

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
LEÓN**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



**ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE
MERCADO DE GRUPO CONFORT**

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

NAYELLI ALEJANDRA VILLALPANDO JUÁREZ

ASESOR

DR. ALEJANDRO MELCHOR ASCENCIO

LEÓN, GTO.

2021

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN	1
II PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO	2
2.1 Origen de la Empresa	2
2.2 Historia de la Empresa	2
2.3 Desarrollo y Evolución de la Empresa.....	3
2.4 Filosofía de la Empresa.....	3
2.4.1 Misión.....	3
2.4.2 Valores.	4
2.5 Estructura de la Organización.....	5
III CONTEXTOS	6
3.1 Análisis Externo de la Empresa	6
3.1.1. Político.	6
3.1.2. Económico.....	6
3.1.3. Social.....	7
3.1.4. Tecnológico.....	7
3.2 Análisis Interno de la Empresa	8
3.2.1. Análisis FODA.....	8
3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	9
3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	11
IV SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
4.1 Planteamiento del Problema	13
4.1.1 Objetivo.....	13
4.1.2 Justificación.....	13
4.2 Causas del Problema	14
4.3 Consecuencias del Problema.....	16
V ANÁLISIS Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	17
5.1 Fundamento Teórico	17
5.1.1. Segmentación de Mercado.	17
5.1.2. Comportamiento del Consumidor.	17
5.2 Desarrollo de la Propuesta	18
VI CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS	27
ANEXOS.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	8
Tabla 2. Análisis MEFI	9
Tabla 3. Análisis MEFE	11
Tabla 4. Estimación de Venta Nueva Marca	21

ÍNDICE DE IMÁGENES Y FIGURAS

Imagen 1. Estructura de la Empresa	5
Figura 2. Distribución de los Hogares Según Nivel Socioeconómico 2018	19
Figura 3. Porcentaje de Venta de Calzado de Dama por Familia.....	20
Figura 4. Porcentaje de Venta de Calzado de Caballero por Familia.....	20
Figura 5. Estimación de Venta Nueva Marca.....	22

I INTRODUCCIÓN

En medio de la situación económica actual, es necesario que las empresas estudien el comportamiento de sus consumidores y se adapten a sus necesidades. Hoy más que nunca, las compañías deben analizar los cambios en la jerarquización de los atributos del consumidor y ajustarse a las prioridades cambiantes del mercado. Este proyecto analizará el contexto político, económico, social y tecnológico de Grupo Confort, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objetivo de proponer una estrategia que incremente la presencia de la marca en el mercado y aumente sus utilidades.

II PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO

2.1 Origen de la Empresa

De acuerdo con la página oficial de la empresa (2019), Grupo Confort fue fundado en 1935 por Roberto Plasencia Gutiérrez en la ciudad de León, en un pequeño taller con apenas seis trabajadores. Diez años más tarde, su producción alcanzó 300 pares de zapatos diarios. En 1963, bajo el mando de Roberto Plasencia Saldaña, se introdujo el proceso de sistematización de la producción en serie, lo que mejoró enormemente la productividad de la compañía. La marca Confort surgió en 1965 porque requerían un nombre para los conceptos flexibles y confortables que creaban. A partir de 1970 comenzaron a exportar zapatos a Estados Unidos.

2.2 Historia de la Empresa

Una vez posicionada la marca y abriéndose camino en la exportación, en 1988 se incorporó la submarca Comfy Country, la cual en poco tiempo ganó popularidad en el mercado. Los siguientes años Grupo Confort siguió creciendo en ventas, canales de distribución y preferencias del consumidor, para el año 2004 la organización contaba con 30 tiendas en México y, sólo 10 años más tarde, el número ya ascendía a 300. En el año 2009, se inauguró el primer Centro de Distribución en la ciudad de Silao, Guanajuato, el cual es capaz de albergar 2 millones de pares, y distribuir 16 millones por año.

Dentro de las acciones más recientes de la organización, se encuentra la obtención de la Certificación ISO 9001:2008, la cual respalda las buenas prácticas administrativas de la empresa. En el 2014 se lanzó un programa de lealtad para

premiar a los clientes más fieles, el cual sigue vigente actualmente. Grupo Confort sigue creciendo día con día, modernizando sus métodos de trabajo y enriqueciendo sus procesos de producción. El beneficio social generado por la empresa trasciende a otras compañías que se han integrado a su cadena productiva, ofreciendo así oportunidades laborales a más de 5,300 personas.

2.3 Desarrollo y Evolución de la Empresa

Grupo Confort ofrece calzado de excelente calidad, comodidad extraordinaria y gran durabilidad. La empresa es especialmente cuidadosa en cada uno de sus procesos, utilizando tecnología de punta y los mejores materiales, principalmente piel genuina. Entre sus clientes más importantes se encuentran distribuidores como Coppel, Liverpool, Sears, Price Shoes y las tiendas propias de la marca. Sus consumidores son en su mayoría hombres y mujeres de 30 a 80 años y nivel socioeconómico C y C+. Actualmente la marca tiene presencia en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Chile, Uruguay, EUA, Canadá y Japón.

2.4 Filosofía de la Empresa

2.4.1 Misión.

- Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector cuero-calzado, la óptima satisfacción al consumidor y cliente sustentados por una empresa económicamente próspera, comprometida por el desarrollo de su personal y de la sociedad en que se ubica.

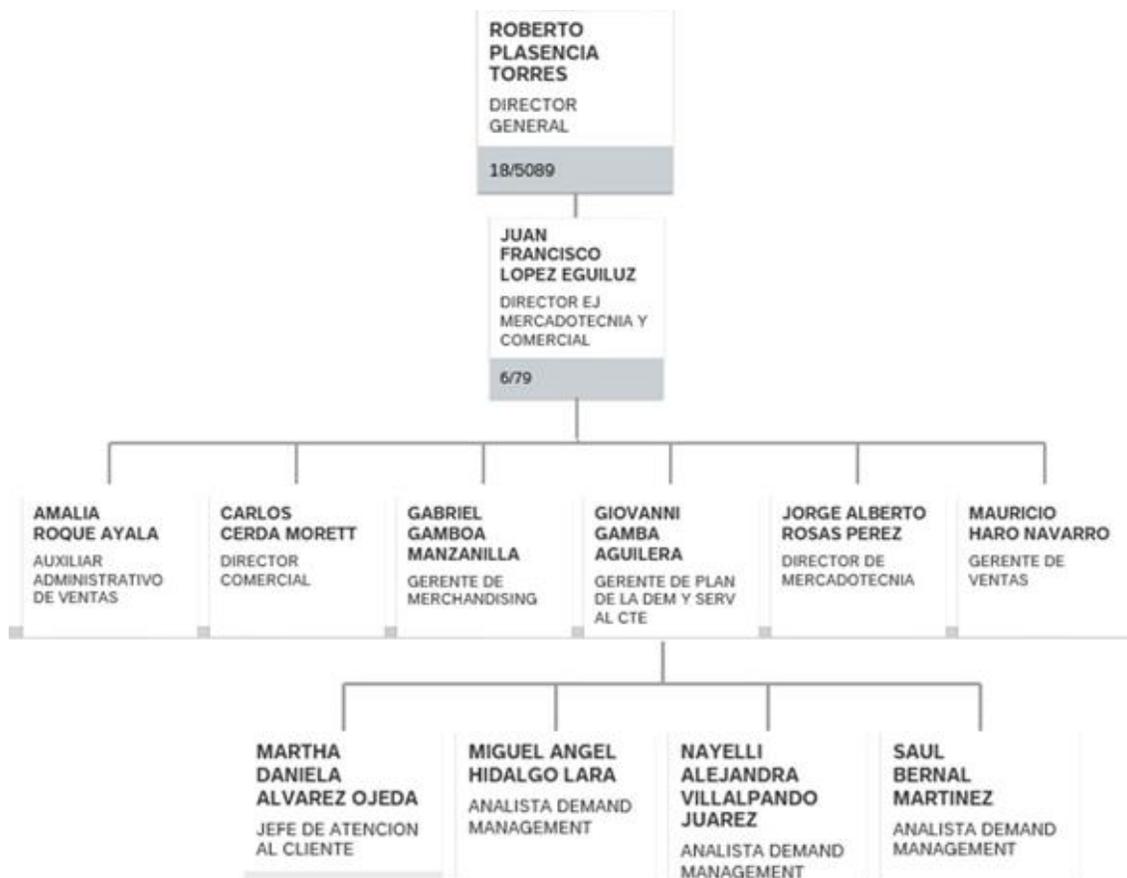
2.4.2 Valores.

- **Dignidad de la Persona:** Reconocemos a la persona como un fin en sí mismo: libre, única y trascendente, por lo que se le debe respetar cabalmente, considerándola como lo fundamental. “La empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa”.
- **Responsabilidad:** Nos comprometemos con las responsabilidades y obligaciones contraídas, cumplimos la palabra dada, asumimos las consecuencias de nuestras acciones y manejamos con integridad y eficiencia los recursos que se nos confían.
- **Ética:** Actuamos conforme a los valores universales del ser humano, tales como: la verdad, la integridad, la equidad y la justicia.
- **Desarrollo humano:** Promovemos un modelo de desarrollo integral de nuestros colaboradores, propio a nuestra filosofía, donde se incluyen y armonizan cuatro aspectos: Profesional-Laboral, Social-Familiar, Físico y Emocional-Espiritual.
- **Participación y trabajo colaborativo:** Amamos lo que hacemos y nos entregamos con pasión al trabajo, colaboramos con los demás, participando con ideas creativas e integrando equipos de trabajo para alcanzar eficazmente las metas y objetivos propuestos.
- **Calidad:** Hacemos las cosas bien desde la primera vez. Nos comprometemos con la mejora continua

2.5 Estructura de la Organización

A continuación, se muestra el organigrama del departamento de Planeación de la Demanda y Servicio al Cliente, el cual es el área de interés para los fines de este proyecto:

Imagen 1. Estructura de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

III CONTEXTOS

3.1 Análisis Externo de la Empresa

3.1.1. Político.

El cambio en la política del Gobierno Federal ha afectado el desarrollo típico del comercio entre las empresas del sector del calzado, se destaca que los principales clientes de la empresa percibieron incertidumbre con el nuevo régimen de gobierno que se tiene en el país. La actual administración federal ha generado desconfianza entre los inversionistas nacionales y extranjeros, pues existen diferentes proyectos de alto impacto que fueron cancelados sin considerar un análisis previo en el cual se estipulen las ventajas y desventajas de estos, situación que ha generado que los empresarios actúen de forma cautelosa (Jiménez, 2019).

3.1.2. Económico.

El sistema de importación y exportación de los productos que se aplica al sector del calzado afecta a la planta nacional, pues existe una sobre oferta de zapatos de origen asiático, los cuales se venden a precios muy competitivos gracias a sus grandes volúmenes de producción, a pesar de los aranceles y costos de logística. En el acumulado de enero a septiembre de 2019, las compras de calzado y sus partes provenientes de China, Vietnam e Indonesia, en conjunto, fueron por 761 millones 606 mil dólares, un incremento de 13%, respecto al mismo periodo de 2018, según la Secretaría de Economía (Andrade, 2019).

3.1.3. Social.

Los movimientos sociales que surgieron recientemente como las campañas “Hecho en México” y “Consume Local” promueven la compra de productos mexicanos, esto con el objetivo de que el dinero gastado se mantenga en el país, contribuyendo al crecimiento de la economía nacional y fomentando la creación de nuevos empleos. En un mundo global, existe una fuerte tendencia enfocada en la importancia de consumir productos locales con el fin de ayudar al cuidado del medio ambiente, a la economía de la zona, al crecimiento de pequeños y medianos productores y al consumo de productos de estación (Hernández, 2020).

3.1.4. Tecnológico.

La pandemia aceleró la adopción del comercio electrónico como una manera de comprar y vender minimizando el contacto social. Si bien ya se observaba un crecimiento continuo del comercio electrónico, el confinamiento trajo consigo una aceleración sin precedentes de esta tendencia. Uno de los casos más emblemáticos es el de Amazon, cuyo valor de mercado creció 74 por ciento a lo largo del año 2020 y llegó a 1.6 billones de dólares al final de enero; otro caso de un boom fue el de Mercado Libre, cuyo valor en el mercado creció casi en 180 por ciento y llegó a 93 mil millones de dólares (Quintana, 2021).

3.2 Análisis Interno de la Empresa

3.2.1. Análisis FODA.

Tabla 1. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca 100% mexicana • Bien posicionada en el mercado • Fabricación por adelantado basada en pronósticos de demanda, lo que permite al cliente resurtir de acuerdo con sus necesidades • Producto de alta calidad • Gran red comercial • Plataforma de E-Commerce • Gran capacidad de producción, almacenamiento y distribución, posibilidades de crecimiento • Alta participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un producto para el mercado de consumo popular • Tiempo de suministro largo por importación de materias primas • La marca es percibida como calzado para gente mayor
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de mercado sin explotar • La pandemia abre las puertas para expandirse a otros canales de venta • Cubrir el mercado que han dejado empresas que quebraron por la pandemia • Nuevos mercados (generación Y y Z) • Recopilación y análisis de datos • Nuevas tecnologías aplicables al calzado • Tendencia hacia lo ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre ante la pandemia Covid-19 • Desconfianza en el Gobierno Federal actual • Marcas nacionales y extranjeras competidoras • Reducción gradual de aranceles

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 2. Análisis MEFI

FORTALEZAS			
Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Marca 100% mexicana	0.05	3	0.15
Bien posicionada en el mercado	0.10	4	0.40
Fabricación por adelantado basada en pronósticos de demanda, lo que permite al cliente resurtir de acuerdo con sus necesidades	0.12	4	0.48
Producto de alta calidad	0.06	4	0.24
Gran red comercial	0.09	4	0.36
Plataforma de E-Commerce	0.09	4	0.36
Gran capacidad de producción, almacenamiento y distribución, posibilidades de crecimiento	0.09	3	0.27
Alta participación de mercado	0.05	3	0.15
TOTALES	0.65	32	2.41

DEBILIDADES			
Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
La empresa no cuenta con un producto para el mercado de consumo popular	0.18	1	0.18
Tiempo de suministro largo por importación de materias primas	0.10	1	0.10
La marca es percibida como calzado para gente mayor	0.07	2	0.14
TOTALES	0.35	5	0.35

Fuente: Elaboración propia.

El resultado observado en la evaluación de fortalezas muestra una empresa cuya infraestructura y capacidad instalada le permiten fabricar por adelantado basándose en pronósticos de demanda, la cual es la principal ventaja competitiva que Grupo Confort tiene frente a otras marcas, pues es la única empresa capaz de entregar resurtidos entre 5 y 8 días después de realizar el pedido, con lo que los clientes no se tienen que arriesgar comprando la temporada completa con meses de anticipación. Su reconocimiento y prestigio, junto con su gran red comercial, también juegan un papel importante en el desempeño de la organización.

Hoy en día, el contar con una página de comercio electrónico se ha convertido en el mínimo necesario para que una empresa tenga presencia en el mercado, y ése es otro punto que Grupo Confort tiene a su favor, pues cuenta con una plataforma que se ha ido perfeccionando conforme pasa el tiempo y ha mostrado crecimiento sostenido desde su apertura. Otra fortaleza que destaca es la opción de crecimiento de la marca, pues actualmente no se está usando al cien por ciento su capacidad de producción, almacenamiento y distribución, por lo que es factible pensar en una estrategia que traiga consigo un incremento de ventas.

En las debilidades, se observa que la compañía está desaprovechando un mercado de gran tamaño, esto es especialmente importante debido a que la pandemia ha modificado las tendencias de los consumidores, haciéndolos más ahorradores. Las empresas deben contar con propuestas que muestren una buena relación calidad precio, con opciones accesibles que no sacrifiquen el desempeño del producto (Arteaga, 2021). La debilidad que le sigue en orden de importancia es la poca flexibilidad de la cadena de suministro, pues al tener tiempos de entrega tan

largos, es difícil adaptarse a la demanda, lo que ocasiona mal servicio o sobreinventario.

Actualmente, Grupo Confort está trabajando para cambiar la percepción del adulto joven hacia la marca, pues, a través de una investigación de mercados realizada por EFB Research (ver Anexo 1), se descubrió que la empresa es catalogada como una marca de zapatos para gente mayor. Desde hace varias temporadas, se están incluyendo a la colección diseños modernos y frescos; sin embargo, no han tenido tanto éxito por falta de publicidad, por lo que se están haciendo esfuerzos en mercadotecnia para alcanzar a consumidores jóvenes. Se esperarán los resultados de estas campañas para tomar las medidas necesarias que lleven a mejorar esta situación.

3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Tabla 3. Análisis MEFE

OPORTUNIDADES			
Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Segmentos de mercado sin explotar	0.16	3	0.48
La pandemia abre las puertas para expandirse a otros canales de venta	0.10	4	0.40
Cubrir el mercado que han dejado empresas que quebraron por la pandemia	0.07	4	0.28
Nuevos mercados (generación Y y Z)	0.09	4	0.36
Recopilación y análisis de datos	0.06	3	0.18
Nuevas tecnologías aplicables al calzado	0.06	4	0.24
Tendencia hacia lo ecológico	0.06	3	0.18
TOTALES	0.60	25	2.12

AMENAZAS			
Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Incertidumbre ante la pandemia Covid-19	0.12	2	0.24
Desconfianza en el Gobierno Federal actual	0.12	2	0.24
Marcas nacionales y extranjeras competidoras	0.09	1	0.09
Reducción gradual de aranceles	0.07	1	0.07
TOTALES	0.40	6	0.64

Fuente: Elaboración propia.

El resultado observado en la evaluación de factores externos muestra como principal oportunidad el aprovechar segmentos de mercado en los que la marca no incursiona actualmente. El crecimiento de las ventas en el mercado de Grupo Confort se detuvo en los últimos años (ver Anexo 2), y una estrategia para aumentar los ingresos es abrir camino en otros segmentos. La siguiente oportunidad enlistada es la apertura de nuevos canales de venta, esfuerzos que la empresa está realizando a través de sus acciones para perfeccionar su comercio electrónico, los cuales han dado frutos en medio de este confinamiento.

Es necesario que las empresas se adapten a las nuevas necesidades de los clientes y, de esta forma, tomar acciones frente a la incertidumbre económica derivada de la administración federal actual y la pandemia. En medio de esta situación, el hecho de que los clientes puedan comprar una muestra inicial de la colección y tengan la opción de resurtir una vez que probaron el producto en aparador, resulta especialmente atractivo, pues pueden ir pagando el calzado conforme les vaya llegando y no en una sola exhibición, lo que les permite financiarse y poder afrontar las circunstancias actuales.

IV SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

4.1 Planteamiento del Problema

Grupo Confort estudia la posibilidad de desarrollar productos enfocados al mercado de consumo popular, ajustándose a las condiciones económicas de éste. La empresa está desaprovechando un segmento de mercado que actualmente está en crecimiento debido a la crisis económica derivada de la pandemia, por lo que se busca que dentro del portafolio de la compañía se encuentren propuestas con precios más accesibles, sin dejar de lado la calidad y comodidad que identifican a la marca, atendiendo así, a las nuevas tendencias de los consumidores, las cuales se inclinan hacia el ahorro reflexivo (Arteaga, 2021).

4.1.1 Objetivo.

Analizar la pertinencia de implementar una estrategia multimarca con el propósito de diversificar los flujos de ingresos y aumentar la participación de mercado en medio de una situación económica adversa.

4.1.2 Justificación.

Según el informe Tendencias del Consumidor (2021), publicado por LLYC en IDEAS, la sensación de incertidumbre asociada a la preocupación por la salud y las condiciones económicas hace que las personas sean más conservadoras en la mayoría de sus decisiones: los consumidores se lo piensan dos veces antes de gastar y son más propensos al ahorro. Por eso, lo accesible vuelve a ser esencial para fidelizar al cliente. Desarrollar una estrategia multimarca es la solución para

atraer al consumidor que está en busca de precios más bajos, a la vez que la marca madre “Confort” no pone en riesgo su renombre y prestigio.

Para Grupo Confort, la implementación de esta nueva marca de bajo costo no representa el esfuerzo e inversión que requiere el crear una marca desde cero, pues se pueden extrapolar los métodos y buenas prácticas de la empresa, además del uso de su infraestructura, capacidad instalada, red de distribución, plataforma de comercio electrónico y personal administrativo ya contratado. El nacimiento de una submarca es la respuesta para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa, al mismo tiempo que crece el volumen de ventas e incrementa la participación de Grupo Confort en el mercado.

4.2 Causas del Problema

Desde su fundación hasta el 2018, Grupo Confort aumentó sus ventas invariablemente año con año. El tamaño del mercado que atendía era suficiente para hacer progresar a la compañía, hasta que el crecimiento de la demanda se detuvo. Así es como surge la necesidad de expansión buscando nuevas estrategias, por lo que nace la idea de incrementar sus ventas volteando a ver otros segmentos de mercado en los que aún no incursionaba Grupo Confort. Esto permitirá que una sola empresa tenga marcas con distintas cualidades y audiencias, por lo que se quedará con una parte más grande del pastel.

Debido a la incertidumbre actual, la tendencia para el 2021 es la preferencia por productos que ofrezcan un mayor valor agregado por el menor precio posible. Desafortunadamente, esta situación económica no terminará pronto, pues los

efectos de la recesión de 2020 pueden perdurar pese a la reactivación de la economía. Incluso después de que comience la recuperación, se espera que la economía mundial experimente un largo periodo de producción por debajo de la tendencia y pérdidas de ingresos significativas, pues el potencial de crecimiento mundial ya se estaba desacelerando antes de la pandemia (Banco Mundial, 2021).

Las proyecciones del Banco Mundial para la economía dejan claro que la situación no será muy favorable en los próximos años, por lo que lo más conveniente es que Grupo Confort se prepare con estrategias para afrontar estos cambios de la mejor manera posible, adaptándose al mercado para seguir siendo una opción para el consumidor. Además, entrando en un segmento de mercado dirigido a personas de menor nivel socioeconómico, se puede aprovechar el hueco de producción que quedó en la industria después de que varias fábricas no pudieran hacer frente al confinamiento derivado de la pandemia y cerraran operaciones.

Recientemente, la empresa sacó algunas líneas de bajo costo para atender a un segmento de mercado de menor ingreso; sin embargo, el proyecto no tuvo éxito debido a algunas fallas en su ejecución. En primer lugar, los productos salieron bajo la marca “Confort”, pero no contaban con los atributos y tecnología que caracterizan a los zapatos de la compañía, lo que comprometía el prestigio de la marca, pues se corría el riesgo de que los clientes generalizaran el desempeño de la empresa completa basándose en la calidad de dicho producto, lo que mandaría una idea equivocada a los consumidores.

En segundo lugar, el tener productos dirigidos a distintos segmentos bajo la misma marca ocasiona disonancia cognitiva al consumidor, pues es difícil procesar

conceptos contradictorios al mismo tiempo: “¿estoy comprando tecnología de vanguardia o estoy comprando un zapato económico?”. Los productos van a personas diferentes, por lo que se debe desarrollar una identidad para cada marca. El tercer error fue la falta de personal encargado del proyecto. Es necesario que la nueva marca tenga su propio gerente, agentes de ventas y cartera de clientes para asegurarse de que el éxito del proyecto sea su prioridad.

4.3 Consecuencias del Problema

Existe un segmento de mercado en crecimiento que Grupo Confort no está aprovechando hoy en día. Si la empresa no toma acción e implementa una estrategia multimarca para satisfacer a esos consumidores, alguien más lo hará y se perderá la oportunidad de incrementar el volumen de ventas, diversificar los flujos de ingresos y aumentar la participación de mercado. “Si actualmente tiene un producto establecido bajo una marca, es genial, pero tenga en cuenta que los tiempos cambian y los mercados van y vienen, para mantenerse en la carrera, vale la pena invertir en el enfoque multimarca” (Lehojärvi, 2020).

V ANÁLISIS Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Fundamento Teórico

5.1.1. Segmentación de Mercado.

De acuerdo con Fernández Valiñas (2009), la segmentación de mercados es una de las acciones de mayor importancia en el diseño y desarrollo de actividades comerciales, pues permite la definición y reconocimiento del tipo de mercado donde se comercializará un producto. Cada mercado es diferente y está integrado por personas diferentes, de edades diferentes, de ingresos diferentes, de costumbres y personalidades también diferentes; lo que lleva a pensar que cada consumidor es único y distinto, por lo que sus gustos y preferencias también lo son, así que los productos que comprarán tendrán que ser diferentes también.

Según el autor Kotler (2001), lo ideal es que las compañías hagan una distinción de los principales segmentos de mercado, se fijen como meta uno o más de estos segmentos y desarrollen productos y programas de mercadotecnia a la medida. Una forma de descubrir nuevos segmentos es investigar la jerarquía de los atributos que consideran los consumidores en su proceso de elección de una marca, para saber qué características son las más valoradas por el cliente. La empresa debe registrar continuamente los cambios en la jerarquización de los atributos del consumidor y ajustarse a las prioridades cambiantes del mercado.

5.1.2. Comportamiento del Consumidor.

Según explican Schiffman y Lazar (2010), el comportamiento del consumidor es la conducta que los clientes exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y

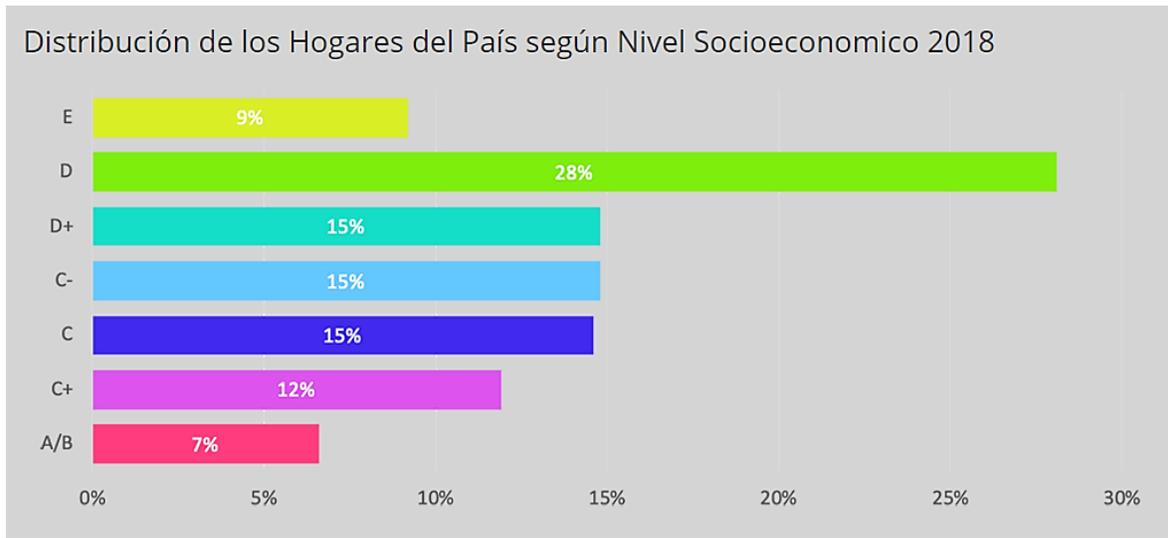
desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo; eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia, cómo lo evalúan y el efecto de esas evaluaciones sobre compras futuras.

De acuerdo con Corona (2012), los mercados son dinámicos, de rápida evolución y altamente competitivos, por lo que es necesario que se conozca todo lo posible acerca de los consumidores. El entendimiento del comportamiento del consumidor resulta el arma más eficaz para enfocar los esfuerzos de una empresa en la satisfacción de necesidades específicas. Las compañías deben tomar en cuenta que el consumidor es un individuo con fuerzas psicológicas y con un contexto social, económico y cultural tan diverso que debe ser estudiado de forma permanente, con el objetivo de adaptarse a sus necesidades cambiantes.

5.2 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta de este proyecto consiste en recomendar la implementación de una estrategia multimarca con el objetivo de alcanzar a un consumidor diferente y, de esta forma, adaptarse a las circunstancias actuales del mercado. El consumidor actual de Grupo Confort pertenece, en su mayoría, a los niveles socioeconómicos C y C+ (AMAI, 2018), la nueva marca estaría dirigida a los niveles C y C-. “Si ya tiene una marca que la gente reconoce y en la que confía, existe un excelente potencial para expandirse y lanzar nuevos productos que atraerán a más clientes” (Lehojärvi, 2020).

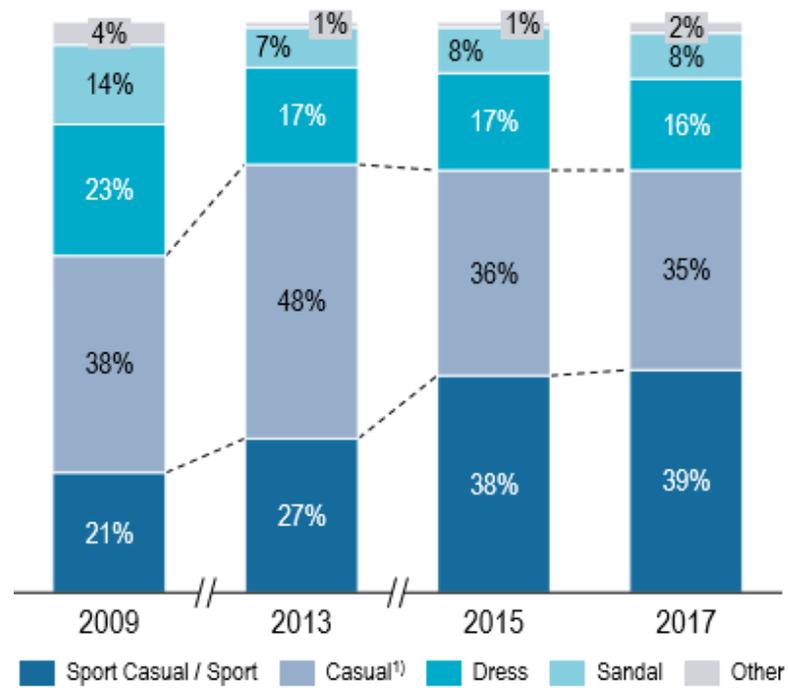
Figura 2. Distribución de los Hogares Según Nivel Socioeconómico 2018



Fuente: Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión 2018.

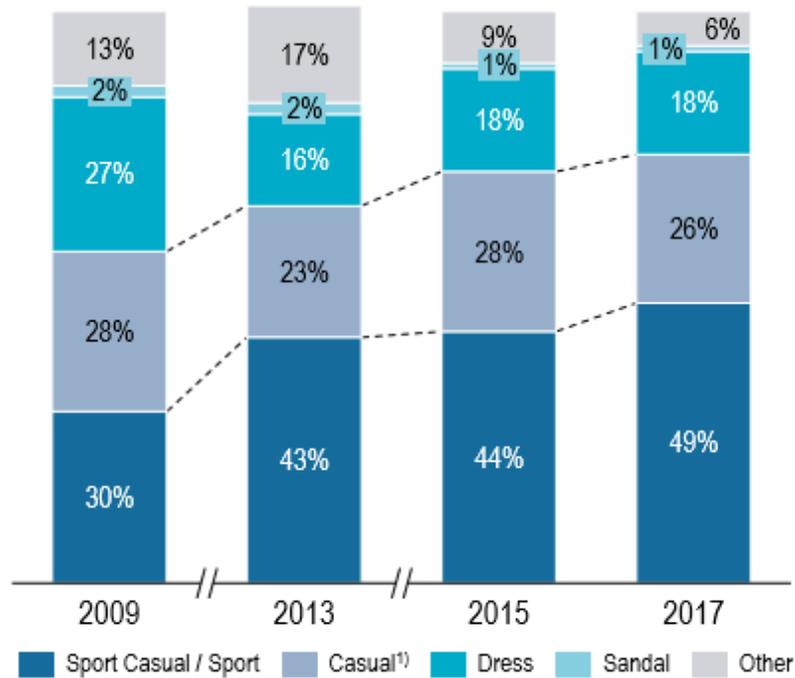
De acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (2018), el 30% de la población mexicana se encuentra en los niveles socioeconómicos C y C-, segmentos objetivo de la marca propuesta en este proyecto. El precio promedio actual de la empresa es de \$849 para dama y \$999 para caballero, el precio objetivo de las nuevas líneas deberá estar entre \$479 y \$699. Según un análisis realizado por la Consultoría Roland Berger (2019), la venta de Grupo Confort se concentra en las familias casual-sport y casual, por lo que la nueva marca deberá enfocarse en estos grupos.

Figura 3. Porcentaje de Venta de Calzado de Dama por Familia



Fuente: Roland Berger 2019.

Figura 4. Porcentaje de Venta de Calzado de Caballero por Familia



Fuente: Roland Berger 2019.

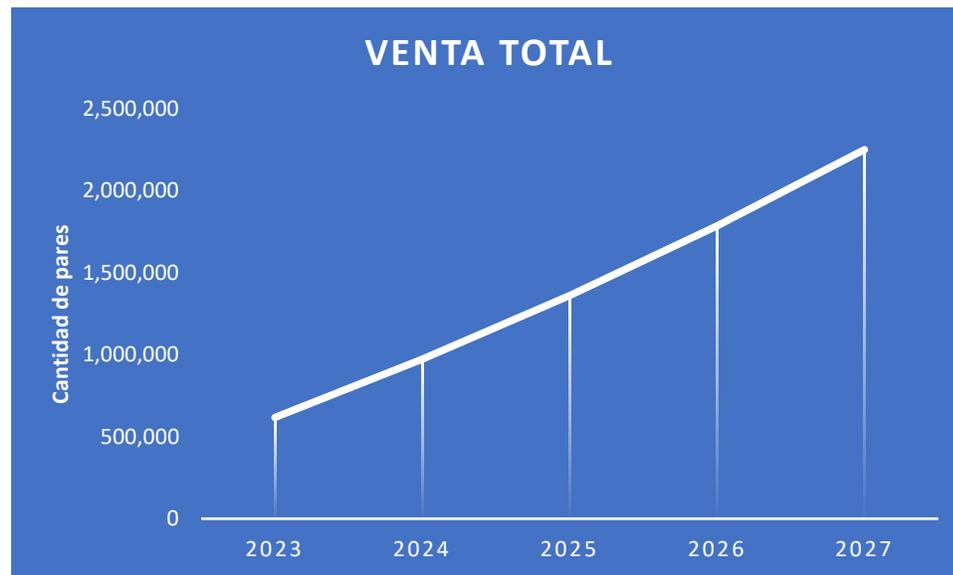
Como ya se mencionó, recientemente Grupo Confort sacó a la venta tres líneas de bajo costo, por lo que es posible tomar los resultados de ese proyecto para estimar las ventas de la nueva marca. Se vendieron 170,323 pares en 15 productos de dama en un lapso de 6 meses, con lo que sería congruente suponer una venta de 22,710 pares anuales por producto de dama. En promedio, el sector caballero vende el 60% de lo que vende dama, o sea, 13,626. En la estimación de venta, se considerará comenzar en el año 2023 con una prueba piloto que incluye 20 variables de dama y 12 de caballero, las cuales irán aumentando año con año (actualmente Grupo Confort tiene 300 variables vigentes de dama y 180 de caballero) y, por último, se estima un crecimiento del 5% anual en la venta por producto:

Tabla 4. Estimación de Venta Nueva Marca

Año	Cantidad de variables dama	Cantidad de variables caballero	Total variables	Venta por producto dama	Venta por producto caballero	Crecimiento de venta por variable	Venta total (cantidad de pares)
2023	20	12	32	22,710	13,626		617,705
2024	30	18	48	23,845	14,307	5%	972,885
2025	40	24	64	25,037	15,022	5%	1,362,039
2026	50	30	80	26,289	15,774	5%	1,787,676
2027	60	36	96	27,604	16,562	5%	2,252,472

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Estimación de Venta Nueva Marca



Fuente: Elaboración propia.

Existen múltiples razones por las que Grupo Confort debería buscar expandirse a otros segmentos en los que no incursiona actualmente, con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y, por consiguiente, las utilidades de la compañía. El primer motivo para sacar al mercado una nueva marca de menor precio es que la empresa puede aplicar los conocimientos y experiencia adquiridos a lo largo de los años para usar los mismos métodos y buenas prácticas, además del aprovechamiento de su infraestructura, capacidad instalada, red de distribución y personal administrativo ya contratado.

Actualmente, se estima que el almacenamiento de Grupo Confort está al 80% de su capacidad, y la distribución al 60%. El desaprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa genera un costo de oportunidad, pues se cuenta con potencial para incrementar del volumen de ventas y sería un error no usarlo. Esto

cobra especial importancia en medio de las circunstancias actuales debido al hueco de producción existente luego de que varias fábricas que atendían al mercado que se pretende alcanzar no pudieran hacer frente al confinamiento derivado de la pandemia y cerraran operaciones.

Otra razón importante es que el tamaño de la empresa le permite adelantar la producción de acuerdo con la demanda esperada, lo cual hace posible que Grupo Confort sea capaz de entregar resurtidos entre 5 y 8 días después de que se realiza el pedido, por lo que los clientes tienen oportunidad de probar el producto en sus aparadores antes de decidir si desean comprar más mercancía, evitando así, tener que comprar la temporada completa con meses de anticipación sin conocer la reacción del consumidor. Además, esto les permite pagar los productos conforme van recibiendo sus pedidos y no en una sola exhibición.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online (2021), en el 2020 el comercio electrónico en el país creció un 81% en comparación con el 2019. En cifras totales de venta se alcanzó un monto de \$316 mil millones de pesos (15 mil 349 millones de dólares), lo que representa el 9% del total del retail. Esta es otra ventaja que tendrá la nueva marca, pues Grupo Confort ya cuenta con una plataforma de comercio electrónico que se ha ido perfeccionando conforme pasa el tiempo y ha mostrado crecimiento constante desde su apertura, dando frutos en medio del confinamiento originado por la pandemia.

Debido a que las marcas irán dirigidas a mercados diferentes y que se requiere desarrollar distintas ventajas competitivas para cada una, es necesario que la marca propuesta sea tratada como una nueva unidad de negocio de la empresa,

con su propio gerente, agentes de venta y cartera de clientes, esto con el fin de que el crecimiento de la nueva marca sea su principal objetivo. La independencia de cada unidad de negocio permitirá responder mejor a los clientes específicos de cada segmento de mercado. Se sugiere que los productos vayan dirigidos a distribuidores como Coppel, Suburbia, Price Shoes, catálogos y clientes con tiendas de calle.

En materia de producción, existen estrategias que permitirán disminuir el costo de fabricación de la nueva marca, una de ellas es el uso de moldes de líneas discontinuadas de Grupo Confort, pues la empresa cuenta con herramientas de producción a las que se les podría dar uso una vez más, ahorrándose la inversión que requiere el lanzamiento de una línea completamente nueva. Otra recomendación importante para la marca propuesta es unificar los colores de las suelas, esto haría más fácil para producción el adaptarse a la demanda y reduciría la cantidad de materias primas obsoletas en almacén.

Otra estrategia que permitirá mantener los precios propuestos sin sacrificar el margen de utilidad es aprovechar la capacidad instalada para la producción de líneas de inyección directa, proceso automatizado mediante el cual la suela se fusiona al corte, consiguiendo una unión muy resistente y duradera. Actualmente, las máquinas de inyección directa están trabajando por debajo de su potencial, lo que resulta perjudicial para la empresa debido a la gran inversión que representan. Por último, será necesario reducir la cantidad de herrajes y ornamentos en los de los nuevos productos, con el objetivo de conservar los precios sugeridos.

VI CONCLUSIONES

Después de estudiar el contexto político, económico, social y tecnológico del entorno de Grupo Confort, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se concluyó que implementar una estrategia multimarca representa una gran oportunidad para la empresa, pues le permitirá aumentar el volumen de ventas, diversificar los flujos de ingresos e incrementar la participación de mercado de la compañía. La nueva marca propuesta es una unidad de negocio independiente, enfocada a las familias casual-sport y casual, dirigida a los niveles socioeconómicos C y C- y con precios sugeridos entre \$479 y \$699.

Entre las ventajas analizadas en este proyecto se encuentran la aplicación de métodos y conocimientos adquiridos en más de 80 años de operación de Grupo Confort, el uso de la infraestructura y red de distribución de la empresa, el hueco de producción existente debido a las fábricas que cerraron operaciones recientemente, la producción por adelantado que permite el resurtido de mercancía, la emulación de la plataforma de comercio electrónico, la reutilización de moldes de líneas discontinuadas de Grupo Confort y el aprovechamiento de la capacidad instalada para la fabricación de productos de inyección directa.

En la actualidad los mercados son altamente competitivos y de rápida evolución, es imprescindible que las empresas estudien continuamente el comportamiento de los consumidores con el propósito de adaptarse a sus necesidades cambiantes. “Tener múltiples marcas ayuda a las empresas a establecer su superioridad sobre los mercados y la competencia, esto aumenta el espacio en los estantes de la empresa y deja menos para la competencia, lo que a

su vez se traduce en una mejor venta, una mejor visibilidad de la marca y, en última instancia, una mejor ganancia” (Bhasin, 2019).

REFERENCIAS

Andrade, F. (16 de diciembre de 2019). Pisa fuerte calzado asiático. Reforma.

Recuperado de

[https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?](https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/pisa-fuerte-calzado-asiatico/ar1836022?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--)

[__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/pisa-fuerte-calzado-](https://www.reforma.com/pisa-fuerte-calzado-asiatico/ar1836022?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--)

[asiatico/ar1836022?referer=-](https://www.reforma.com/pisa-fuerte-calzado-asiatico/ar1836022?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--)

[7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--](https://www.reforma.com/pisa-fuerte-calzado-asiatico/ar1836022?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--)

Arias, D. (4 de febrero de 2021). 10 tendencias que marcarán al consumidor en

2021. Enter.co. Recuperado de

[https://www.enter.co/empresas/negocios/10-tendencias-que-marcaran-al-](https://www.enter.co/empresas/negocios/10-tendencias-que-marcaran-al-consumidor-en-2021/)

[consumidor-en-2021/](https://www.enter.co/empresas/negocios/10-tendencias-que-marcaran-al-consumidor-en-2021/)

Arteaga, J. (2021, enero, 2019). 10 tendencias para los consumidores y las

empresas en 2021. Forbes. Recuperado de

[https://www.forbes.com.mx/negocios-10-tendencias-consumidores-](https://www.forbes.com.mx/negocios-10-tendencias-consumidores-empresas-2021/)

[empresas-2021/](https://www.forbes.com.mx/negocios-10-tendencias-consumidores-empresas-2021/)

Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (2018).

Niveles socioeconómicos AMAI. Recuperado de [http://nse.amai.org/niveles-](http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos-amai/)

[socio-economicos-amai/](http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos-amai/)

Banco Mundial (5 de enero de 2021). Una recuperación moderada, con daños que

reparar. Recuperado de

[https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/01/05/global-](https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/01/05/global-economic-prospects)

[economic-prospects](https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/01/05/global-economic-prospects)

- Bhasin, H. (17 de diciembre de 2019). What is multi brand strategy? Types and examples. Marketing91. Recuperado de <https://www.marketing91.com/multi-brand-strategy/>
- Corona, G. (2012). Comportamiento del consumidor. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Fernández, R. (2009). Segmentación de mercados. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Flexi (2019). 80 años caminando juntos. Recuperado de <https://somos.flexi.com.mx/historia/>
- Hernández, C. (25 de marzo de 2020). Importancia del consumo local según Bright Marketing. Agencia creativa de marketing digital y tradicional. Recuperado de <https://www.brightmarketing.mx/importancia-del-consumo-local-segun-bright-marketing/>
- Jiménez, A. (28 de mayo de 2019). La era AMLO y los dilemas económicos de la 'Cuarta Transformación' en México. elEconomista.es. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/especial-america/noticias/9907040/05/19/La-era-AMLO-y-los-dilemas-economicos-de-la-Cuarta-Transformacion-en-Mexico-.html>
- Kotler, P (2001). Dirección de mercadotecnia. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Lehojärvi, E. (19 de agosto de 2020). What is a Multi-Brand Strategy? (+ Examples). Lytho. Recuperado de <https://insights.lytho.com/multi-brand-strategy>

Naranjo, S. (2021, febrero, 10). Tendencias 2021; Hacia dónde va el ecommerce y en qué invertir. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-tendencias-2021-hacia-donde-va-el-ecommerce-y-en-que-invertir/>

Quintana, E. (11 de febrero de 2021). La pandemia dispara el comercio electrónico. El financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/la-pandemia-dispara-el-comercio-electronico>

Roland Berger (2019). Business Case—New Segments. Low Income Analysis.

Schiffman L y Lazar L (2010). Comportamiento del consumidor. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

ANEXO 1: Investigación de mercados realizada por EFB Research



Minset

Comodidad

Disponibilidad

Durabilidad

Garantía

Precio accesible

+ NSE medio alto



No es moda

+ NSE medio alto

No es elegante

+ NSE medio alto

No es diseño

+ NSE medio alto

Mientras que para el NSE medio bajo CONFORT es una marca atractiva y líder en su categoría, las personas de NSE medio alto, consideran que si bien es cómoda no se distingue por el diseño ni por estar a la vanguardia

La pregunta es: ¿Quién es nuestro target principal? ¿Para quién somos mas atractivos?

La gran fortaleza



La marca se ha apropiado de esta cualidad y es, para todos los segmentos, uno de los atributos más importantes para elegir calzado: **“...Para trabajar siempre compro CONFORT”, “...Es la marca con zapatos más cómodos de todos, aunque es difícil encontrar modelos muy bonitos”**

Análisis de diseño

Debemos mencionar que varias se sorprenden al saber que todos los modelos son marca CONFORT: “...No pensé que tuviera tantos diseños”



Pedimos a las consultadas que segmentaran los diseños más representativos según su percepción y esto fue lo que obtuvimos...

Mujeres	NSE C/D+	NSE ABC+
Juveniles		
Contemporáneos		
De "abuelita"		
No les gustan		

Entre NSE hay una diferencia en la percepción hacia los diseños, las mujeres de nivel medio bajo se sienten atraídas hacia más modelos, mientras que para NSE medio alto las opciones son limitadas.

La debilidad: Mujeres

Mujeres



Diseños que son icónicos de la marca pero que han demeritado la imagen.

- Pareciera que la marca se pelea entre comodidad y diseño cuando hay marcas que están apuntando hacia ese camino (Sketchers)
- Puntas curvas o cuadradas, suela de plástico y con forma poco moderna

“...Tiene los típicos modelos de que usan las abuelitas, eso no se me quita de la cabeza”

Aunque algunas mujeres más jóvenes rechacen utilizar la marca (+NSE medio alto), reconocen que de mas “señoras” seguro sería una marca que utilizarían



Análisis de diseño

Hombres

NSE C/D+

NSE ABC+

Juveniles



Contemporáneos



De "abuelito"



No les gustan



Los hombres son menos críticos hacia la oferta, pero notamos un comportamiento similar a las mujeres entre menor es el NSE más ven a CONFORT como una opción

La debilidad: Hombres

Hombres



En general son menos críticos
(+ 30 años)

Aunque si notan que tiene un área
de oportunidad en diseño, sobre
todo porque algunos modelos se
asocian a viejitos / pie diabético,
pies problemáticos “...Para el típico
pie torta”



Cuándo inician con la marca

Descubrimos que la mayoría de las mujeres comenzaron mirar a CONFORT cuando **estaban embarazadas o recién estrenadas de mamás** – razones – cuidar espalda, evitar caídas, no perder dinamismo y, principalmente, las prioridades cambian, ellas dejan de ser importantes



Herencia familiar: Por otro lado, varios de los consultados, recuerdan que sus padres utilizaban la marca por lo que, a partir de cierta edad en donde tienen mayor madurez, eligen lo mismo que sus padres

Especificaciones de trabajo: Otros tantos conocieron la marca por su actividad laboral, ya se por recomendaciones de compañeros de trabajo: “...tienes que usar zapatos cómodos para estar parada todo el día” O por su tipo de actividad que requiere calzado cómodo: enfermeras, meseros, vendedores, etc.



El zapato cotidiano

Para diario

Por la comodidad que ofrece, se considera un zapato de “batalla” que se puede usar diariamente



Familiar

Varios recuerdan a CONFORT por la escuela y esto brinda una imagen de ser una marca para “toda” la familia

Además, es una marca mexicana lo que suma de forma positiva a su imagen: “... Hoy en día está de moda todo lo hecho en México”

Es una marca que todos conocen y que la mayoría tiene o ha tenido un par de zapatos. En NSE medio alto les cuesta un tanto reconocerlo, las personas de NSE medio bajo, les da orgullo reconocerlo

El rol de CONFORT en la fiesta de las marcas

CONFORT ocupa distintos roles los cuáles están marcados por el nivel socioeconómico:

NSE alto

- El colado
- El peor vestido
- El aburrido
- El mesero (en sentido peyorativo)
- Valet parking



Roles que denotan la impresión que tienen de ser una marca sin renovación, catálogo limitado y pobre en diseño



NSE bajo

- El invitado de honor
- El anfitrión
- El serio



A mayor edad, mayor orgullo por la marca / mas aspiracional es

- El mesero
- El abuelo



A menor edad, menos aspiracional es aunque sigue siendo sentido de orgullo



Consumidoras de clóset



Sin embargo, el precio también las mueve y cuando ven una oferta en calzado que además les brinda comodidad y calidad, les llama su atención.

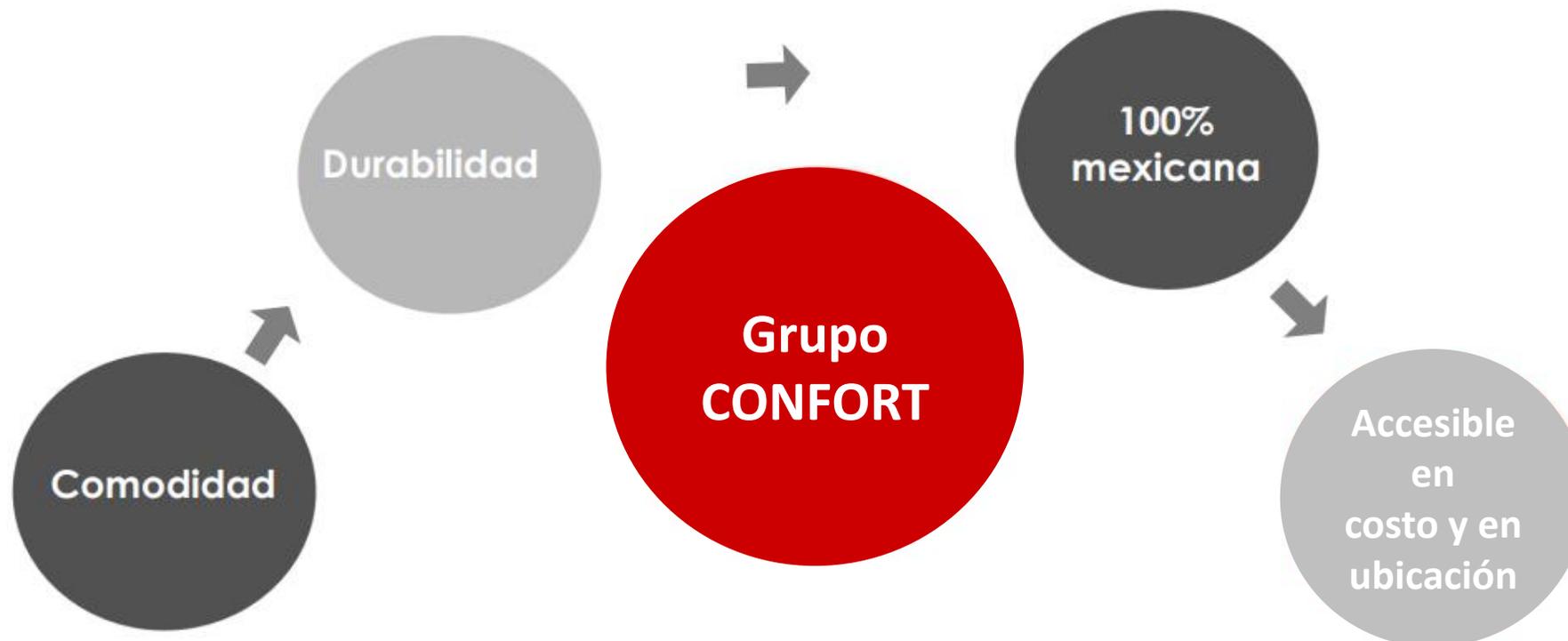


CONFORT: La marca mainstream



En resumen, **CONFORT cuenta con una situación privilegiada**, es conocida por todos, tiene un claro posicionamiento y cuenta con las credenciales suficientes para ser el **zapato cómodo de México**

Además, convergen dos niveles socioeconómicos situación que es mas común en productos de consumo masivo





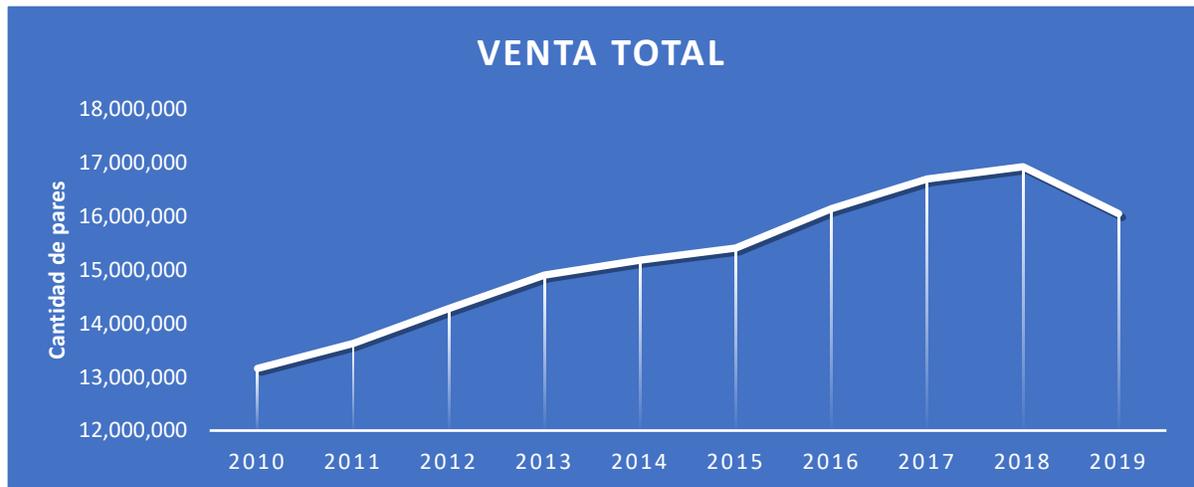
Conclusiones



- **Comodidad seguirá siendo el atributo principal de la marca**, es parte de su ADN, sin embargo debemos dejar de ser redundantes sobre éste y comenzar a evolucionar alrededor de él.
- **La tecnología que no es tangible al momento de prueba por el consumidor, no es variable de decisión** ya que construye alrededor del territorio de Performance, ocupado por el zapato deportivo.
- **CONFORT es una marca con posición privilegiada por su brand awareness. Es necesario reforzar atributos de variedad, modernidad y cotidianidad.** La comunicación no coincide con el catálogo de producto.
- **CONFORT a su target no es aspiracional, es de consolidación.**
- **Los tenis y zapatos deportivos casuales son un mercado en crecimiento por parte de marcas aspiracionales, pero CONFORT no tiene el posicionamiento actualmente para ganar más mercado.**
- **La competencia a vigilar en dama: Andrea, Ozono y Hush Puppies.** Son la marca de uso diario de más brand awareness para los segmentos similares a CONFORT.
- **En caballero: Ozono y Hush Puppies.** Para crecer en volumen, el market share se encuentra aquí.

ANEXO 2: Histórico de ventas 2010 - 2020 Grupo CONFORT

Año	Venta Dama	Venta Caballero	Venta Escolar	Venta Total	% crecimiento vs año anterior
2010	7,742,343	5,152,744	263,375	13,158,462	
2011	7,842,357	5,301,202	478,825	13,622,384	3.5%
2012	8,105,915	5,428,672	739,764	14,274,351	4.8%
2013	8,272,231	5,468,555	1,156,058	14,896,844	4.4%
2014	8,522,062	5,412,415	1,243,508	15,177,985	1.9%
2015	9,024,678	5,261,060	1,119,998	15,405,736	1.5%
2016	9,544,248	5,517,818	1,073,861	16,135,927	4.7%
2017	10,477,219	5,210,596	999,867	16,687,682	3.4%
2018	10,867,338	5,101,865	949,617	16,918,820	1.4%
2019	10,111,603	4,854,741	1,079,914	16,046,258	-5.2%
2020	6,515,026	2,874,855	295,521	9,685,402	-39.6%



**Se excluyó la venta del año 2020 por ser información atípica*