

Capítulo 8. Diseño e implementación de un plan de *marketing* para introducir clases múltiples de ejercicio dentro de una institución de enseñanza de natación situada al norte de la ciudad de Aguascalientes

Martha Elena Ugalde Martín*
Sandra Yesenia Pinzón Castro**
Gonzalo Maldonado Guzmán***
Alejandro Cheyne García****

* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumna de la Maestría en Administración Generación 2021-2022.

** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sandra.pinzon@edu.uaa.mx

*** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gonzalo.maldonado@edu.uaa.mx

**** Universidad del Rosario, Facultad de Contaduría y Administración. E-mail: alejandro.cheyne@urosario.du.co

Introducción

Existen diversas definiciones de *marketing*, dependiendo el autor; sin embargo, a manera introductoria resulta adecuada la percepción de McCarthy y Perreault (2001) quienes describen que el concepto de *marketing* significa que una organización destina todo esfuerzo a satisfacer a sus clientes, obteniendo una ganancia al hacerlo.

La importancia del *marketing* ha ido evolucionando a través del tiempo; en México, a principios del siglo xx, la estructura organizacional se basaba en la producción de lo que demandaba el mercado; por ende, las industrias enfocaban su atención en este aspecto, no se tomaban en cuenta los planes ni las estrategias de *marketing*, en relación con las necesidades de los clientes. La manera de producir de las industrias era basada en la ley de oferta y demanda; sin embargo, la apertura económica, los tratados de libre comercio, los cambios políticos, y las transformaciones tan relevantes que ha traído la Internet, ha impactado a México y al mundo, la situación ha cambiado drásticamente, la oferta ha venido creciendo y al consumidor ya no le interesa el origen del producto, ya que puede conseguir fácilmente por la Internet productos casi de cualquier parte del mundo. Ahora lo que más le interesa al consumidor es satisfacer sus deseos de la mejor manera posible; en consecuencia, el mercado ha experimentado un giro radical, lo que ha orillado a las empresas a prestar atención en los beneficios del *marketing*, elaborando planes de *marketing* y empleando estrategias de mercadotecnia que se encarguen de satisfacer las necesidades del cliente (Alvarado Ponce, 2007), de esta manera es como el *marketing* ha cobrado mayor relevancia en México y el mundo a través del tiempo.

Si bien en México se ha ido adoptando el *marketing* como parte fundamental de una organización, esto no significa que todas las compañías de todos los estados de la nación lo estén implementando; en el caso particular de Aguascalientes, no todas las empresas tienen un plan de *marketing* ni aplican estrategias de mercadotecnia en su negocio. Por ende, las organizaciones que sí las utilizan se sitúan con una ventaja competitiva sobre las demás de su sector (Aguilera, Gálvez Vera, Hernández Castorena, 2015).

Mantenerse en el mercado implica un enorme esfuerzo; es necesario enfrentarse y superar las barreras y dificultades que se presenten en el camino, un camino donde cada vez es más difícil complacer al cliente, cada vez existen más competidores y cada vez se vuelve más complicado competir con grandes

empresas del sector; mantenerse como una organización rentable ya es complejo por sí mismo y cabe destacar que hoy en día, implica un arduo esfuerzo extra debido a la situación en la que se encuentra el mundo a causa a la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). Muchas de las empresas han tenido grandes pérdidas y muchas otras no han logrado permanecer en el mercado; precisamente el sector de servicios ha sido el más afectado desde el inicio de la pandemia. Sin embargo, en términos generales, la supervivencia de las organizaciones se encuentra fuertemente comprometida.

Pasando concretamente a datos estadísticos, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021, que brinda información de los establecimientos micro, pequeños y medianos que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros, en el contexto de la pandemia por la COVID-19; asimismo, a fin de proporcionar un panorama más amplio, las cifras del EDN 2021 se comparan con las obtenidas en el EDN 2020, con los censos económicos 2019 (INEGI, 2021). Algunos de los datos más relevantes para el presente caso práctico son los siguientes:

- El 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos; estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos.
- De los 4.9 millones de establecimientos, el EDN 2020 estimó que 1 010 857 cerraron sus puertas definitivamente y 1.6 millones en el 2021.
- En el EDN 2020, la mayor proporción de muertes de establecimientos se presentó en los servicios privados no financieros con 24.92%, seguido del comercio con 18.98% y manufacturas con 15% de cierres definitivos de establecimientos y el EDN 2021 registró las siguientes proporciones de mortalidad: servicios privados no financieros con 38.16%, seguido del comercio con 29.88% y manufacturas con 25.69 por ciento.

A continuación, se muestra una tabla comparativa de la proporción de muertes de establecimientos por entidad federativa respecto del número captado en la entidad correspondiente por los censos económicos 2019, en la cual se puede apreciar el aumento de muertes de establecimientos en Aguascalientes, pasando a ser el cuarto estado mayormente afectado.

Tabla 1. Proporción de muertes por entidad federativa

A 17 meses de los CE 2019		A 27 meses de los CE 2019	
Entidad	Muertes	Entidad	Muertes
Estados Unidos Mexicanos	20.81	Estados Unidos Mexicanos	32.61
Quintana Roo	31.88	Quintana Roo	46.59
Baja California Sur	28.14	Colima	41.86
Sinaloa	27.70	Nuevo León	39.82
Tamaulipas	26.61	Aguascalientes	39.39
Nuevo León	25.69	Tabasco	38.94
Colima	25.49	Hidalgo	37.97
Campeche	25.21	Campeche	37.79
Tabasco	24.09	Sinaloa	37.11
Nayarit	23.43	Puebla	36.61
Morelos	23.08	Morelos	36.23
Hidalgo	23.07	Durango	35.50
Sonora	23.02	Tlaxcala	35.20
Tlaxcala	22.74	Baja California Sur	35.12
Durango	22.44	Nayarit	34.20
Querétaro	22.44	Estado de México	34.09
Aguascalientes	21.97	Tamaulipas	32.18
Baja California	21.60	Veracruz	32.17
Coahuila	21.52	Ciudad de México	31.86
San Luis Potosí	21.51	Yucatán	31.70

Fuente: INEGI (2021). Comunicado de prensa Núm.790/21, EDN 2021.

Revisión de la literatura

El marco teórico consiste en una recopilación de consideraciones teóricas referentes al tema de investigación, con la finalidad de indagar en el conocimiento ya existente y darle sustento al caso práctico que se está presentando; de esta forma se busca un acercamiento a temas de *marketing*, sus diferencias con el *marketing* de servicios, plan de *marketing* y su importancia, componentes y estrategias del *marketing mix*, el análisis de diversos modelos de plan de *marketing* de distintos autores, y el diseño del plan de *marketing* que se va a implementar. Todo esto para lograr una mejor comprensión global de la propuesta de intervención. En la ilustración 1 se presenta la secuencia de revisión de literatura que se sigue en este apartado.

Ilustración 1. Secuencia del marco teórico



Fuente: elaboración propia. Martha Ugalde (2022).

Mercadotecnia marketing. Diversos conceptos

Marketing, el término en inglés de mercadotecnia es un concepto tan amplio que existen diversas definiciones al respecto; sin embargo, sólo se emitirán algunas de las más importantes. Una de ellas, pertenecientes a quien se le conoce como el padre del *marketing*, Philip Kotler, expone que el *marketing* se refiere a un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás (Kotler y Armstrong, 2013). En lo que respecta a los autores de *Fundamentos de marketing* (Stanton *et al.*, 2007), el *marketing* es un sistema total de actividades de negocios ideado para planificar productos que satisfagan las necesidades de los clientes, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. Independientemente del sector, hoy en día el *marketing* se ha convertido en un elemento sustancial para cualquier compañía que quiera obtener mejores rendimientos, al mismo tiempo que facilita que su empresa logre mayor impacto con su público objetivo.

Marketing de servicios

El *marketing* de servicios se refiere a una “disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios, entendiendo como servicio, una mercancía comercializable aisladamente, es decir, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes” (Corea y Gómez, 2014, p. 3).

El *marketing* de servicios ofrece productos intangibles, que tiene como finalidad que el consumidor valore significativamente el servicio que se le está ofreciendo, debido a que al adquirirlo obtiene una enorme satisfacción de diversas índoles, y para ello todas las estrategias de *marketing* deben estar alineadas hacia las necesidades del consumidor, sin dejar de lado los objetivos y la rentabilidad de la empresa. En la ilustración 2 se presenta gráficamente las generalidades del *marketing* de servicios.

Ilustración 2. Marketing de servicios



Fuente: elaboración propia. Martha Ugalde.

Plan de marketing

El plan de *marketing* hace referencia a un documento en donde se consignan las estrategias de *marketing* que se van a llevar a cabo además de determinar el tiempo requerido para ejecutar mencionadas estrategias (McCarthy *et al.*, 2001). Kotler y Keller (2006) expresan la existencia de dos pilares fundamentales para el plan de *marketing*: el estratégico y el operativo. En la parte estratégica se encuentra establecido el entorno donde se localiza la organización, definiendo su misión, visión y valores y la senda hacia donde se quiere dirigir, mediante distintos análisis y estudios de mercado; por otra parte, lo operativo se refiere a todo lo que tiene que ver con la ejecución de las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados previamente. Para Lamb, el plan de mercadotecnia es la base de todas las estrategias y decisiones de *marketing*. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de *marketing* y fijación de precios están trazados en el plan de marketing (Lamb *et al.*, 2011).

Buitrago Reyes *et al.* (2019, p. 52) “El plan de *marketing* se considera como una herramienta básica de gestión empresarial que permite recoger estrategias de un proceso de investigación y sus resultados, analizando el mercado”. El plan de mercadotecnia consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y también quién lo llevará a cabo. La planeación implica la selección de misión, objetivos, metas, y de las acciones para cumplirlos requiere de la toma de decisiones, es decir de los futuros cursos de acción (Fisher y Espejo, 2011).

Importancia del plan de marketing

A continuación, se presenta la tabla 2, con los principales puntos que destacan la importancia de un plan de *marketing*.

Tabla 2. Importancia del plan de marketing

<i>Importancia del plan de marketing</i>
Hace que la empresa se base en una planeación estratégica
Analiza la situación de la organización
Define prioridades
Crea relación entre objetivos y recursos
Brinda acciones a realizar
Da futuros cursos de acción
Pronostica situaciones adversas
Fomenta colaboración entre empleados
Hace explícito un proyecto de interés común
Agiliza procesos
Promueve a una organización más rigurosa
Coordina y facilita acciones
Perfecciona políticas y objetivos
Mantiene congruencia entre las metas y las capacidades de la organización
Proporciona un rumbo estructurado hacia el éxito empresarial

Fuente: elaboración propia con base en Munuera (2012), Phillip Kotler (2003), Jaramillo Luzuriaga *et al.* (2018).

Marketing Mix. Conceptos y estrategias de las 4 P

El término *marketing mix*, hace referencia a una mezcla de variables sobre el *marketing* que una empresa puede emplear para obtener los resultados u objetivos determinados. El *marketing mix* es más conocido como las 4 P mismos que comprenden el producto, precio, plaza y promoción (Echeverría, 2016) por ello su famoso nombre. Las estrategias de *marketing mix* representan un factor importante para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y el nivel deseado de ventas, además de un mayor nivel de satisfacción en comparación con la competencia (Morales y Mariher, 2006; Enríquez, Vera y Castorena, 2015). La mezcla de mercadotecnia (como también es nombrado el *marketing*

mix), se puede definir como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta; el *marketing mix* incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en el consumo de su producto (Kotler y Armstrong, 2003).

Producto/servicios

El producto es la variable del *marketing mix*, que comprende bienes y servicios (Rojas, 2007), abarca desde objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas que una empresa ofrece a los consumidores para su adquisición, uso o consumo para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Armstrong, 1993). Sin embargo, los productos deben de tener cualidades que los haga diferentes y únicos, porque, con la aparición de productos similares, es necesario que cuenten con atributos que llamen la atención del consumidor, como por ejemplo la marca, el color, el tamaño, la etiqueta y el empaque (Torres, 2009; Novoa Tamayo, 2009).

En el caso del servicio, el producto es el equivalente no material de un bien, son un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente; el servicio es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos (Novoa Tamayo, 2009). En la ilustración 3 se exhiben las cinco características propias de un servicio y en la tabla 3 se destaca la recopilación de las principales estrategias de servicio, rescatadas del libro *Marketing de servicios*, por Juan Carlos Camacho Castellanos (2008).

Tabla 3. Estrategias de servicio

SERVICIO	
Principales estrategias	Saludar apropiadamente
	Conceder valor al cliente
	Comunicación adecuada con el cliente
	Ayudar al cliente
	Seguimiento a posibles clientes potenciales
	Información compartida
	Atención Post – Venta
	Cumplimiento de lo prometido
Comunicación inmediata para los clientes	

Fuente: elaboración propia basada en información de Camacho Castellanos (2008).

Ilustración 3. Características de un servicio



Fuente: Elaboración propia en base a información de Novoa Tamayo (2009).

Precio

El precio es el único componente que produce ingresos; los otros elementos producen costos, además el precio no es un elemento rígido; en realidad es un componente bastante flexible, ya que se puede modificar rápidamente a diferencia de

los productos y los compromisos que se presentan con la distribución (Kotler y Armstrong, 2013). El precio es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y en este caso un servicio (Morales, 2006), y es a través de esa suma de valores, que se realiza un intercambio conveniente (Rojas, 2007). A la hora de fijar el precio se deben de tomar en cuenta distintos factores como, por ejemplo, los costos de la empresa, precios de la competencia y también se debe de conocer el mercado, y saber si este está dispuesto a pagar un precio alto por el producto/servicio o en su defecto si lo consumiesen más si este tuviera un precio más bajo (Torres, 2009; Enríquez *et al.*, 2015). Las principales estrategias de fijación de precios son las siguientes (Kotler y Armstrong, 2013):

- Fijación de precios de valor para el cliente (fijación de precios basada en el buen valor, fijación de precios de valor agregado).
- Fijación de precios basada en costos (fijación de precios mediante márgenes).
- Fijación de precios basada en la competencia.
- Fijación de precios por consideraciones internas y externas (fijación de precios en diferentes tipos de mercados: competencia pura, competencia, monopolística, competencia oligopólica).
- Fijación de precios para nuevos productos (descremado o penetración).
- Fijación de precios de mezcla de productos (de línea de productos, de productos opcionales, de productos cautivos, de subproductos, de paquete de productos).
- Estrategia de ajuste de precios (descuento y bonificación, por segmentos, psicológica, promocional, dinámica, internacional).

Plaza

Este concepto hace alusión al canal de distribución, siendo este el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto terminado hacia los distintos puntos de venta y para ello se hace uso de intermediarios, es decir con personas encargadas de hacer llegar los productos y/o servicios al consumidor (Morales, 2006; Enríquez *et al.*, 2015). En la ilustración 4 se presenta los tres tipos de estrategias de distribución.

Promoción

Es la variable en donde se hace uso de técnicas de publicidad, promoción y mercadotecnia directa para lograr los objetivos correspondientes de la organización (Rojas, 2007). Algunos estudiosos de publicidad y *marketing*, como McCarthy y Perreault (2001), definen la promoción cómo la acción de transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. Las cinco herramientas principales de promoción son publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y *marketing* directo.

Ilustración 4. Estrategias de distribución

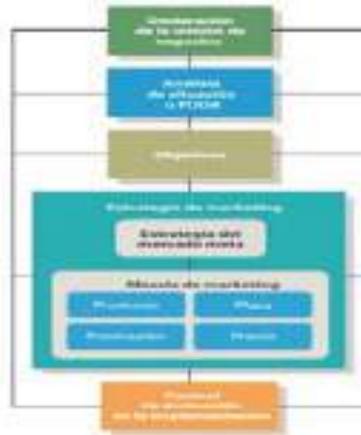
Intensiva	Selectiva	Exclusiva
Distribución a través de todo punto de venta razonable en un mercado	Distribución a través de puntos de venta múltiples y razonables en un mercado, pero no de todos los que haya	Distribución a través de un solo intermediario de mayoreo o detallista en un mercado

Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

Modelos de plan de marketing

Es importante hacer una revisión de diferentes modelos de autores reconocidos en temas de mercadotecnia, para tener una mejor visión de lo que se pretende implementar y mejorar el conocimiento integral acerca de la estructura general de un plan de *marketing*. En las ilustraciones que se muestran a continuación, se presentan el modelo de Monferrer (ilustración 5), el modelo de Lamb, Hair y McDaniel (ilustración 6), y el modelo de Luis Munuera (ilustración 7), y aunque algunos de los componentes varían dependiendo cada escritor, existen algunos elementos esenciales de tal importancia, que permanecen y concuerdan en los diferentes planes de mercadotecnia presentados por diversos autores expertos en la materia.

Ilustración 5. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

Ilustración 6. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

Ilustración 7. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

Diseño del modelo a utilizar

No es imperativo apearse a un solo modelo estructural excluyendo elementos importantes de otros modelos; por ende, tras el análisis pertinente de los modelos anteriores, se prosigue a presentar el diseño de un nuevo modelo integrador con diversos elementos de diferentes modelos, haciendo una recopilación de componentes de cada modelo, teniendo en cuenta las características indispensables para los autores, así como elementos deseables para el plan de *marketing* que algunos autores consideran imprescindibles y algunos otros no, con la finalidad de presentar un modelo completo adecuado con las necesidades que se requieren para la presente investigación. En la ilustración 8 se presentan los componentes de este modelo integrador a implementar.

Metodología

Este caso práctico se trata de una investigación empírica, que utilizará el estudio de caso como herramienta metodológica de investigación; es una investigación empírica ya que se pretende estudiar una problemática verdadera en un contexto real, la problemática es superar las dificultades que presenta mantenerse en el mercado en la ciudad de Aguascalientes en las condiciones actuales debido a la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2

Ilustración 8. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

(COVID-19), situación que ha complicado la vida de la sociedad actual en dimensiones estratosféricas, afectando la salud de las personas y a la economía de la sociedad, haciendo verdaderamente más complicado la supervivencia de las organizaciones del sector de servicios privados no financieros. Por otro lado, este estudio de caso pasará por la evaluación requerida para obtener la validez y fiabilidad que le da la calidad que se desea, a través de una investigación profunda con citas y bibliografía, así como la debida realización de borradores y revisiones por expertos en la materia, entre otras. Este estudio de casos también se apoya en la aplicación de métodos tanto cuantitativos como cualitativos, además de hacer uso de diversas técnicas de recolección de datos con la finalidad de comprender de la mejor manera la situación a tratar, como lo es por medio de la observación, entrevistas a profundidad y encuestas. El presente trabajo es un caso de estudio simple,

debido a que su estudio no se descompone en subunidades y se enfoca en una sola unidad de análisis.

Metodología del plan de marketing

La metodología general propia del plan de *marketing* enfocado a introducir clases múltiples de ejercicio en el espacio de la alberca se basa en el modelo integrador creado y fundado en una recopilación de elementos que diversos autores consideran esenciales. A continuación, se describe de manera general la forma en que se llevara a cabo el proceso de la metodología de la investigación basada en el modelo integrador:

- Análisis de la situación.
- Selección del público objetivo (mercado meta).
- Declaración de la misión y visión del negocio.
- Objetivos.
- Estrategias de *marketing mix*.
- Implementación.
- Control.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se utilizan para efectuar el presente estudio de caso son técnicas de tipo cualitativo y cuantitativo. Para el análisis situacional se hará uso de dos técnicas cualitativas, la entrevista a profundidad que es de tipo directa y de la técnica de observación de tipo humana, esto con la finalidad de obtener una mayor comprensión global de la situación interna de la empresa, complementar el FODA y el análisis del ambiente interno de la organización. La entrevista se aplicará a la dueña de la empresa, a los empleados de la organización y la observación se realizará a todos los miembros de la institución. Asimismo, para lograr determinar una adecuada combinación de estrategias de *marketing mix*, se hará uso de la técnica cuantitativa de encuestas *ad hoc* a clientes, se diseñarán tres tipos de encuestas; una de las encuestas será para adultos mayores, otra para padres de familia, y la otra al público general que posee la institución. De esta manera se podrá recopilar información

valiosa sobre las actividades que los diferentes tipos de usuarios prefieren realizar dentro de un centro de ejercicio y sobre otros aspectos relevantes que se rescaten de la información recabada. Posteriormente se procede a procesar y analizar la información para lograr una correcta toma de decisiones respecto a las estrategias de *marketing mix* a implementar.

Población

En este estudio de caso, el objetivo general es diseñar e implementar un plan de *marketing* para introducir clases múltiples de ejercicio en una institución de enseñanza de natación situada al norte de la ciudad de Aguascalientes a través del diseño e implementación del plan de *marketing* integrador; por tal motivo, se debe definir la población sobre la cual aplicar las técnicas de recolección de datos. En este caso la población son los clientes actuales de la organización y se tiene como principal finalidad saber si les gustaría que se ofrecieran otro tipo de clases múltiples dentro de la institución, y si es así, qué tipo de clases serían de mayor agrado.

Población (clientes)

Se determina con la cantidad de clientes activos que posee actualmente la escuela de natación.

Muestra

Muestra (clientes)

Se aplicará la fórmula para población finita:

$$n = \frac{PQZ^2 N}{(S^2 (N-1) + PQZ^2)}$$

donde:

$n =$ muestra

$N =$ población

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

Z = confiabilidad

S = error

Posteriormente se debe encontrar la proporción adecuada para conocer el número de encuestas que se deben aplicar a cada tipo de usuario; es decir, se diseñan tres tipos de encuestas, y se aplicará una encuesta a los adultos mayores, una encuesta a los padres de familia y otra encuesta al público general inscrita en la institución.

Propuesta de intervención

En este apartado se detallan las etapas desarrolladas del plan de mercadotecnia integrador que se propone utilizar; se desglosa la información pertinente sobre la organización en particular, en este preciso caso, datos acerca de la institución de enseñanza de natación y se explican las propuestas de las estrategias de *marketing* dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Análisis situacional

Ambiente interno

Historia de la empresa

En 1989, Ulrike Úrsula Schmidt Thieme, optometrista de nacionalidad española, vende la óptica de la cual es dueña en su país de origen y migra de España a Aguascalientes, México; en 1991, a la edad de 28 años, al percatarse de la nulidad de albercas pequeñas en la ciudad de Aguascalientes, construye en su propiedad habitacional una alberca de 9 m × 3 m, con parte del dinero que tenía por vender su óptica de España. En esta comienza a ofertar clases de natación a bebés y a niños. Dos años después se traslada a un espacio más amplio, donde logra abrir una alberca semiolímpica de 3 carriles, siendo esta la primera alberca semiolímpica particular en Aguascalientes dedicada a la enseñanza de natación para el público en general (sólo existían albercas en

clubes deportivos y albercas públicas de gobierno); dicho espacio al que se trasladó en 1993 es donde permanece hasta el día de hoy, impartiendo clases desde enseñanza desde bebés hasta adultos mayores.

Razón de ser y propósito

Ofrecer un lugar seguro y limpio donde el cliente consiga los beneficios del ejercicio en el agua a través de la práctica de la natación y aquafitness; asimismo, se conoce la importancia vital que tiene el saber nadar y por ello se proporciona un lugar adecuado donde las personas puedan aprender a nadar de manera agradable; se busca brindar seguridad acuática, salud, higiene y bienestar integral por medio de la pasión por el agua el gusto por la enseñanza y la visión de mejora continua.

Revisión de las metas y objetivos actuales de mercadotecnia

No se cuenta con metas y objetivos específicamente determinados por escrito; sin embargo, la dueña, que funge como directora y tomadora de decisiones, tiene la mentalidad de mejora continua y constantemente se propone metas y objetivos no estructurados formalmente.

Tras la entrevista a profundidad se pueden establecer de manera informal las siguientes metas y objetivos:

- Abrir otra sucursal en el sur de la ciudad de Aguascalientes.
- Mantener la afluencia en tiempos de frío.
- Implementar tecnologías para lograr adecuada eficiencia en tiempos y procesos.
- Ofertar clases de ejercicio múltiples en espacios desaprovechados de la institución.

Revisión de estrategias de mercadotecnia actuales

De igual manera que en la sección anterior, no se cuentan con estrategias establecidas formalmente; sin embargo, sí se aplican estrategias importantes que

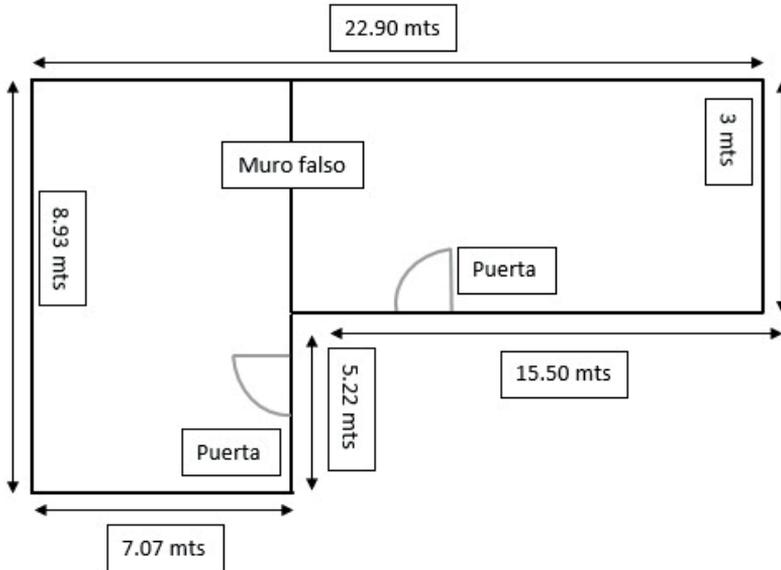
han ayudado a la institución a permanecer rentable en el mercado. Algunas de ellas son las siguientes:

- **Producto/servicio:** se ofrece un servicio diferenciado debido a que es la única alberca en Aguascalientes que cuenta con la certificación “ISO 9001” desde el año 2015, lo que indica una garantía en la calidad de la institución.
- **Precio:** sin tenerlo definido estructuralmente, se utiliza una estrategia de precios basada en la competencia y una estrategia de ajustes de precios; es decir, determinan sus precios con base en una investigación de los precios de su competencia directa y además utilizan descuentos por pronto pago y diversos descuentos por segmentos.
- **Plaza:** la estrategia de plaza es precisamente la más común en el sector servicios, “productor → consumidor”, la organización produce los servicios que ofrece directamente al consumidor sin necesidad de algún intermediario o agente.
- **Promoción:** como estrategias de publicidad promueven trípticos poco visuales que contienen toda la información respecto a beneficios de la natación, opiniones de clientes, precios de inscripciones y mensualidades, horarios, tipos de clases, descuentos y promociones; como estrategia de relaciones públicas poseen convenios con escuelas y empresas donde obtienen un descuento en inscripciones o mensualidades.

Revisión de los recursos organizacionales actuales

Recursos materiales: terreno de 517 m², donde se sitúan las instalaciones necesarias para la prestación del servicio de clases de natación; una alberca semioímpica de 3 carriles, un segundo medio piso donde los padres de familia pueden observar la clase a través de vidrios, además existen dos mezanines donde existe un espacio desaprovechado, en el que se planea introducir las clases de ejercicio múltiples. También se poseen tres oficinas equipadas, cuatro computadoras y dos impresoras para el servicio administrativo; en el área operativa se cuenta con diez islas (tarimas de ayuda para las clases de natación), tablas, mancuernas, paletas, *pullboys*, popotes flotadores, juguetes varios y escaleras de aluminio y de PVC desmontables.

Ilustración 9



Fuente: elaboración propia.

Recursos humanos: la empresa está conformada por 32 personas, las cuales son reguladas por coordinación técnica, recursos humanos, dirección y subdirección, dependiendo del área a la que pertenezcan.

En la ilustración 9 se presenta el espacio con el que se cuenta para la introducción de las clases múltiples.

Recursos financieros: la información acerca de los recursos financieros no fue proporcionada por cuestiones de confidencialidad; sin embargo, la empresa expresa seguir pagando deudas causadas por los estragos de la pandemia, por lo que pretende acelerar la recuperación financiera a través de la implementación de las clases múltiples de ejercicio.

Recursos intangibles: conocimiento en constante crecimiento a través de capacitaciones y evaluaciones anuales.

Ambiente externo

Microambiente

Clientes

Actualmente (abril de 2022) cuentan con 842 clientes activos; sin embargo, se tiene bastante variabilidad a través del año, debido a que en cursos de verano se aumenta significativamente la afluencia y por el contrario en tiempo de invierno, el flujo de clientes disminuye considerablemente.

Competencia

En la ciudad de Aguascalientes existen diversas instituciones dedicadas a la enseñanza de la natación que fungen como la competencia de nuestra organización de estudio; sin embargo, la competencia directa de la presente unidad de estudio se reduce a dos instituciones, debido a que se enfocan al mismo segmento económico social y se encuentran dentro del perímetro norte de la ciudad. Dichas instituciones son las siguientes:

- Acali Club.
- Nelson Vargas.

Proveedores

Al no ser una empresa de fabricación de productos tangibles, los insumos que se requieren para realizar sus actividades y procesos diarios no son elevados, al ser una organización del sector servicios (privados, no financieros), los proveedores con los que cuentan y necesitan para ofrecer sus servicios son los siguientes:

- Homme Deppot.
- Office Deppot.
- Walmart.
- Don Pulcro.
- Naturgy (gas natural).
- Veolia (agua).

- CFE (Comisión Federal de Electricidad).
- Jugueterías variables.
- Escualo.
- Aquazone.
- Agropecuario.

Macroambiente

Ambiente demográfico

De acuerdo con datos del INEGI de 2020, la población total en el estado de Aguascalientes era de 1 425 607 personas, y particularmente en la ciudad de Aguascalientes residen 948 990 personas, de las cuales 51.1% son mujeres y 48.9% son hombres. Respecto a la distribución de la población por grupos de edades (de acuerdo con datos del 2020), la media poblacional de edad es de 27 años, y los porcentajes corresponden de la siguiente manera: 32.5% de la población son personas de 0 a 17 años, 21% corresponde a personas de 18 a 29 años, 36.2% a adultos de 30 a 59 años y 10.2% pertenece a adultos mayores de 60 años y más.

Ambiente social

De acuerdo con datos del INEGI de 2020, los porcentajes de población según situación conyugal son: 39.5% casada, 36.7% soltera, 12.2% en unión libre, 3.9% separada, 3.6% divorciada y 4.0% viuda. Respecto a las características educativas que existen en la ciudad de Aguascalientes, se tiene que 1.9% de la población no tiene escolaridad, 44.7% cuenta con educación básica, 24.6% con educación media superior, 28.6% con educación superior, y 0.2% no especifica su nivel de escolaridad. En lo que compete a temas de afiliación a servicios de salud, la población total afiliada es de 81.6%, de los cuales 74.3% está afiliada al IMSS, 15.6% al INSABI, 8.7% al ISSSTE y el resto a diversas instituciones.

Ambiente económico

El ambiente económico existente en Aguascalientes se puede conocer a través de estadísticas específicas de ciertas características económicas de la ciudad, algunos datos importantes del Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, revelan información interesante; el total de viviendas particulares habitadas representa 69% del total estatal, y el promedio de ocupantes por vivienda es de 3.5, el promedio de ocupantes por cuarto es de 0.8, y el 0.6% equivale a viviendas que tienen piso de tierra; respecto a la disponibilidad de servicios y equipamiento en las viviendas 97.9% cuenta con agua entubada, 99.6% con drenaje, 99.7% con servicio sanitario, 99.7% con energía eléctrica, 75% con tinaco y 46.1% con cisterna o aljibe; respecto a la disponibilidad de bienes, 95.7% de las viviendas tienen refrigerador, 87.9% lavadora, 63.7% automóvil o camioneta, 10% motocicleta o motoneta, y 20.4% bicicleta; acerca de la disponibilidad de TIC, 51.4% posee computadora, 43.8% línea telefónica fija, 94.5% celular, 67% Internet, y 48.9% cuenta con televisión de paga.

Sin embargo, durante 2020, Aguascalientes presentó un decremento anual, en términos reales, de -8.2% en el total de su economía, de acuerdo con datos del INEGI, en los resultados del Producto Interno Bruto por Entidad Federativa (PIBE), el PIB en valores constantes, para Aguascalientes, alcanzó durante 2020 un valor de 204 mil 143 millones de pesos, lo que implica una caída en términos reales del $(-)$ 8.2% respecto del valor obtenido un año antes.

Ambiente político y legal

En el entorno político y legal es preciso mencionar algunas normatividades y leyes por las cuales se regulan las actividades que realiza la institución de enseñanza de natación que pretende brindar servicios adicionales de clases múltiples de ejercicio; una de ellas es la “Norma Oficial Mexicana NOM-245-SSA1-2010, Requisitos Sanitarios y Calidad del Agua que Deben Cumplir las Albercas”, y a su vez existen organismos como CONADE (Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte) que se encargan de regular a nivel nacional las actividades de esta índole.

Ambiente cultural

La cultura física y del deporte en Aguascalientes ha ido en crecimiento, el IDEA (Instituto del Deporte del Estado de Aguascalientes) trata de promover y mejorar la calidad de vida física, social, emocional y productiva de la población aguascalentense, mediante la práctica de la actividad física, recreativa y deportiva en todos los niveles socioeconómicos del estado (IDEA, 2022); a su vez, a las personas cada vez les importa más su salud física y buscan lugares adecuados para poder practicar algún deporte o realizar alguna actividad física de su agrado para promover su salud y prevenir enfermedades.

Ambiente natural

De acuerdo con datos del INEGI, en Aguascalientes predomina el clima semi-seco en 86% de su territorio, el resto (14%) presenta clima templado subhúmedo localizado en el suroeste y noroeste del estado; en la ciudad el clima es semiseco, la temperatura media anual es de 17 a 18° C, la temperatura más alta es de 30° C o más en algunos momentos y se presenta en los meses de mayo y junio y, la más baja, es alrededor de 4° C y se presenta en el mes de enero. Por lo mismo, las ventas de la empresa ascienden en las temporadas más calurosas y descienden en las temporadas invernales, que son los meses de noviembre a febrero.

Análisis FODA

En la tabla 4 se recopila lo más importante del análisis interno y externo de la ANCA (Alberca al Norte de la Ciudad de Aguascalientes) y se expresa en un análisis FODA, es decir, a manera de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 4. FODA Alberca al Norte de Aguascalientes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio de calidad (Certificación ISO 9001). Entrenadores capacitados constantemente Compromiso laboral. Cultura organizacional de colaboración y mejora continua.	Deficiencia en la estructura organizacional por falta de departamentos formales en la empresa. Falta de planeación. Ausencia de estrategias de marketing. Espacios reducidos.
OPORTUNIDADES	ANMENAZAS
Tendencia creciente hacia adopción de hábitos saludables. Disciplinas novedosas inexploradas que atraen audiencia. Ausencia de albercas similares en otras zonas de la ciudad, oportunidad de abrir sucursal en el sur de la ciudad. Crecimiento de la población Aquicalidense. Alto nivel de satisfacción al cliente.	Fuerte competencia. Olas de contagio y/o presencia de una nueva variante del SARSCoV-19. Escasez y/o problemas de agua. Declive en la economía.

Fuente: elaboración propia.

Selección del público objetivo (mercado meta)

Teniendo en cuenta algunos criterios de variables geográficas, demográficas, de comportamiento y psicográficas, el público objetivo son personas que residan en norte de la ciudad de Aguascalientes, que pertenezcan a una clase social de media a alta, ya sea jóvenes solteros o casados activos interesados en la práctica de alguna actividad física, adultos mayores que deseen cuidar su salud o personas casadas con hijos que deseen integrar a sus hijos a actividades deportivas por la tarde.

Declaración de la misión y visión del negocio

Misión: Ser un centro de ejercicio de calidad que ofrece diversas opciones de actividades para distintas edades y gustos; brindando un espacio donde todos puedan cuidar su salud a través del ejercicio físico.

Visión: Ser una institución reconocida en toda la ciudad de Aguascalientes, expandiendo la apertura de sucursales a diferentes zonas de la ciudad.

Objetivos

Objetivo general

Lograr la apertura de clases múltiples dentro de las instalaciones de la Alberca al Norte de la Ciudad de Aguascalientes (ANCA) en el mes de julio del 2022.

Objetivos específicos:

- Realizar una encuesta *ad hoc* a los clientes.
- Analizar resultados de las encuestas.
- Definir clases y horarios.
- Conseguir personal capacitado para las diversas clases a impartir.
- Generar estrategias de *marketing mix*.
- Implementar las estrategias definidas.
- Alcanzar una presencia al menos de 50% de la capacidad del salón de usos múltiples a principios de noviembre del 2022.

Propuesta de estrategias de marketing mix

Dependiendo de la información que se recabe y se procese de las encuestas, se procede a generar las estrategias específicas de *marketing mix* a utilizar. Sin embargo, independientemente de las clases que obtengan mayor preferencia por parte de los usuarios, se definen algunas estrategias de producto, precio/servicio plaza y promoción para las clases a ofertar. Tras una investigación acerca de las actividades más benéficas para la salud y además de una investigación sobre las mejores actividades para niños y adultos mayores y a su vez

sobre las clases más populares para el público en general, se designan como posibles actividades las que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Actividades de decisión

<i>Adultos mayores</i>	<i>Niños</i>	<i>Público general</i>
Yoga	Tae Kwon Do	Yoga
	Judo	
Tai Chi	Karate	Pilates
	Ballet	Zumba
	Gimnasia Rítmica	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias de servicio

Dar un servicio de calidad; concediendo valor al cliente, ayudándolo en sus necesidades y brindándole una comunicación adecuada con la empresa, incluyendo información eficiente a la disposición del cliente, además es de suma importancia contratar expertos en la enseñanza de las clases que se oferten que cumplan con las expectativas de los usuarios.

Estrategias de precio

- Estrategia de fijación de precios en la competencia: se realizará un estudio comparativo de los precios de las clases que se ofrecerán a los usuarios, considerando los lugares de la zona norte de la ciudad de Aguascalientes; en caso de que no exista otra organización en la zona norte que brinde alguna de las clases que se pretenden introducir, se considerarán los precios de los lugares más cercanos a la institución y se suma un 15% debido a la ubicación (zona norte; zona de altos recursos económicos) en la que se encuentra la ANCA (Alberca Norte de Aguascalientes), para fijar un precio regular competitivo en el mercado.

- Fijación de precios por una competencia monopolística: el precio será fijado considerando un rango de precios de los competidores.
- Fijación de precios de mezcla de productos basada en una fijación de precios de paquete de productos: además del precio regular, se tendrá la opción de adquirir un paquete que consiste en ofrecer un menor precio al usuario que se inscriba a clases de natación y a alguna otra clase adicional y una fijación de precios por segmento, proporcionando un % de descuento a los adultos mayores.
- Estrategia de ajuste de precios: se ofrecerá un descuento del 10% por pronto pago.

Estrategias de plaza

Estrategia de distribución directa: los clientes contratan el servicio directamente en la institución donde tomarán las clases.

Estrategias de promoción

- Publicidad: lona publicitaria afuera de la institución, que anuncie las nuevas clases que se brindarán; nuevos trípticos para los usuarios donde se muestre información más detallada sobre las diversas clases múltiples a las que se pueden inscribir; volantes que se repartirán a zonas aledañas de la institución y publicaciones en redes sociales informando los nuevos servicios adicionales de la institución.
- Promoción de ventas: durante el primer mes de apertura, se ofrecerá inscripción gratis y el 50% de descuento en el pago del primer mes y un 10% en el pago del segundo mes, en el segundo mes después de la apertura se ofrecerá únicamente la inscripción gratis.
- Relaciones públicas: convenios con los colegios Cedros, Bosques, ECA, Blue Hills, Centro Pedagógico Latinoamericano y Nuevos Horizontes, que consisten en brindar 10% de descuento en la inscripción y 7% de descuento en las mensualidades de cualquier clase que se oferte en la institución (los beneficiados incluyen a los familiares directos de las personas inscritas en mencionados colegios).

- *Marketing* directo: A través de correo electrónico dar información sobre ofertas especiales personalizadas para los clientes más valiosos de la organización.

Resultados esperados

El resultado más contundente que se espera con la correcta intervención en la institución dedicada a la enseñanza de natación, es que en agosto de 2022 se logre la apertura de las clases múltiples de mayor preferencia de los clientes; otros de los resultados esperados con la implementación del plan de *marketing* integrador es que las clases sirvan de apoyo en la pronta recuperación financiera de la institución que se vio afectada por la pandemia por la COVID-19, además de ingresos extras después de mencionada recuperación de la situación financiera. A su vez, se espera alcanzar una audiencia al menos de 50% de la capacidad del salón de usos múltiples a principios de noviembre del 2022. Además, se pretende mantener a los clientes satisfechos a través de un servicio de calidad e incrementar el número de usuarios, ofreciendo diferentes formas de cuidar la salud, abarcando así mayor mercado.

Por otro lado, se espera que al brindar más opciones para el cuidado de la salud, mayor cantidad de personas asistan al centro de ejercicio, propiciando de esta manera la adopción de un estilo de vida saludable. Asimismo, otro de los beneficios de la intervención es la generación de empleos y del desarrollo laboral de los trabajadores del sector deportivo. De manera general se espera desarrollar un mayor impacto social positivo, donde se beneficien directamente los miembros de la organización (propietaria y empleados), usuarios y personas interesadas en la realización de actividad física como método de mantenimiento u obtención de salud integral.

Referencias

Aguilera E. L., Gálvez Vera, M. y Hernández Castorena, O. (2015). La influencia del *marketing mix* en la competitividad manufacturera de Aguascalientes. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Universidad de Guadalajara.

- Alvarado Ponce G. E. (2007). *México y la Mercadotecnia*, en <http://elempresario.mx/analisis/mexico-y-mercadotecnia>
- Buitrago Reyes, R. O., Hoyos Estrada, S., Argumedo Bossio, A. y Prieto Flores, J. (2019). Plan de *marketing* para PYMES del sector servicio. *Revista Científica Anfibios*, 53(1), 51-65.
- Camacho Castellanos, J. C. (2008). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.
- Corea L. M. y Gómez S. J. (2014). *Marketing de servicios*. Tesis para optar el título de licenciado en Mercadotecnia, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes-IDEA. (2022). *Misión del Instituto del Deporte del Estado de Aguascalientes*, en <https://www.aguascalientes.gob.mx/idea/>
- INEGI (2021). *Resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021*. México: INEGI.
- INEGI (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. México: INEGI.
- INEGI (2022). *Información por Entidad: Aguascalientes, Territorio*. México: INEGI.
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. C. y Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 3(1), 28-41.
- Kotler P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Marketing management*. Nueva York: Upper Saddle River.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11ª ed. México: Cengage Learning.
- Líder Empresarial (2021). *PIB en Aguascalientes registra caída del 8.2% en 2020*, en <https://www.liderempresarial.com/pib-en-aguascalientes-registra-caida-del-8-2-en-2020>
- McCarthy, J. E. y Perreault, W. D. (2001). *Marketing. Un enfoque global*. México: McGraw Hill.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2012) *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.
- Novoa Tamayo, A. L. (2009). *Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepressivo Valdoxan de Laboratorios Servier*. Ecuador: Facultad de Ingeniería Comercial.
- Rojas, M. E. y Briceño, M. E. (2007). La mercadotecnia en las PYMES manufactureras del sector tradicional y residual del estado Trujillo. *Visión Gerencial*, 6(2), 316-327.
- Secretaría de Salud (2010). *Norma Oficial Mexicana NOM-245-SSA1-2010, Requisitos Sanitarios y Calidad del Agua que deben Cumplir las Albergas*, en <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4770/salud/salud.htm#:~:text=Las%20paredes%2C%20pisos%20de%20la,5.8>
- Stanton, W. J., Etze, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.