primera edición de una revista de publicidad.

En lo que respecta a promociones, el único medio utilizado por algunos de ellos es el punto de venta (POP). En el caso del competidor “C” los descuentos no son presentados de forma llamativa ni sistemáticamente. En cambio, los competidores “E” y “G” hacen mucho hincapié en sus promociones, a través de coloridos letreros anunciando descuentos por toda la zapatería. La empresa no realiza de forma sistemática algún tipo de promoción.

4.7.7 Precios.

En la tabla 4.2 se muestra el comparativo de precios entre la empresa y las demás zapaterías. Este comparativo es en relación al precio promedio, sin tomar en cuenta la calidad, marca, diseño o alguna otra característica del zapato. Por ejemplo, los competidores “A” y “F” ofrecen precios similares a los de la empresa, pero sus zapatos son de menor calidad. Es importante destacar que el competidor “C” fija distintos precios según la ubicación de la tienda, ya que en centros comerciales es más caro que en sucursales del centro.

4.7.8 Concepto de tienda.

La tabla 4.3 muestra que el competidor “C” siendo la zapatería mejor posicionada tiene un concepto de tienda viejo y sin gusto, aunque estándar en todas sus sucursales. Por otro lado el competidor “D” se podría calificar con el mejor concepto de tienda. Mientras que la empresa tiene zapaterías cómodas y funcionales en el Circuito y Centro, con concepto viejo en la tienda Matriz y muy a la vanguardia en Angelópolis, pero sin ningún tipo de estandarización entre ellas.

La tabla 4.2 muestra que sólo 3 de 8 zapaterías proveen a su personal de uniforme especial como imagen de su empresa.

Tabla 4.3

Concepto de tienda

	Concepto de tienda
A	Muy viejo
B	Viejo, sucio, descuidado. Precios en cartulina con plumón.
C	Estándar en las 5 tiendas. Carrusel empotrado a la pared. Sillas viejas
D	Muy acogedor, de buen gusto pero no hay donde se sienten los adultos. Estándar en 2 sucurales
E	Buen gusto, funcional, colorido.
F	Todo blanco aparadores por número.
G	Bonito y adornado conforme a temporada con buen gusto

Fuente: Elaboracion propia (2004)

4.7.9 Logo, Nombre y tipografía de imagen.

La tabla 4.4 muestra el escenario de imagen de las distintas zapaterías. El nombre de todas las zapaterías es alusivo a niños, y el tipo de letra utilizado es distintivo

para cada zapatería. Sin embargo, se nota una similitud fonética entre la empresa y dos de los competidores. De éstas la primera en fundarse fue la empresa, cuando apareció la segunda se notó el claro intento de aparentar relación con la empresa, teniendo colores dentro de la zapatería y mobiliario idéntico.

Tabla 4.4

Imagen de zapaterías

	Logo, lema y/o tipografía
A	Tipografía pasada de moda. Logo un niño corriendo.
B	Tipografía pasada de moda. No logo.
C	Buena tipografía. Logo llamativo.
D	Buena tipografía. Logo de patos con zapatos azul y rosa.
E	Buena tipografía. Logo de mariposa.
F	Buena tipografía. Logo de una muñequita.
G	Buena tipografía. Logo de huella de perrito.

Fuente: Elaboracion propia (2004)

4.7.10 Valor agregado

Ninguna de las zapaterías monitoreadas ofrece algún valor agregado difícil de igualar. Sin embargo, algunas de ellas tienen juguetes para entretener a los niños mientras se prueban los zapatos.

4.7.11 Tecnología.

En la tabla 4.2 se muestra el grado de tecnología que tienen las zapaterías, donde se aprecia que la mayoría ya cuentan con sistemas electrónicos de cobro.

4.7.12 Oferta de otros productos

En la tabla 4.2 se muestra el poco interés de las zapaterías por vender productos relacionados con los pies o zapatos que pudieran satisfacer alguna otra necesidad de los clientes.

4.7.13 Sistema de apartado.

De acuerdo a la observación, solamente “la empresa” y “C” (en 2 de sus tiendas) ofrecen públicamente sistema de apartado de zapatos. También se observó el poco interés a éste por parte de las empresas, ya que esta forma de pago se da a conocer en cartulinas pegadas a mano sin especificar como funciona.

4.7.14 Monitoreo a zapaterías enfocadas a otros mercados

Durante la investigación también se observaron otros competidores que, aunque no directos por la diferencia en calidad de los productos ofrecidos y concepto de tienda, están en la mente del consumidor. De los cuales Pakar y El Borceguí ofrecen zapatos ortopédicos de igual marca que la empresa (tabla 4.5).

Tabla 4.5

Zapaterías enfocadas a otros mercados

Tienda	Concepto de tienda y tipo de calzado
Sorrento	La variedad de productos que maneja ha disminuido a través del tiempo. Las tiendas se ven viejas y descuidadas. Manejan únicamente 2 modelos de calzado ortopédico, en numeración del 15 al 25. Los precios en relación con la calidad de zapato que venden son altos. Tienen ofertas en POP. Es una tienda con tradición en Puebla.
Pakar	Es la tienda de calzado para toda la familia más fuerte en Puebla. Enfocada a las clases media y baja. Como forma de comercializarlo ofrece también venta por catálogo. No intentan crear alguna experiencia de compra si no que su proceso de venta trata de ser rápido. Las tiendas son homogéneas con grandes aparadores. Los productos que ofrecen tienen precios de acuerdo a su calidad. En algunas sucursales ofrecen servicio de ortopedista gratuito, sin embargo la numeración que manejan en calzado ortopédico llega hasta el 21.
El Carmen	Una tienda de zapatos para toda la familia enfocada a las clases media y baja. En comparación con Pakar, las tiendas lucen con menos variedad de modelos. No manejan venta por catálogo. Tienen un sistema de venta donde la vendedora pide a bodega el zapato y este es enviado por medio de una escalera de caracol, agilizando el servicio. Algunas de sus tiendas tienen un carrusel para niños en su interior.
El Borcegui	La única tienda en Puebla esta en el Centro Comercial Angelópolis, manejan zapato para diabéticos, para personas de la tercera edad, para dama, caballero y niños, su modelaje no es muy amplio y los modelos no son de buen gusto. Sin embargo tienen 17 modelos distintos de calzado ortopédico Ta-Orto. Sus precios son muy altos. La tienda tiene grandes aparadores y el concepto en general es muy conservador.

Fuente: Elaboración propia (2004)

4.8 Entrevista Profunda.

De la plática sostenida con la gerencia en torno a las necesidades prioritarias de la empresa, su mezcla actual de marketing, sus competidores, su desarrollo, etc. se presenta a continuación la información más relevante para los propósitos de esta investigación.

Esta es una empresa familiar, que por lo mismo, ha logrado crecer debido al involucramiento e interés de sus integrantes mas no a una administración profesional.

Por otro lado, este mismo crecimiento no planeado ha provocado que hoy en día no se tenga el control necesario; por lo que la gerencia expresó su deseo y urgente necesidad de una administración más profesional.

El gerente comentó que actualmente el principal problema es el decremento en las ventas, factor atribuido a los nuevos competidores. Esto, aunado al desacelerado incremento en el tamaño del mercado ha ocasionado que “la rebanada de pastel de las empresas sea menor”. Además, él reconoce no haber incurrido en actividad alguna para contrarrestar esta situación, debido a falta de personal al cual delegar estas actividades.

En relación al personal, el gerente expresó que aunque la mayoría de sus empleados ha trabajado para la empresa muchos años, la labor de venta aún es ineficiente. Es por ello que reconoce la necesidad de capacitar a sus empleados en lo referente a técnicas de venta; y en el caso específico de supervisoras, en lo referente a liderazgo, de tal forma que les permita manejar su posición con respecto a las vendedoras. Por último, mencionó la necesidad de contratar personal profesionista para cargos gerenciales únicamente que posibilite una administración profesional.

Con respecto a la competencia la empresa identifica como principales competidores a Georgie Boy, Chavitos, Paws, Danna, Zap-patitos, Super Zapatitos y Ponchito, ya que son exclusivamente para niños, están enfocadas al mismo mercado y el concepto de tienda es similar.

Otra competencia importante que ha detectado la gerencia es el auge de las ventas por catalogo de zapatos, las expo León Piel y Calzado y la incursión directa de pequeños fabricantes para distribuir zapatos escolares directamente a los colegios.

Se profundizó también en el tema de los colegios, ya que la publicidad que hace la empresa es por medio de éstos. La forma en la que lo realiza es a través de los directivos de escuelas, quienes piden un modelo específico de zapato escolar, y sugieren a la empresa como lugar para comprarlos.

El tener la mayor variedad de modelos de la marca Mickey es también motivo de orgullo para la empresa que, confía en esta marca por su gran calidad, diseños y recomendación por la asociación mexicana de pediatría. También se comentó que tiene relación con más de 25 proveedores, e inclusive es visitada por otros que al no manejar zapatos de la calidad requerida por la empresa son rechazados. Esto, debido al compromiso de la empresa con el cuidado de los niños y el apoyo al sano crecimiento.

En torno a objetivos a corto plazo, la nueva tienda de Angelópolis fue el principal tema a tratar, ya que existe gran confianza hacia esta sucursal por la facilidad de acceder al mercado meta. Sin embargo, durante la entrevista no se habló más sobre objetivos definidos en tiempo y forma a largo plazo, sino sólo ideas.

Otros de los puntos más importantes durante la plática fue la situación actual de marketing, es decir, la gama de productos, precios, promociones y posibles nuevas forma de comercialización; cuya extensión e importancia es tal que se desarrolla más ampliamente en siguiente capítulo, en el punto 5.2.

Por último, se mencionó que las ventas de la sucursal del centro han disminuido en los últimos años. Esto se debe a que el mercado meta ya no acude al centro a realizar sus compras, sino que mas bien acude a centros comerciales. Además la gerencia ha notado cómo los comercios de la zona han cambiado de giro, siendo que actualmente la mayoría están enfocados a la comercialización de productos adquiridos por turistas.