

# Planificación Estratégica de Marketing

# Demaría

R E G A L O S

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Licenciatura en Comercialización  
Universidad Empresarial Siglo21

Martín Demaría Fessia  
Mayo 2011



## Resumen

La siguiente tesis de comercialización plantea problemáticas de las pymes, como la falta de profesionalismo en las distintas áreas de la organización, estrategias y acciones de comunicación aisladas. La actividad propuesta es el desarrollo de un plan de marketing para una pyme con una estructura de venta polirubro, localizada en Pilar, una ciudad ubicada a 40 km de la capital de la provincia de Córdoba. La empresa sufre problemas estructurales físicos y administrativos que dificultan su crecimiento, conjuntamente posee caída en las ventas y recambios de clientes. El presente plan propone aprovechar al máximo las oportunidades de mercado mediante la creación de acciones que permitan vincular a la marca con el cliente, aumentando el valor percibido y recibido para, de esta manera, enfocar la empresa en el consumidor, haciéndolo de una manera totalmente profesional. Todas las acciones que se proponen en el plan conllevan como objetivo principal aumentar la facturación y mejorar la lealtad de los clientes. Dichas acciones están sustentadas en orientar la organización al cliente tanto interno como externo, ya que los clientes son los principales activos de una organización.

## Abstract

The following thesis of marketing raises problems of SMEs, such as lack of professionalism in the different areas of the organization, communication strategies and actions in isolation. The proposed activity is the development of a plan of marketing for a gift shop, located 40 km from the capital of the province of Cordoba in the city of Pilar. The company suffers physical and administrative structural problems that make difficult its growth, has jointly fall in sales and changes of customers. The present plan proposes to get the most out of the market opportunities by means of creation of actions that they allow linking to the mark with the customer, increasing the value perceived and received for, this way, to focus the company in the consumer, making all this of a totally professional way. All the stocks that are proposed in the plan entail like main objective increasing the invoicing and improving the loyalty of the customers. This actions are sustained in guiding the organization to the customer as much internal like extern, since customers are the main resources of an organization.

## AGRADECIMIENTOS

---

Dedico el presente trabajo final de graduación a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para lograr mi carrera universitaria.

Especialmente a mis padres, hermanos y a mi novia, que me entendieron y me apoyaron en todo momento.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de Gráficos y Tablas	5
<b>Presentación del Proyecto</b>	7
Introducción	8
Objetivos Generales del Proyecto	9
Marco Metodológico	10
Marco Teórico	13
<b>Desarrollo</b>	23
<b>Paso 1: Análisis de la situación Actual</b>	24
Descripción de la compañía, historia y objetivos	24
Mercado Meta	24
Antecedentes de Comunicación	25
Análisis de ventas	26
Conocimiento del producto/mercado	27
Distribución/localización	29
Fijación de precios	30
Análisis de la demanda	30
Macroambiente	32
Microambiente	51
Análisis de Mercado	53
<b>Paso 2: Diagnóstico Estratégico</b>	72
Factores internos y Factores externos	72
Matriz de Impacto	74
Matriz F.O.D.A.	75
Conclusión de diagnóstico	76
<b>Paso 3: Objetivos de</b>	77
Venta	77
Marketing	77
<b>Paso 4 Estrategias</b>	78
Estrategia Global de Crecimiento	78
Estrategia Competitiva Genérica	79
Estrategia de Segmentación	79
Estrategia de Posicionamiento	80
Estrategia en función del ciclo de vida	80
Estrategia Funcionales	81
<b>Paso 5: Programas</b>	82
Programa 1: Un nuevo diseño, mismo estilo	83
Programa 2: Desayunos sorpresas personalizados	85
Programa 3: Pagina web e interacción en la web 2.0	88
Programa 4: Aprendiendo a Aprender	90
Programa 5: Club miembros Demaría Regalos	92
Cuadro Estratégico	94
<b>Paso 6: Cronograma y Presupuesto</b>	96
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	101
<b>Bibliografía y Otras Fuentes Consultadas</b>	102
<b>Anexo</b>	103
Anexo 1: Guía de Observación (Mystery Shopper)	104
Anexo 2: Guía de pautas (Entrevista en profundidad)	106
Anexo 3: Implementación del Programa 1	108



## ÍNDICE DE GRÁFICO Y TABLAS

Gráfico 1: Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas.	16
Gráfico 2: Captura de pantalla del ABM clientes de DEMARIA REGALOS.	25
Gráfico 3: Volúmenes de ventas mensuales año 2005 – 2010	26
Gráfico 4: Volúmenes de ventas por rubro mensuales año 2009	26
Gráfico 5: Volúmenes de ventas mensuales por rubro año 2010	27
Gráfico 6: Mapa de geo posicionamiento de los competidores en Pilar.	29
Gráfico 7: Inflación/Cierre 2010.	35
Gráfico 8: Producción de Cerealeras y Oleaginosas: estimaciones 2009/2010.	36
Gráfico 9: Volúmenes de venta Septiembre, Octubre, Noviembre 2010.	37
Gráfico 10: Compra a Proveedores Septiembre, Octubre, Noviembre 2010.	37
Gráfico 11: Precio al Público- Precio de Proveedores Septiembre, Octubre, Noviembre 2010.	38
Gráfico 12: Forma de Cobro de Ventas Octubre y Noviembre 2010.	39
Gráfico 13: Nivel Socio Económico en Pilar Año 2008.	42
Gráfico 14: Sentido de calles céntricas de la Ciudad de Pilar.	44
Gráfico 15: Proyecto túnel de la calle 9 de julio.	45
Gráfico 16: Consulta online – Comercio Electrónico - Realiza compras online.	48
Gráfico 17: Evaluación de la experiencia de compra online.	49
Gráfico 18: Síntesis del nivel de apalancamiento de las fuerzas de Porter sobre el sector.	52
Gráfico 19: Población por Grupos de Edad.	54
Gráfico 20: Toma de decisión del consumidor.	55
Gráfico 21: Toma de decisión según nivel de involucramiento.	57
Gráfico 22: Preferencias de los Pilarenses.	59
Gráfico 23: Estilo de vida de los Pilarenses.	60
Gráfico 24: Hábitos de consumo de los Pilarenses.	61
Gráfico 25: Mapa estratégico sobre el Nivel de Precio.	66
Gráfico 26: Productos y Servicios ofrecidos por las empresas.	67
Gráfico 27: Market Share – Por Sector.	71
Gráfico 28: Market Share - Por Empresas.	71
Gráfico 29: Ciclo de vida del Producto aplicado a DEMARIA REGALOS.	81
Tabla 1: Matriz de Producto/Mercado.	18
Tabla 2: Matriz de estrategias competitivas genéricas.	18
Tabla 3: Antecedente de comunicación.	25
Tabla 4: comparativo de los aspectos positivos y negativos de los comercios.	28
Tabla 5: Tabla comparativa de personalización de marcas.	28
Tabla 6: Márgenes de precio por rubro.	30
Tabla 7: Proyección de ventas.	31
Tabla 8: Síntesis Económica de Febrero 2011.	32
Tabla 9: Índice de Precios al Consumidor de la provincia de Córdoba.	34
Tabla 10: Índice de Precios al Consumidor de la provincia de Córdoba.	34
Tabla 11: Crecimiento Poblacional.	41
Tabla 12: Nivel Socio Económico Zonal.	42
Tabla 13: Datos estadísticos de Internet y Comercio Electrónico.	47
Tabla 14: Análisis del Sector: Fuerzas competitivas de Porter.	51
Tabla 15: Índice de masculinidad por departamento de la provincia de Córdoba.	53

Tabla 16: Nivel de Instrucción alcanzado.	54
Tabla 17: Comercios evaluados con datos de ubicación geográfica.	65
Tabla 18: Niveles de Precio de los comercios.	65
Tabla 19: Superficie aproximada de cada comercio.	68
Tabla 20: Merchandising de cada comercio.	68
Tabla 21: Descripción de Promociones otorgadas por cada comercio.	69
Tabla 22: Desempeño del proceso de atención y ventas.	70
Tabla 23: Ranking de desempeño general del proceso de atención y ventas.	70
Tabla 24: Análisis FODA: Fortalezas..	72
Tabla 25: Análisis FODA: Debilidades.	72
Tabla 26: Análisis FODA: Oportunidades.	73
Tabla 27: Análisis FODA: Amenazas.	73
Tabla 28: Matriz de Fortalezas Ponderada.	74
Tabla 29: Matriz de Debilidades Ponderadas.	74
Tabla 30: Matriz de Oportunidades Ponderadas.	74
Tabla 31: Matriz de Amenazas Ponderadas.	74
Tabla 32: Matriz F.O.D.A.	75
Tabla 33: Matriz de Producto/Mercado. Aplicada a DEMARIA REGALOS	78
Tabla 34: Matriz de estrategias competitivas genéricas aplicada a DEMARÍA REGALOS.	79
Tabla 35: Estrategias Funcionales.	81
Tabla 36: Programas según grado de importancia y urgencia.	82
Tabla 37: Presupuesto Programa 1.	84
Tabla 38: Presupuesto Programa 2.	87
Tabla 39: Presupuesto Programa 3.	89
Tabla 40: Presupuesto Programa 4.	91
Tabla 41: Presupuesto Programa 5.	93
Tabla 42: Cuadro estratégico.	95
Tabla 43: Cronograma del Plan de Marketing.	96
Tabla 44: Presupuesto General.	97
Tabla 45: Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario neutro.	98
Tabla 46: Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario optimista.	99
Tabla 47: Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario pesimista.	100

# Presentación del Proyecto

## INTRODUCCIÓN

---

Demaría Regalos es una pyme dedicada a la comercialización de productos y servicios relacionados a la relojería, joyería, fotografía, juguetería, regalería y reparaciones en general.

La misma fue fundada en el año 1978 y se encuentra ubicada en el sector comercial más importante de la localidad de Pilar.

En aquella época la comercialización era más simple, las ventas eran producto de la demanda y de la escasa competencia que existía, lo que predecía que no era indispensable contar con planes y estrategias de ventas avanzados.

Con el paso del tiempo la ciudad fue creciendo y dada la escasa distancia que la separa de la ciudad de Córdoba, se convirtió en un atractivo para inversores y gente que deseaba salir de las grandes urbes para situarse en lugares más tranquilos.

Como consecuencia de ello, surgieron nuevos competidores que fragmentaron el mercado y ahora Demaría Regalos se encuentra con diversas situaciones a afrontar, como lo son el caso de caída de ventas, recambio de clientes, falta de estrategias de comunicación externa y profesionalización en la organización.

El Presente plan de Estratégico Marketing trabajará con planes y acciones dirigidas a consolidar la posición de la empresa en el mercado, con el objetivo no solo de aumentar los volúmenes de venta, sino también con la meta de generar relaciones duraderas con el cliente y de posicionar a DEMARIA REGALOS como el polirubro número uno de Pilar y la zona.

# OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO

---

## Objetivos General

- Diseñar un Plan de Marketing para la empresa DEMARIA REGALOS, con el objetivo de consolidarla y convertirla en el polirubro número uno de Pilar y la zona.
- Buscar mayor profesionalización en el área de marketing como así también de otras actividades de la empresa que actualmente se encuentran escasamente desarrolladas.

9

## Objetivo Especifico

- Investigar acerca de las características del sector en términos de su composición, actores centrales, evolución y tendencias.
- Identificar el perfil de los integrantes del mercado de oferta: estrategias de producto, servicios, políticas de precios, estrategias de vinculación y comunicación, grupos estratégicos.
- Analizar las características del mercado de demanda en términos de volumen, segmentos existentes, composición, procesos de compra, imagen y posicionamiento de marcas en general y del producto en particular.
- Efectuar una evaluación integral sobre las características de la organización interna, incluyendo: perfil estratégico actual, estrategia de marketing general, recursos humanos, evolución económica financiera, entre otros aspectos.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico en el que se identifiquen las principales oportunidades y amenazas del mercado, así como las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir objetivos, estrategias y planes de acción.

## MARCO METODOLÓGICO

La recolección de información para el desarrollo de este trabajo proviene tanto de fuentes primarias como secundarias.

Los datos de fuente primaria son aquellos que provienen de investigaciones desarrolladas específicamente para el trabajo que se está realizando. Tienen como ventaja la precisión y oportunidad, pero requieren de la inversión de mayores recursos que las fuentes secundarias.

Los datos de fuentes secundarias, son aquellos que se han recolectado y registrado para un fin diferente. La principal ventaja consiste en su disponibilidad. Su obtención es casi siempre más rápida y de menor costo que la adquisición de datos primarios.

Existen los datos denominados “internos y de propiedad privada”, lo cuales son creados, registrados o generados dentro de la organización. Por otro lado, se encuentran los datos “externos” que son creados y registrados por entidades ajenas a la organización en estudio.

En una primera instancia para la confección del presente Plan de Marketing se hizo uso de la técnica “Desk Research”, que consiste en la recopilación, registro y análisis de datos que actualmente existen y pueden ser obtenidos de archivos de oficinas gubernamentales y no gubernamentales, instituciones, acceso gratuito en internet, la revisión de publicaciones en diarios, y revistas especializados, entre muchos otros.

Llevar a cabo la técnica de Desk Research en una etapa inicial es fuertemente recomendable para recolectar información de fondo sobre un tema a un bajo costo y un tiempo razonable. Esta técnica de recolección de datos se empleó para el desarrollo del análisis del contexto externo y se trabajó específicamente con las siguientes fuentes:

- ✓ Informantes claves.
- ✓ Cámaras sectoriales.
- ✓ Publicaciones especializadas.
- ✓ Sitios web vinculados con el mercado.
- ✓ Organismos Gubernamentales.

En una segunda instancia se llevó a cabo una investigación de tipo exploratoria que se implementó en dos etapas, primariamente se hizo uso de un tipo de técnica de observación denominada Mystery Shopper y posteriormente se aplicó una técnica de entrevista en profundidad.

El Mystery Shopper<sup>1</sup> es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los mystery shopper actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un reporte sobre cómo fue su experiencia. Es también llamada “compra simulada” y consiste en representar el papel de cliente/usuario para poder evaluar distintos aspectos que se producen en los momentos de contacto entre la empresa y su cliente. Entrevistadores especialmente entrenados, visitan el establecimiento o se contactan a través de algún medio, y actúan como si fueran clientes normales. Son verdaderos actores y deben tener el perfil apropiado al público objetivo del establecimiento. El comportamiento está totalmente pautado y también los aspectos que se observan.

---

<sup>1</sup> Anexo 1: Guía de observación (Mystery Shopper)



Los objetivos que se pretendieron cumplir con la aplicación de esta técnica fueron los siguientes:

- Conocer la imagen proyectada y posicionamiento que tiene Demaría Regalos en relación a la competencia.
  - Conocer los productos y servicios que comercializan las empresas competidoras de Demaría Regalos.
  - Conocer los niveles de precio que manejan las distintas competidoras de Demaría Regalos.
  - Conocer los puntos de ventas de las empresas competidoras de Demaría Regalos.

#### Ficha Técnica:

- Tipo de investigación: Exploratoria.
- Técnica: MysteryShoppers.
- Instrumento de recolección: Guía de observación.
- Población de estudio: Empresas competidoras de Demaría Regalos.
- Establecimientos evaluados: (9 Comercios)
  - ✓ Demaría Regalos
  - ✓ Regalería Gianni
  - ✓ Variedades Mabel
  - ✓ Aduana
  - ✓ Raf - Mer
  - ✓ Eben-Ezer
  - ✓ Rex
  - ✓ L&S Joyas
  - ✓ Topazio

Entrevistas en profundidad<sup>2</sup>: La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. El investigador plantea muchas preguntas y realiza indagaciones adicionales relacionadas con las respuestas del sujeto. Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Los objetivos que se pretendieron cumplir con la aplicación de esta técnica fueron los siguientes:

- Conocer cuáles son los atributos que los clientes de Demaría Regalos valoran a la hora concurrir al local ya sea para la compra de un producto o la adquisición de un servicio.
  - Conocer los hábitos y conducta de compra de los clientes de Demaría Regalos.
  - Conocer los atributos formales y simbólicos que tienen los clientes de Demaría Regalos vinculados a la elección de un local de compra.
  - Conocer los atributos formales y simbólicos que tienen los clientes de Demaría Regalos vinculados a la elección de un producto o adquisición de un servicio.
  - Conocer la frecuencia de compra de los clientes de Demaría Regalos.

---

<sup>2</sup> Anexo 2: Guía de Pautas (Entrevista en profundidad)

- Conocer las expectativas de los clientes con respecto al servicio ofrecido por Demaría Regalos.
- Conocer los métodos de pagos que prefieren los clientes de Demaría Regalos.

Ficha Técnica:

- › Tipo de investigación: Exploratoria
- › Técnica: Entrevista en profundidad.
- › Instrumento de recolección: Guía de pautas.
- › Población de estudio: Personas mayores de 25 años que hayan comprado en el último mes y que sean clientes del negocio Demaría Regalos y que residan en Pilar o Rio Segundo.
- › Tipo de muestreo: No probabilístico por cuota de sexo y nivel socioeconómico.
- › Tamaño del muestreo: 9 personas (3 personas de cada nivel socioeconómico: ABC1; C2, C3).

## MARCO TEÓRICO

### Introducción

Antes de pasar a la parte práctica del presente plan se hace necesaria una revisión de las diversas teorías y autores que la nutren.

A continuación se presentarán los siguientes conceptos que servirán de base e interpretación en el trabajo a desarrollar:

13

- Plan de Marketing
- Marketing Relacional
- Merchandising

### **Plan de Marketing:**

Una definición práctica del mismo, es un documento escrito que presenta los recursos y limitaciones, los objetivos, las actividades planificadas, los resultados proyectados en una organización y, muchas veces, los mecanismos de corrección por si las cosas no resultan de la manera en que se las planificó originalmente. Un Plan de marketing escrito puede ser corto o largo; elaborado o sencillo; detallado y complejo o un simple esbozo. La clave es que un Plan de marketing sea claro y esté enfocado en generar ventas/ganancias a largo plazo.

Una definición amplia determinada por Walter, Boyd, Mullins y Larréché<sup>3</sup>, lo definen como un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca se sabrá cómo se han alcanzado los resultados de la empresa, y por tanto, se está expuesto a las convulsiones del mercado.

El plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados, aporta a la compañía una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías.

---

<sup>3</sup> MULLINS, WALKER, BOYD Y LARRÉCHÉ, Administración de marketing, un enfoque a la toma estratégica de decisiones - Mc Graw Hill - 5º Edición- 2005- México

### *Ventajas de trabajar con un plan de marketing:*

- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la Dirección General reduciendo de este modo las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas.
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las PYMES.

Conceptualmente el presente plan tiene como columna vertebral la estructuración propuesta por Hiebing, Cooper y Librand<sup>4</sup>, donde los autores proponen un método práctico y efectivo a la hora de realizar un plan de marketing, el mismo se subdivide en seis pasos secuenciales:

- Análisis de la situación actual
- Diagnóstico de la empresa
- Objetivos del Plan
- Estrategias del Plan
- Programas del Plan
- Calendario y presupuesto del Plan

Los mismos se explican a continuación:

#### ***Paso 1: Análisis de la situación actual de la empresa***

En este primer paso se busca establecer cuál es la situación actual de la empresa. Para ello se considera su misión, su visión y sus valores, sumados a una exhaustiva revisión de la realidad interna, en función de la información que ya posee más la que se recabe para tal fin.

##### **1. Descripción de la compañía, historia y objetivos:**

Incluye la evolución de la compañía desde su fundación, resaltando aquellos hitos que la convirtieron en lo que es hoy, en este apartado también se especifica su:

- Misión: es la razón de existir de la empresa
- Visión: es el futuro deseado por y para la empresa
- Valores: son los principios que guían a la empresa

##### **2. Mercado meta:**

Describe a los clientes a los cuales la empresa llega con sus productos.

---

<sup>4</sup> Hiebing, Cooper y Librand – Cómo preparar el plan de mercadotecnia exitoso – McGraw Hill – 2ª Edición – 1994- México

3. Antecedentes de comunicación:

Es una revisión de las acciones comunicacionales que ha hecho la empresa y su comparación con las emprendidas por los competidores.

4. Análisis de ventas :

Es una exploración y razonamiento sobre las estadísticas de ventas de la compañía, para hallar los hechos más destacables y efectuar inferencias.

5. Distribución:

Detalla la naturaleza de la empresa y su manera de llegar al mercado, además de compararla con la competencia.

6. Fijación de precios:

Describe las políticas que emplea la compañía para establecer sus niveles de precios.

7. Análisis de Demanda :

Se determina en base a datos cuantitativos y cualitativos la demanda futura que va a tener la empresa en los próximos 3 años.

Posteriormente, se analizará el entorno externo en el que opera la compañía, el cual se subdivide en:

### MACROENTORNO

Representa todas las fuerzas del entorno a las que la empresa está expuesta y no puede controlar de ninguna manera. Para su análisis se utilizará el modelo que plantea Kotler<sup>5</sup>, compuesto por seis perspectivas.

- Económicas
- Demográficas
- Culturales
- Políticas
- Tecnológicas
- Naturales

### Microentorno

#### ❖ *Análisis del Sector*

Es el entorno inmediato de la firma y, para analizarlo, se seguirá el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter<sup>6</sup>.

- *Los proveedores*, que son los suplidores de productos y servicios necesarios para que una empresa funciones y su *poder negociador con respecto a ésta*.
- *Los compradores* de la oferta de una empresa y su *poder de negociación*.

---

<sup>5</sup> Kotler, Philip – “Dirección de marketing” - Pearson Prentice Hall - 10° edición– 2001 - México

<sup>6</sup> Porter, Michael E. Estrategias Competitivas - Rei Argentina S.A.- - 2° Edición - 1992 – Argentina.

- Los *competidores existentes*, que tienen una oferta similar y su *grado de intensidad* en cuanto a la rivalidad.
- Los *competidores potenciales*, que son empresas que podrían ingresar al mismo sector donde se encuentra una empresa, y su *grado de amenaza*.
- Los *productos sustitutos*, que son todos aquellos bienes o servicios que podrían satisfacer la misma necesidad que la empresa cubre y su *grado de amenaza*.

Esta relación y fuerza se representa de esta manera:

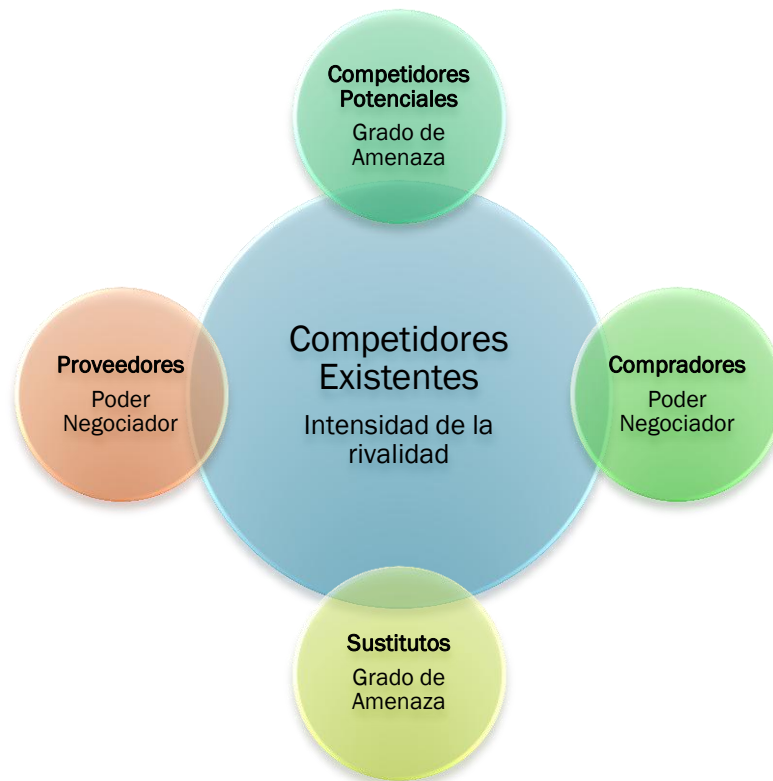


Gráfico 1: Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas - Fuente: Porter, Michael E. Estrategias Competitivas.

#### ❖ Análisis del Mercado

- Su *naturaleza*, donde se describirán los segmentos que componen el mercado, las necesidades de estos y su evolución.
- Su *estructura*, donde se analizará la evolución del sector, el ciclo de vida de sus productos y competidores.
- El *conocimiento de producto/mercado* que la empresa posee.

#### Paso 2: Diagnóstico de la empresa

En este paso se busca responder a la pregunta ¿Cómo está la empresa frente a la competencia?

Para ello se deben inventariar las:

- **Fortalezas:** son los recursos con los que cuenta la empresa y que puede usar para mejorar su posición competitiva.



- Oportunidades: son factores favorables en el entorno que, aprovechados, pueden ocasionarle un rédito a la compañía.
- Debilidades: son aquellas carencias de recursos de la empresa que le ocasionan una flaqueza competitiva.
- Amenazas: coyunturas del entorno que pueden influenciar de desfavorablemente el desempeño de la empresa y de sus competidores.

Una vez que todas estas se han inventariado, se elabora un análisis F.O.D.A. que se pondera y agrupa en función de dos variables:

- El *grado de importancia* que reviste cada una.
- El *desempeño* en caso de fuerzas y debilidades, o *la probabilidad de ocurrencia*, si se trata de una oportunidad o amenazas.

### **Paso 3: Objetivos del plan**

Los objetivos del plan de marketing surgen del análisis F.O.D.A. realizado en el paso anterior y se estructuran con el propósito de aprovechar oportunidades y fortalezas en pos de contrarrestar amenazas y debilidades.

Por definición, los objetivos son las metas o finalidades a alcanzar y deben reunir cinco requisitos: ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo.

En esta parte del plan, los objetivos revisten un carácter global, puesto que diferirían de las metas que deberán cumplimentar los distintos programas del mismo.

Estos objetivos se dividirán en: “objetivo cuantitativos de ventas”, “objetivos de marketing” estos últimos hacen referencia a las 4 p del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

### **Paso 4: Estrategias del plan**

Las estrategias representan el conjunto de acciones que deberán ejecutarse para el cumplimiento de los objetivos globales mencionados en el punto anterior. Las mismas se dividen en cuanto a su nivel de aplicación dentro de la empresa en:

- Estrategia Global de Crecimiento :

El primer nivel de definición estratégica está relacionado con las opciones que tiene la compañía para sostener su plan de crecimiento.

Para explicarlas se usará el esquema teórico de Ansoff<sup>7</sup> que, en función de dos variables: producto y mercado, establece cuatros lineamientos básicos:

- Penetración del mercado: requiere que la empresa intensifique la presencia de su oferta actual en el mercado actual.
- Desarrollo de mercado: consiste en atacar nuevos mercados con la oferta existente.
- Desarrollo de producto: consiste en desarrollar nuevos productos para abordar el mercado ya existente.
- Diversificación: requiere de nuevos desarrollos de productos para ingresar a nuevos mercados.

---

<sup>7</sup> Ansoff, Igor - La dirección estratégica en la práctica empresarial -Wesley Iberoamericana - - 2º Ed. Addison - 1997

A continuación se muestra una representación matricial de las mismas:

Matriz de PRODUCTO / MERCADO		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>1- Penetración de Mercado</b>	<b>3- Desarrollo de producto</b>
	Nuevos	<b>2- Desarrollo de Mercado</b>	<b>4- Diversificación</b>

Tabla 1: Matriz de Producto/Mercado. - Fuente: Ansoff, Igor - La dirección estratégica en la práctica empresarial -Wesley Iberoamericana - - 2º Ed. Addison - 1997

➤ Estrategias Competitiva:

El segundo nivel de decisión en el plano de la formulación estratégica está asociado con la “Estrategia Competitiva o Genérica” que la compañía utilizará para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Comercial.

Para definir las se utilizara el modelo de Porter<sup>8</sup>, compuesto por tres estrategias genéricas:

- Diferenciación de la competencia: consiste en elaborar productos y servicios que sean percibidos como únicos en el mercado, ya sea en aspectos como imagen de marca, tecnología, diseño, entre otros.
- Liderazgo en costos: persigue una implementación de programas tendientes a optimizar todas las fases productivas de una empresa a los fines de minimizar lo máximo posible sus costos para poder ofrecer el precio más bajo en sus productos.
- Enfoque en segmento/s: requiere que la empresa se concentre en las demandas de un segmento específico, brindándole un producto único y/o al mejor costo posible.

Matricialmente, estas estrategias se representan de la siguiente manera:

		Ventaja Estratégica	
		Exclusividad percibida por los clientes	Posición de bajo costo
Objetivo Estratégico	Todo el mercado	<b>Diferenciación de Competencia</b>	<b>Liderazgo en costos</b>
	A un segmento	<b>Enfoque en segmentos</b>	

Tabla 2: Matriz de estrategias competitivas genéricas. – Fuente: Porter, Michael E. Estrategias Competitivas-.Rei Argentina S.A - 2º Edición - 1992 - Argentina.

➤ Estrategia de segmentación y posicionamiento:

Donde se determinarán los segmentos de mercado a atacar y los atributos que la compañía buscare que sean percibidos.

- Estrategias en función del ciclo de vida, ya sea que la empresa sea un nuevo ingresante o ya esté en el sector, y si el mercado este en una fase de crecimiento, madurez o declinación, según los lineamientos teóricos de Walker, Boyd, Mullins y Larréché<sup>9</sup>. En palabras de Kotler, el ciclo de vida

<sup>8</sup> Porter, Michael E. Estrategias Competitivas -.Rei Argentina S.A - 2º Edición - 1992 - Argentina.

<sup>9</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché - Marketing Estratégico - Mc Graw-Hill - 4ª Edición- 2004 - México

“retrata las diferentes etapas en la historia de las ventas del producto”. Estos períodos se dividen en cuatro y se citarán las definiciones que da el autor de cada uno:

- Introducción: es “un periodo de crecimiento lento en las ventas mientras se introduce el producto en el mercado”.
- Crecimiento: es “un período de rápida aceptación del mercado y aumento substancial de las utilidades”.
- Madurez: en esta fase, “las ventas y el crecimiento se hacen lentos, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales”.
- Declinación: “es el período en el cual las ventas muestran un fuerte descenso y las utilidades desaparecen”.

- Estrategias funcionales que se aplicarán a los cuatro componentes básicos de la mezcla de mercadotecnia y además se le agregaran dos componentes más que suelen citar autores<sup>10</sup> de marketing de servicios que son, personal y puesto de venta.
  - Producto
  - Precio
  - Comunicación
  - Distribución

### **Paso 5: Programas del plan**

La solidificación de los objetivos y las estrategias fijadas anteriormente ocurre a través de programas de acción específicos.

Cada programa constara de las siguientes partes:

- Título: Es el nombre con el que se conocerá.
- Introducción: consiste en una explicación breve acerca del mismo, la relación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas que le dieron génesis, y los objetivos del plan de marketing a los cuales servirá.
- Objetivo: serán los objetivos específicos y generales que deberá cumplir.
- Segmento al que está dirigido: segmento prioritario y/o alternativo que será dirigida la acción.
- Desarrollo: Pasos y etapas a seguir en la concreción del programa.
- Responsables: define las personas que estarán a cargo del mismo.
- Tiempo de duración: establece el calendario específico del programa, con la fecha de inicio y finalización de cada uno de los pasos operativos del mismo.
- Presupuesto: representa las cifras en \$ (pesos argentinos) y otros recursos que deberán destinarse en la implementación del mismo.

---

<sup>10</sup> Marthin Christoper ,Adrian Payne y David Ballantyne – Marketing Relacional – Díaz de Santos -1994-España

En cuanto a los programas desarrollados en este plan de marketing son cinco y todos tienen vinculación con ramas diferentes del marketing a las que se hará una breve descripción de cada una a continuación:

### Marketing Relacional:

Según Calvo y Reinares<sup>11</sup>, *“El marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”*

20

Las compañías construyen relaciones con los clientes al ofrecerles valor y satisfacción. Se benefician con las ventas repetidas y con las buenas recomendaciones que resulten en su incremento, de la participación en el mercado y de las utilidades. Los costos bajan porque es más barato servir a los clientes actuales que atraer nuevos.

Según Muñoz<sup>12</sup> la estrategia competitiva es la clave que precisan las organizaciones para alinear e integrar las necesidades de sus clientes con sus objetivos y estrategias de negocio. Es un enfoque de todas las áreas de una compañía no sólo para adquirir y utilizar conocimientos sobre los clientes, sino también para mejorar y automatizar los procesos de negocio que aportan valor a sus clientes, a los proveedores y a los empleados de una organización.

En el Marketing Relacional, según Lambin<sup>13</sup>, el centro del beneficio es el cliente y no el producto o marca; atraer nuevos clientes es percibido como un objetivo intermedio. Mantener y desarrollar el stock de clientes existentes es el objetivo principal para crear una relación a largo plazo mutuamente rentable. El análisis de la cartera de clientes y de la calidad de la cuota de mercado exhibida toma entonces toda su importancia.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque del marketing ha evolucionado, y las empresas que están conscientes de la importancia del cliente en sus operaciones, han optado por el enfoque del marketing orientado al cliente.

La importancia que se le daba a las transacciones, con el único propósito de cerrar una venta inmediatamente, con acciones del vendedor que se centraban en una presentación planeada, para hacer la venta, y atender rápidamente a otro cliente, ha sido substituida por la importancia de forjar una relación duradera entre el cliente y la empresa. Cobra importancia el concepto de Lambin, donde subraya que el análisis de la cartera de clientes, tanto activos como inactivos es de suma importancia para establecer los contactos necesarios para servir y satisfacer sus necesidades y deseos en mejor forma.

Calvo y Reinares, definen el CRM, como una estrategia de negocio o actividad que persigue la captación de un mayor “share of wallet” (porción de la cartera de clientes), que utiliza los datos sobre clientes y el análisis de los mismos, con transparencia en el razonamiento económico, y con el objetivo de adquirir, retener y desarrollar a los clientes “rentables de una forma aún más rentable”. Se trata de hacer a cada cliente (o pequeños grupos de clientes) actual o potencial la oferta que consiga maximizar su valor (en términos de tasa de éxito, ingresos, coste y duración) mediante la generación y explotación eficaz de la información que existe sobre él en la empresa.

---

<sup>11</sup> Calvo S. y Reinares P.- Marketing Relacional - Thomson Business Journal – 2003-- México

<sup>12</sup> Muñoz, F. - CRM: El cambio cultural hacia una organización centralizada en el cliente – Price WC: Revista Infonet

<sup>13</sup> Lambin, J. Marketing Estratégico - McGraw Hill – 3ª edición – 2002 – España

## Merchandising<sup>14</sup>:

El merchandising es la parte del marketing que tiene por esencia aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al Consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

La American Marketing Association lo define como... *“la planificación y el control necesario de la comercialización de bienes o de servicios, en los lugares, en los momentos, a los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de marketing de la empresa.”*

21

El concepto de merchandising y las técnicas correspondientes no siempre se utilizan de idéntica forma, porque los objetivos que se persiguen no son siempre los mismos.

Es decir todas las actividades de merchandising han de realizarse teniendo en cuenta los objetivos perseguidos por la empresa para conseguir su máxima efectividad. Pero no solamente los objetivos de la empresa exigen distinta clases de merchandising, sino también las circunstancias del lugar, tiempo, etc., que rodean al establecimiento.

Por todo ello podemos hablar de distintos tipos de merchandising como resultado de los diferentes enfoques o puntos de vista desde lo que sea considerado.

- Merchandising de Presentación o visual: Pretende presentar la manera más atractiva posible el producto, en la forma más adecuada, en el lugar más apropiado y en la cantidad más correcta.
- Merchandising de gestión: Pretende gestionar el espacio para optimizarlo, basándose en la recogida y análisis constante de información, principalmente generada en el propio establecimiento.
- Merchandising de seducción: Pretende seducir al cliente basándose en todos aquellos aspectos que generan el placer de compra: mobiliario específico, decoración, iluminación, información, trato al cliente, promociones, publicidad, etc. Teniendo en cuenta que el consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos (55% a través de los ojos, 18% a través del oído, 12% a través del olfato, 10% a través del tacto y 5% a través del gusto) se puede utilizar para animar el punto de venta.

Merchandising según tipo de cliente:

- ✓ Cliente Shopper: Es cliente que necesita una serie de argumentos para acudir a un establecimiento y no a otro. Quiere saber a dónde hay que comprar y no, qué comprar.
- ✓ Cliente buyer: Es el cliente dentro del establecimiento. Quiere saber que comprar, y basará su decisión en las distintas ofertas, las promociones, el trato recibido, etc.

Merchandising según el ciclo de vida del producto:

- ✓ Merchandising de nacimiento: Se define el emplazamiento, el primer pedido, el lineal acordado al producto, tras obtener la nueva referencia con el distribuidor.
- ✓ Merchandising de ataque: Ampliación del lineal para un producto de la familia que ha tenido un desarrollo positivo con respecto a otros.

---

<sup>14</sup> Salvador Miquel Peris, Joan Escrivá Monzon, Federico Clar Bonand, María Jose Miquel Romero, Francisca Parra Guerrero - Guía Total para el comercio minorista - Tomo 3: Como Ganar Clientes para siempre - McGraw Hill - 2009 - Argentina

- ✓ Merchandising de mantenimiento: Una vez que se ha logrado un lineal conveniente hay que defender lo más eficazmente posible esta situación.
- ✓ Merchandising de defensa: Frena la reducción del lineal e intenta inyectar un poco de animación a través de promociones agresivas.

### **Paso 6: Cronograma y Presupuesto**

Todo MKT Plan concluye con una adecuada presentación de la ejecución temporal de los programas y acciones, como así también es importante que el mismo recoja el concepto de costo o aportación económica de las acciones contempladas en el plan.

22

#### Definición de Escenarios y Análisis de Rentabilidad

A los fines de realizar un análisis completo de rentabilidad del proyecto y minimizar o prever mejor el riesgo de la inversión, se realiza una Definición de Escenarios para el análisis. A partir de la misma se plantean tres resultados posibles y se evalúan los indicadores del proyecto en cada situación.

Los escenarios planteados son los siguientes:

- Escenario Neutral, es aquel cuyo resultado de ventas es el planteado como objetivo en el plan.
- Escenario Optimista, el cual plantea un incremento en las ventas por encima del objetivo planteado en un 10%.
- Escenario Pesimista, el cual plantea una variación porcentual negativa del 10% en las ventas con respecto al objetivo planteado.

El Análisis de Rentabilidad permite determinar el grado de atractivo de la inversión, y también de su riesgo. Para este análisis se utilizará el análisis del ROI.

El ROI (Return Over Investment) es la herramienta por excelencia utilizada para medir la rentabilidad de la implementación de un Plan de Marketing, el mismo es un indicador de rendimiento que señala la cantidad de pesos que genera una inversión, por peso invertido. El ROI es clave para cuantificar cuanto realmente se debe esperar de la inversión propuesta.

Para la realización del flujo de fondos solo se tomará en consideración los ingresos y los gastos incrementales del plan bajo análisis, tomando como base un flujo de fondos de la empresa sin la realización del plan. Los ingresos incrementales se consideran en relación al objetivo de facturación establecido para el presente trabajo.



# Desarrollo del Plan

## PASO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 1. Descripción de la compañía, historia y objetivos

Demaría Regalos es una pequeña empresa familiar nacida el 28 Abril del año 1978 de la mano de dos socios hermanos, en aquella época el negocio se llamaba Joyería y Relojería Demaría, las actividades que efectuaba eran la venta y reparación de productos de joyería y relojería multimarca. Con el tiempo el negocio fue adaptándose a las nuevas demandas que los clientes exigían y la cartera de productos se amplió, adquiriendo una gran diversificación en sus rubros. Al cabo de 10 años de su nacimiento la firma fue vendida en su totalidad a un único dueño el mismo incurrió al cambio de marca y la empresa empezó a denominarse como Demaría Regalos de esta manera la empresa logró expandirse aún más.

En la actualidad la empresa se encuentra en una situación incontrolable de su crecimiento y debe producir un corte a la diversificación evaluando la cartera de productos que posee actualmente y proceder a la modificación o incluso eliminación de aquellos que ya no son competitivos ni aportan valor para su negocio y enfocarse en aquellos que si lo hacen.

A continuación se presentan la visión, misión y valores que actualmente utiliza la empresa, las mismas no están explícitas en ningún lado solo están de manera implícita en la mente del dueño:

Visión: “Nuestra visión es la de ser los mejores ofreciendo los productos y servicios más innovadores siempre con la más alta calidad para el bienestar de la comunidad”.

Misión: “Ofrecer productos y servicios a la medida queriendo lograr siempre la mayor conformidad y diferenciación para nuestros clientes”.

Valores:

- Calidad
- Servicio
- Confianza
- Respeto

### 2. Mercado Meta:

Los clientes que atienden son:

Consumidores Finales: Los clientes consumidor final son todas aquellas personas que compran o adquieren servicios, estas personas pueden ser o no identificadas dependerá del tipo de acción que allá efectuado en el negocio para que se registren sus datos. El registro cuenta con los datos básicos del cliente, nombre y apellido, fecha de nacimiento, D.N.I., domicilio y teléfono.

Cientes Corporativos: Son identificados como aquellas corporaciones o instituciones que compran o adquieren servicios para su funcionamiento o la compra de algún producto para entregar como agasajo a alguna persona o entidad. En esta clasificación se encuentran entidades tales como: municipalidades, escuelas, empresas, etc. En este segmento de clientes se posee registros de datos en mayor medida que el segmento de consumidores finales. La compañía gestiona sus clientes por medio de un sistema informático hecho a medida, el sistema consta de un módulo denominado ABM (alta, baja y modificación de clientes) a través de él se realizan todas las cargas, modificaciones y eliminaciones de los clientes.

A continuación se muestra una pantalla del ABM clientes de Demaría Regalos:

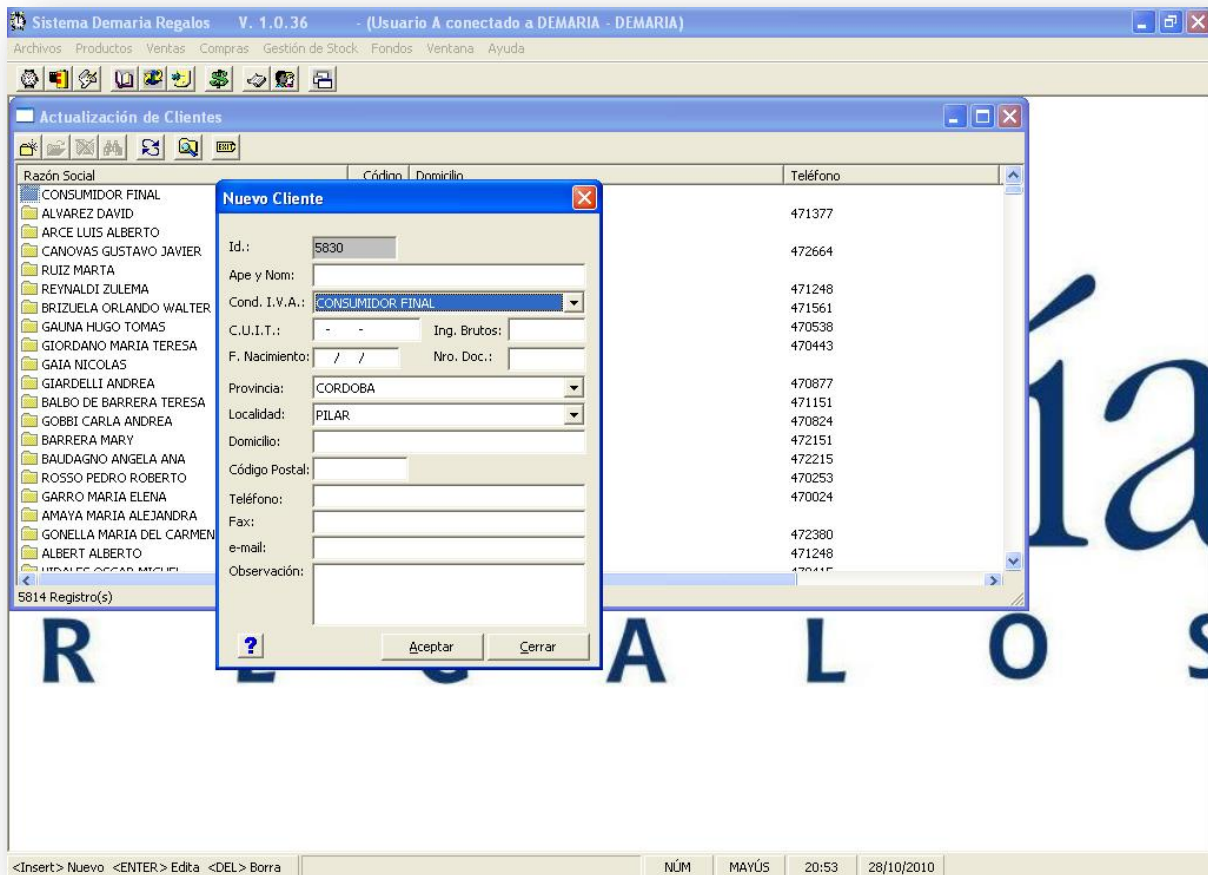


Gráfico 2: Captura de pantalla del ABM clientes de DEMARIA REGALOS. Fuente: Captura de pantalla sistema Informático de la Empresa.

### 3. Antecedentes de comunicación:

La empresa no ha realizado campañas comunicativas intensas que sustenten a un plan de comunicación, simplemente ha producido de manera aislada acciones y/o publicidades institucionales en medios como: periódicos, revistas, guías de teléfono, radios, tv y menciones en eventos. También ha sido sponsor de clubes deportivos locales.

A continuación se mencionan algunas de las últimas publicidades realizadas:

Tipo	Lugar	Tipo de publicidad	Año
Sponsor (futbol)	Defensores de Pilar	Institucional	2008,2009,2010
Sponsor (basketball)	Pilar Sport Club	Institucional	2007,2008,2010
Publicidad gráfica	Periódico Zonal Día Siete	Institucional	2008,2009,2010
Publicidad gráfica	Periódico Zonal día Siete	Promocional	2009,2010,2011
Publicidad gráfica	Guía Centro de Comercio Pilar	Institucional	2008,2009,2010

Tabla 3: Antecedente de comunicación. Fuente: Elaboración propia

#### 4. Análisis de ventas:

Como puede observarse en el gráfico 3, donde se muestra los volúmenes de ventas que DEMARÍA REGALOS obtuvo en los últimos 5 años:

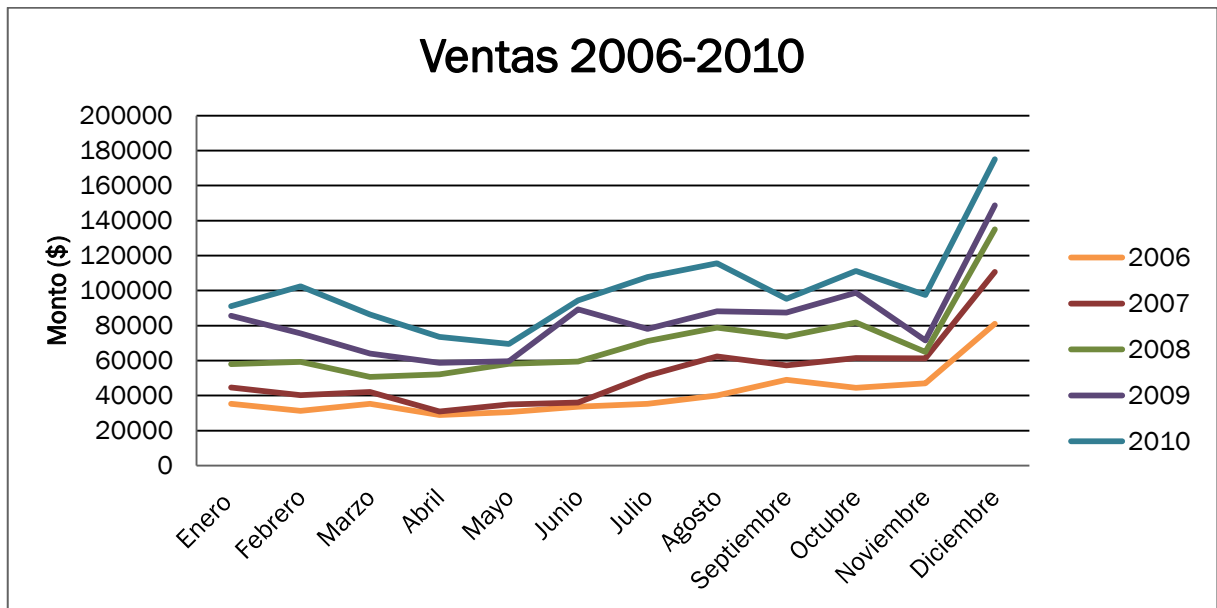


Gráfico 3: Volúmenes de ventas mensuales año 2005 – 2010 – Fuente: Elaboración Propia

- Si bien existe una fuerte incidencia de la inflación en la cual generan incremento en los costos de los productos y posteriormente al precio final de los mismos las ventas de DEMARÍA REGALOS siempre se fueron incrementando de manera creciente sin embargo este crecimiento no fue tan altos en el último años.
- Se observa una estacionalidad de las ventas de manera uniforme en casi todos los meses salvo en tres fechas particulares como la que son el día del niño, día de la madre y navidad, donde las ventas se elevan considerablemente en esas fechas.

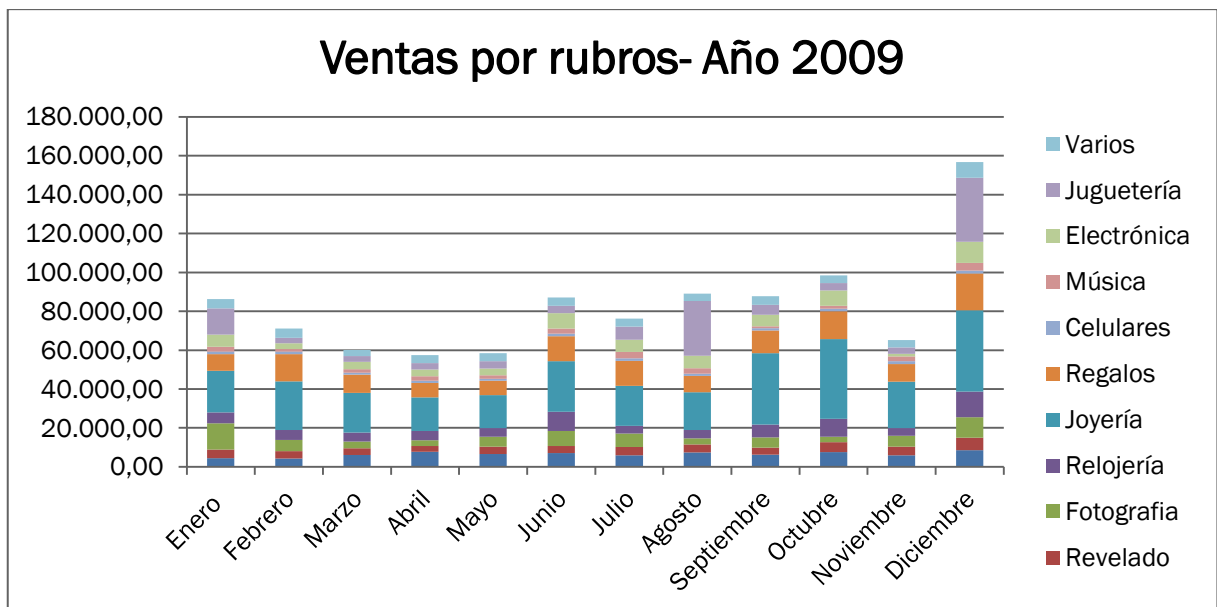


Gráfico 4: Volúmenes de ventas por rubro mensuales año 2009– Fuente: Elaboración Propia

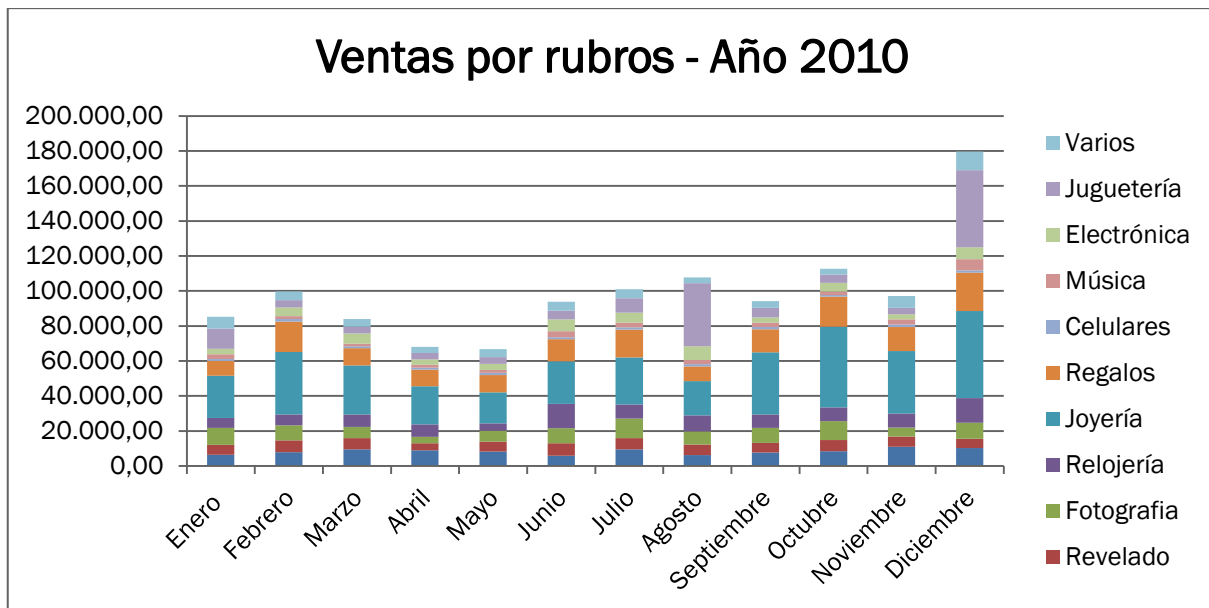


Gráfico 5: Volúmenes de ventas mensuales por rubro año 2010 – Fuente: Elaboración Propia

Analizando rubro por rubro en las gráficas del año 2009 y el año 2010 se observa que las facturaciones mes a mes del rubro joyería posee la mayor contribución seguido por las ventas del rubro Regalos, Fotografía y Juguetería aunque esta ultima las ventas son bajas en casi todo el año a excepción de las fechas especiales (Día del Niño y Navidad). Mientras que los rubros que menos contribuyen al negocio son el de Celulares (rubro discontinuado) y música.

## 5. Conocimiento del producto/mercado:

### Ubicación:

En relación a la ubicación DEMARIA REGALOS es el lugar con mejor ubicación, seguido por Aduana, Topazio y Yanni regalería.

### Precio:

En relación a la percepción de precio DEMARIA REGALOS y Regalería Yanni poseen los precios más altos del mercado pero también la mejor calidad. Los otros competidores poseen precio más bajo pero también más baja la calidad en los productos.

### Conocimiento y valoración sobre la infraestructura:

En general la infraestructura es buena de los locales, pero existe una diferencia con DEMARIA REGALOS que presenta dificultades en cuanto al espacio para atender al público y exhibir sus productos. El local mejor valorado en este punto fue Regalería Yanni aunque existen valoraciones diferentes según el entrevistado.

### Variedad y calidad de la línea de productos:

DEMARIA REGALOS y Regalería Yanni poseen la misma calidad y variedad de productos, en tanto los otros competidores Aduana y Variedades Mabel poseen calidad más baja de productos pero una amplia gama y profundidad de los mismos.

### Atención al cliente:

La atención al cliente de DEMARIA REGALOS y Regalería Yanni es muy buena a excelente en ambos casos, en Variedades Mabel la atención es regular y en Aduana la atención es mala. En los demás comercios no se registran opinión alguna.

Empresa	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
<b>Demaría Regalos</b>	Facilidades de pago Relación cliente- dueño Ambiente cordial y familiar	Espacio físico reducido para mostrar los productos y para los clientes.
<b>Regalería Yanni</b>	Amplio Espacio	Mala distribución de los productos.
<b>Aduana</b>	Precios bajos	Mala atención Espacio reducido para los clientes. Calidad de productos baja
<b>Variedades Mabel</b>	Amplio espacio	Calidad de productos baja

Tabla 4: comparativo de los aspectos positivos y negativos de los comercios – Fuente: Elaboración Propia

### Liderazgo percibido:

En relación a esta variable el podio lo lleva DEMARIA REGALOS ya que por calidad y desempeño de muchos años en el mercado lleva el liderazgo adelante, luego le sigue unos escalones más abajo pero con un desempeño muy bueno Regalería Yanni. En este marco es importante destacar que para los segmentos consultados los otros comercios no compiten con Demaría y Yanni ya que los productos y la calidad de los aquellos no son los mismos.

### Personalización de la marca

Se le pidió a los entrevistados que imaginaran como serían las marcas si son personas y asisten a una fiesta y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Demaría Regalos	Regalería Yanni	Aduana	Variedades Mabel
<b>Elegante</b> <b>Una persona bien vestida</b> <b>El rey</b> <b>Un invitado</b> <b>Figura de equidad y cordialidad</b> <b>Un 90%</b> <b>Un abuelo que esta de etiqueta</b>	Simple, común Una persona bien vestida Una princesa Cumpleañera Muy caro Adolecente que toma alcohol en la mesa con amigos	Popular Una persona vestida más o menos Una persona vestida de jogging	Común Una persona vestida más o menos El chico que está corriendo en el patio con amigos

Tabla 5: Tabla comparativa de personalización de marcas – Fuente: Elaboración Propia

Las otras marcas no fueron nombradas por los entrevistados por que las desconocen o no concurrieron nunca a comprar al mismo. Fuente: Entrevista en profundidad a clientes.



## 6. Distribución/Localización:

DEMARIA REGALOS es una empresa BtoC, (business to consumer), es decir que utiliza el canal directo para llegar al consumidor final, sus clientes, sin intermediación alguna. Quien quiera acceder a los productos y/o servicios de la empresa debe concurrir al local y de esa manera obtiene el servicio o producto. El local comercial se encuentra ubicado frente a la plaza Fray Mamerto Esquiú, es la zona más urbanizada y céntrica de la ciudad de Pilar en este sector se dispone de una gran oferta comercial de diferentes rubros como, comercios de ropa, regalerías, artículos para el hogar, entre otros. En algunas ocasiones las ventas se han concretado de manera telefónica pero es muy atípico que ocurra este tipo de ventas ya que la empresa no ha desarrollado otros canales de ventas más que el de fuerza de venta.

29

A continuación se presenta un mapa que evidencia la proliferación de competencia en el sector céntrico de Pilar, no obstante también existen otras competencias de otros rubros no analizados que se encuentran ubicadas en el mismo sector.



Gráfico 6: Mapa de geo posicionamiento de los competidores en Pilar. Fuente: Elaboración Propia con datos de Google Maps

## 7. Fijación de Precios:

La empresa actualmente utiliza un método para fijación de precios simple que consiste en fijar un margen basado en el costo, tipo de producto y de la utilidad buscada. No obstante existen algunas políticas especiales en aquellos productos de marcas reconocidas y/o en aquellos productos que pueden llegar a tener la competencia. Para eso productos el método de marcación de precios consiste en:

- Si la empresa posee un producto único que no posee la competencia (exclusividad de venta) se aplica el 100% sobre el costo del producto.
- Si la empresa posee un producto de marca que exista alta probabilidad que la competencia pueda llegar a tener, se aplica un margen por debajo del 50% sobre el costo del producto.

A continuación se detallan los márgenes estimativos para cada uno de los rubros comercializados por Demaría Regalos.

Rubro	Margen
Joyería	100%
Relojería	70%-100%
Regalería	50%-100%
Juguetería	50%-70%
Fotografía	50%
Electrónica	50%
Artículos Varios	50%
Laboratorio Fotos	70%
Accesorio Celulares	100%
Servicio	50%-100%

Política de Descuento: La empresa aplica descuento del 10% a todas las compras realizadas al contado efectivo.

Tabla 6: Márgenes de precio por rubro. Fuente: Elaboración Propia

## 8. Análisis de la Demanda

Por razones de no contarse con datos suficientes del mercado no se puede hacer estimaciones de demanda obtenida por el método basado en el ambiente externo lo que no permite dar certeza del 100% del método propuesto por Hiebing y Cooper<sup>15</sup>, donde los autores proponen tres métodos que posteriormente serán combinados y ajustados cualitativamente para facilitar el establecimiento de objetivos de ventas. Por tal motivo se utilizaron solamente dos de los tres métodos, cada método desarrolla un estimado para el objetivo de ventas que al combinarse/promediarse con los otros, facilita la proyección de resultados y la demanda.

### Método basado en el contexto Micro Interno

Consiste en la proyección de las ventas de la empresa (últimos 5 años) usando el método estadístico de mínimos cuadrados. A continuación se presenta la estimación de la demanda para los próximos 3 años basados en la información histórica:

<sup>15</sup> Hiebing, Cooper y Librand - Cómo preparar el plan de mercadotecnia exitoso - McGraw Hill - 2ª Edición- 1994-México

Proyección de Ventas		
Periodos	VENTAS	VARIACIACIÓN
2006	\$ 491.684,34	51,27%
2007	\$ 633.115,42	28,76%
2008	\$ 843.047,66	33,16%
2009	\$ 1.005.390,93	19,26%
2010	\$ 1.219.604,39	21,31%
Proyección para Los 3 años siguientes		
2011	\$ 1.365.188,40	11,94%
2012	\$ 1.510.772,41	10,66%
2013	\$ 1.656.356,42	9,64%

Tabla 7: Proyección de ventas. Fuente: Elaboración propia en base a datos internos de la empresa.

Se espera para el año 2011 un incremento de las ventas del 11.94%, dicho incremento se observa en los años posteriores y siguientes tomando un carácter de crecimiento decreciente, las razones de esos cambios se deben a escasas acciones de marketing por parte de la empresa y a factores externos que potenciaron su caída, como lo fueron crisis, inflación y la incapacidad de la empresa para generar mayores facturaciones y ganancias.

#### Método con inclusión de gastos

Este método se fundamenta en consultar al dueño o directivo superior de la organización cual es el estimado de ventas que debería vender para obtener ganancias. Es un método simplista pero muy útil debido a que detalla las ventas que han de generarse para permanecer en el negocio y obtener ganancias.

En base a lo conversado con el directivo de la empresa se estima que las ventas estén arriba del \$1.400.000 es decir un 4% aproximadamente más del estimado por los datos cuantitativos. Las razones con las que el directivo se sustenta dicha afirmación son: "Pilar es una ciudad que crece constantemente, la gente consume más y ahorra menos, los productos suben de precio fruto de la inflación en gran medida pero ese problema no frena las ventas, el problema en ese caso es de la administración y la remarcación de precio que tenemos que estar atentos constantemente."

#### Consolidación de los dos métodos más la aplicación del programa

En base a lo determinado por los dos métodos anteriores y haciendo un análisis cuantitativo y cualitativo sobre la proyección del alcance que va a tener el programa pertinente, se obtiene que las estimaciones de ventas van a estar en el orden del \$1.500.000 es decir un 23% aproximadamente más del estimado en ambos métodos anteriores, dicha proyección se puede analizar más acabadamente en el módulo de análisis de rentabilidad, donde se analizaran las ventas en tres distintos escenarios posibles.



## MACROAMBIENTE

Este ambiente representa todas las fuerzas del entorno en la que Demaría Regalos está expuesto y no puede controlar de ninguna manera:

### Variables relacionadas al entorno económico

#### Situación Macroeconómica Argentina: Evolución

Se presenta a continuación un informe económico - financiero elaborado por el Center for Business Research and Studies de la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo con datos extraídos de fuentes oficiales de los meses de Noviembre y Diciembre del año 2010 y Enero del año 2011.

Situación Macroeconómica		Datos extraídos
<b>Nivel de Actividad</b>	Se registró una suba del 1.6% en el último mes. El alza acumulada en los doce meses inmediato anteriores es del 9.8%.	Noviembre 2010
<b>Actividad Industrial</b>	Subió un 2.4% en el último mes, lo que representa una recuperación anual del 10.6%.	Diciembre 2010
<b>Actividad de la construcción</b>	Registró un alza del 1.1% durante el último mes. Durante los últimos doce meses la actividad registró una mejora del 20.7%.	Diciembre 2010
<b>IPC</b>	Índice de Precios al Consumidor con alza del 0.7%	Enero 2011
<b>IPM</b>	Índice de Precios Industriales Mayoristas con suba del 0.9%	
<b>ICC</b>	Índice del Costo de la Construcción con suba del 2.1%	
<b>Consumo</b>	La actividad de los supermercados registró una suba del 1.3%. Los shoppings registraron un alza del 9.6% en su nivel de actividad. El nivel de utilización de servicios públicos creció un 4.9%.	Diciembre 2010
<b>Moneda y Crédito</b>	La base monetaria subió un 9.4 y cerró el mes en \$ 160,408 millones. Las reservas internacionales cayeron un 0.4% y ascendieron a U\$S 52,145 millones. Los depósitos tuvieron una suba del 5.1% y finalizaron el mes en 373,581 millones. Créditos al sector privado con suba del 6.6%: \$ 196,987 millones. Tipo de cambio U\$S/\$ y tasas de interés estables.	Enero 2010
<b>Sector Fiscal</b>	El sector público nacional registró un superávit fiscal primario de \$ 3,307 millones. La recaudación del sector público nacional alcanzó los \$ 40,767 millones.	Diciembre 2010
<b>Sector Externo</b>	Nuevo saldo comercial favorable: U\$S 241 millones (exportaciones: U\$S 5,585 millones - importaciones: U\$S 5,344 millones).	Diciembre 2010

Tabla 8: Síntesis Económica de Febrero 2011. Fuente: Universidad de Palermo

#### Proyecciones para el año 2011<sup>16</sup>

La tendencia para 2011 es una continuidad del modelo consumista-inflacionario de 2010. A pesar de algunas señales, como la llegada del FMI monitoreando el IPC, o los anuncios recurrentes sobre probables pagos al Club de Paris, no cabe esperar muchos cambios esenciales en un año electoral.

<sup>16</sup>Informe Anual de coyuntura económica año 2010 - La economía Argentina año 2010. Perspectiva 2011 - Universidad Católica Argentina.

El crecimiento del PIB se estima en 5% anual, sostenido por el consumo público y privado, con exportaciones algo menos dinámicas que en el 2010, pero con buenos precios externos de commodities, y con una inversión que se desacelerará, por la expectativa pre-electoral, y también por un clima de deterioro de la confianza, que lleva varios años, y que se traduce en una fuerte salida anual de capitales, que para 2010 habría sido de US\$ 10.800 M.

El tema más importante es la evolución de la economía mundial, la demanda china y el precio de los commodities, porque, pese a llevar adelante un enfoque económico más bien autárquico, depende en suma medida de los precios de los commodities, por las transferencias de los transables hacia los no transables. Los precios actuales de la soja de US\$/tn de 470, y del crudo de U\$/bl 878, son excelentes noticias, que pueden revertirse, y con ellos, entrar en riesgo una parte del actual sistema de transferencias públicas que mantiene al consumo. Esta probabilidad, para 2011, es de muy baja ocurrencia.

Con tipo de cambio estable en el orden de lo presupuestado, y precios que crecerán en el orden de 25% anual, no cabe esperar mayores cambios. Por el lado externo, la cuenta corriente en 2010 alcanzaría el 1.9% del PIB, con 6.800 M USD, y en 2011 se estima una baja hasta 0.9% del PIB, con 4.200 M. por exportaciones que crecerían menos que las importaciones.

En definitiva, la economía crecerá en 2011 con la continuidad de un enfoque de redistribución-inflacionario, donde el Estado nacional se hace de fondos crecientes, el gasto público consolidado equivale al 42% de la economía, y mantiene un esquema de gasto público, planes sociales y estímulos al consumo, frente al resto de la economía que busca sortear el problema inflacionario y con una alta sub-inversión privada debido a las características del clima de inversión imperante, lo que plantea el interrogante acerca de si la economía se encuentra ante su potencial o no. Dados los crecientes problemas sociales, el diseño de un mejor sistema económico, que aproveche todo el potencial productivo y genere mayores incentivos a la inversión privada y la creación de empleo privado formal, no es un tema menor.

A continuación se hace un análisis personal de la variable para el presente trabajo:

Los indicadores macroeconómicos en líneas generales están dando un resultado positivo ya que se registran alzas en todos los sectores de la economía analizados, el consumo, el PIB, y la balanza en los sectores fiscal y externo también registran superávit favorable, lo que da indicios de una buena economía, el único valor no alentador es la suba continua del Índice de Precios que será analizada con detenimiento en la siguiente variable "Inflación".

Esta variable macroeconómica tiene un grado de vinculación con la empresa ALTO, sus probabilidades de ocurrencias son también ALTAS, y da como resultado un impacto positivo en la organización.



## Inflación

En base investigaciones de estudios públicos y privados pueden identificarse indicadores que enseñan el comportamiento actual de esta variable y las perspectivas existentes sobre su evolución futura.

El índice de Precios al Consumidor de Córdoba (IPC) tira un acumulativo del 14.9 % entre Enero y Diciembre del 2010 a nivel general.

Una síntesis de las variaciones de precios correspondientes a cada capítulo de la canasta del IPC de la provincia de Córdoba se puede observar en la tabla 6.

Nivel general y capítulos	Índice		Variación porcentual	
	Diciembre 2010	Noviembre 2010	respecto del mes anterior	respecto de dic 2009
Nivel general	208,90	207,03	0,9	14,9
Alimentos y bebidas	207,03	205,26	0,9	18,7
Indumentaria	170,82	168,81	1,2	8,5
Vivienda y servicios básicos	252,66	251,50	0,5	11,8
Equipamiento y mantenimiento del hogar	166,11	165,06	0,6	5,3
Atención médica y gastos para la salud	194,51	191,26	1,7	15,9
Transporte y comunicaciones	206,84	205,36	0,7	13,8
Esparcimiento	210,36	206,03	2,1	14,9
Educación	340,48	339,83	0,2	24,6
Otros bienes y servicios	188,64	187,37	0,7	9,6

Tabla 9: Índice de Precios al Consumidor de la provincia de Córdoba, Base 2003=100 Índice y Variaciones respecto del mes anterior y de diciembre 2005. Fuente: Gerencia de estadística y censo de la provincia de Córdoba

Los bienes, que representan un 69,81% de la canasta, tuvieron una variación de 0,8% mientras que los servicios, que representan el restante 30,19% tuvieron una variación de 1,0%, con respecto al mes anterior.

Nivel general, bienes y servicios	Índice		Variación porcentual	
	Diciembre 2010	Noviembre 2010	respecto del mes anterior	respecto de dic 2009
Nivel general	208,90	207,03	0,9	14,9
Bienes	189,08	187,50	0,8	14,2
Servicios	254,75	252,21	1,0	16,1

Tabla 10: Índice de Precios al Consumidor de la provincia de Córdoba, Base 2003=100 Índice y Variaciones respecto del mes anterior y de diciembre 2005. Fuente: Gerencia de estadística y censo de la provincia de Córdoba

Según un informe privado realizado por la consultora Abeceb.com puede observarse comparativamente la variación interanual de la inflación para el cierre del año 2010, de acuerdo a las mediciones del INDEC con los realizados por la consultora Abeceb.com y de la Universidad Torcuato Di Tella (expectativas de inflación). En este sentido se observa que, mientras las mediciones oficiales arrojan un índice de inflación interanual del 10.9%, las mediciones de Abeceb.com alcanzaban un 23,9% y las expectativas de inflación para el cierre del año un 35.1%.

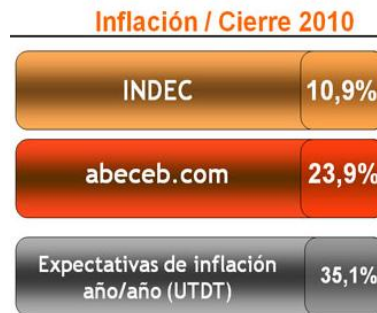


Gráfico 7: Inflación/Cierre 2010. Fuente Abeceb.com

A continuación se hace un análisis de impacto de la variable para el presente trabajo:

La inflación es un punto decisivo en la historia y en los últimos años de Argentina, la importancia de la inflación recae principalmente desde el punto de vista del consumidor, ya que una alta inflación hace que este pierda su poder adquisitivo. Una inflación controlada no es problema pero una inflación como la que está teniendo Argentina es muy riesgosa y además los organismos oficiales no hacen nada para detenerla, al contrario diversas fuentes como la consultora Abeceb producen investigaciones que dan valores discrepantes a las cifras oficiales. Por esta razón esta variable tiene un grado de vinculación con la empresa ALTO, las probabilidades de ocurrencias son Altos y por ende la valoración es NEGATIVA ya que recae sobre caída de consumo de los clientes.



### Consumo<sup>17</sup>

El consumo se ha transformado en el objetivo de la política económica por parte de la Administración, por encima de la inversión –afectada por la incertidumbre- y las exportaciones –limitadas por retenciones, cuotas y prohibiciones para algunos productos agroindustriales. A su vez, por parte de la población, se advierte una mayor dinámica de consumo –por lo menos para algunos segmentos con capacidad de compra- por demanda postergada durante la recesión de 2009. Estos factores se conjugan con una serie de elementos:

- Mayor gasto público para sostener el consumo, con la persistencia del esquema de financiamiento de los transables a los no transables, vía retenciones. Las transferencias vía planes sociales renovados, como la asignación universal por hijo, y planes precedentes, tanto de origen nacional como de gobiernos subnacionales, como las transferencias a sectores productivos, como los subsidios al empleo de algunas ramas industriales, y los subsidios a la energía y al transporte.
- La puja distributiva, con eje en las paritarias de la mayoría de los sindicatos, en el orden promedio de 25% anual. El impacto sobre las expectativas de consumo de este segmento de la fuerza laboral (23% del total) no es menor.

<sup>17</sup> Informe Anual de coyuntura económica año 2010 – La economía Argentina año 2010. Perspectiva 2011 – Universidad Católica Argentina.

- Control de importaciones, para impulsar la industria nacional y el empleo industrial de PYMES, según lo manifiesta la Administración.
- Planes de crédito en 50 cuotas, con tasas elevadas pero plazos atractivos, para electrodomésticos, viajes y turismo, y préstamos personales, por parte de bancos y grandes cadenas comerciales minoristas.
- Ausencia de oportunidades de inversión financiera a nivel global y local, más el acotado clima de inversión, que aleja proyectos de riesgo intermedio, ante una tasa de inflación elevada, factores que “expulsan” fondos hacia el consumo.
- Fuga de la inflación, que termina realimentando consumo privado.

La economía ha crecido 8.6% anual en 2010, según la estimación propia del UCA-PAC. La excelente cosecha esperada de 93 millones de toneladas - fruto de rendimientos extraordinarios por el notable régimen de lluvias observado en el verano de 2010- , la leve mejora en la economía mundial, la demanda de Asia, la recuperación de las importaciones de Brasil, y el gasto público vienen impulsando la actividad.

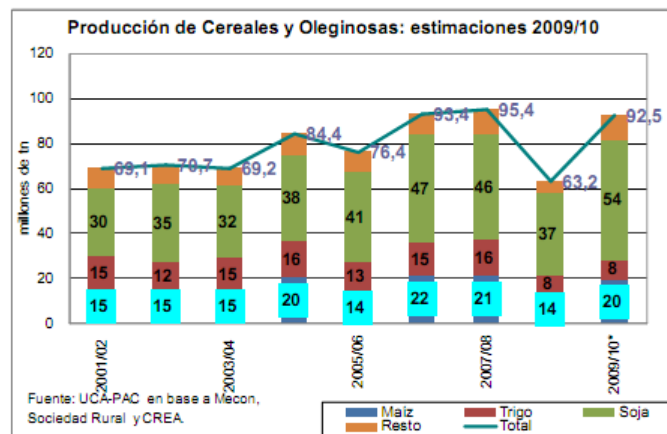


Gráfico 8: Producción de Cereales y Oleaginosas: estimaciones 2009/2010. Fuente: Univiersida Católica Argentina

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

Un aumento en el consumo hace que la demanda de producción aumente y en consecuencia la producción será mayor. Si se produce más se necesitarán más empleos, con lo que el paro descenderá, los salarios crecerán y el nivel de vida mejorará. En resumen, el consumo ayuda de manera muy importante al desarrollo de una economía, y cuando éste aumenta, la economía mejora. Por ende haciendo la ecuación de impacto de la variable se observa un grado de vinculación ALTO con la organización, una probabilidad de ocurrencia MEDIO y como resultado una valoración Positiva por tratarse de un fenómeno mejorador en la economía.





### Actividad Económica y Comercial de la Provincia de Córdoba

A continuación se presenta un informe de la actividad económica y comercial de la provincia de Córdoba llevado a cabo en el trimestre de Septiembre a Noviembre del año 2010 por la Federación Comercial de Córdoba<sup>18</sup> y el Instituto de Desarrollo Empresario y Comercial. El mismo contiene descripción y análisis de las principales variables económicas que hacen a la actividad comercial y de servicios. Los resultados regionales para el mes de Noviembre, indican que para el 30,20 % del total de los comercios encuestados, los volúmenes de venta permanecieron sin alteraciones respecto al mes de Octubre. Este dato muestra una disminución de 4 p.p. (puntos por ciento) respecto al mes anterior. El 29,40% respondió que durante Noviembre tuvieron incrementos en sus volúmenes de venta comprendidos entre el 10 y 20%, y el 27,20% exhibió incrementos inferiores al 5%. En ambos casos se observa una variación positiva respecto al mes anterior de 4,8 y 5,4 p.p. respectivamente.



Gráfico 9: Volúmenes de venta Septiembre, Octubre, Noviembre 2010. Fuente: Fedecom Diciembre 2010

En lo referido a las compras a proveedores, el 45,10% respondió que se mantuvo sin cambios y el 20,50% que experimentaron aumentos entre el 10 y el 20 por ciento; una cifra mayor a la obtenida en el mes anterior cuando el 15,60% de los comerciantes había manifestado incrementos en los volúmenes de compra a proveedores en el rango antes mencionado.



Gráfico 10: Compra a Proveedores Septiembre, Octubre, Noviembre 2010. Fuente: Fedecom Diciembre 2010

<sup>18</sup> Informe económico de Diciembre 2010 de la actividad comercial de la provincia de Córdoba. Fuente: Fedecom.

El 48,30% de los comercios manifestó que los precios de venta al público evidenciaron incrementos por debajo del 5% (un incremento de 2,7 p.p. respecto al mes de Octubre); mientras el 44,60% manifestó igual situación respecto a los incrementos en los Precios de Proveedores.

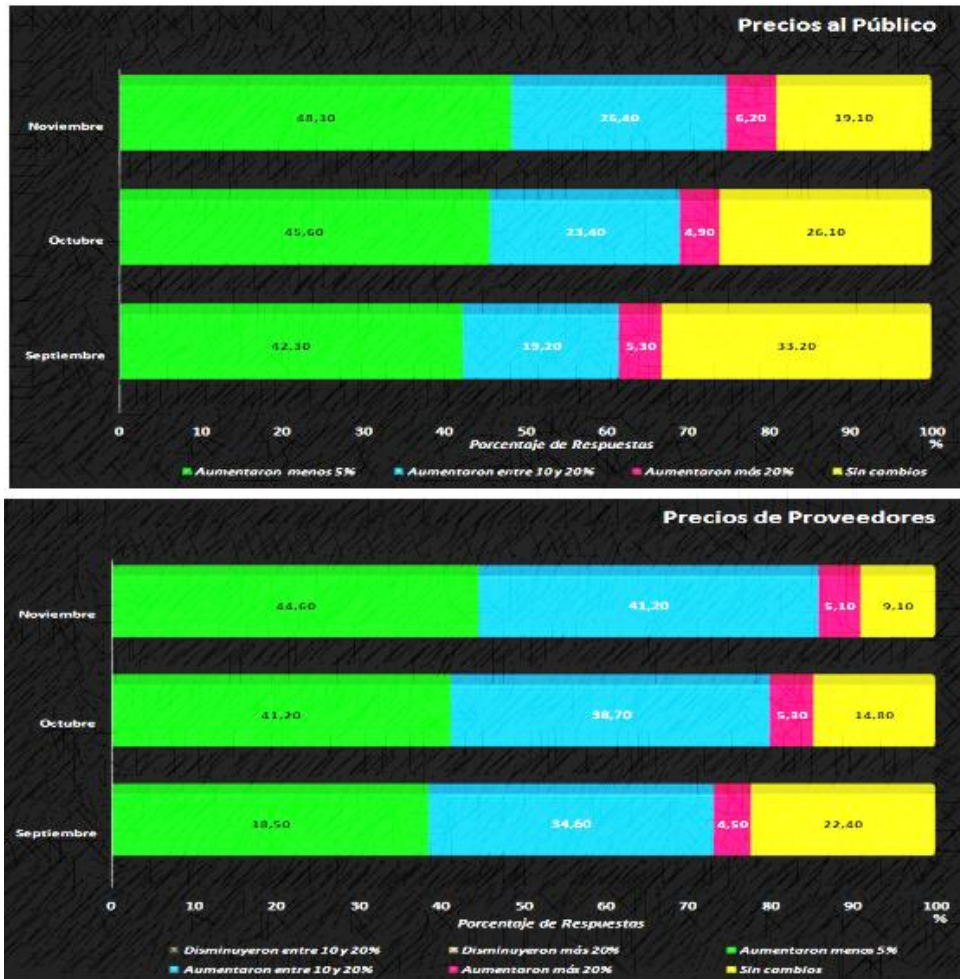


Gráfico 11: Precio al Público- Precio de Proveedores Septiembre, Octubre, Noviembre 2010. Fuente: Fedecom Diciembre 2010

El porcentaje de comercios encuestados que manifestaron haber comprobado un aumento mensual en la inversión durante el trimestre Septiembre a Noviembre, se mantuvo levemente por encima que lo anunciado para el trimestre de Agosto a Octubre. Así, el 25,40% de los consultados respondió que la Inversión aumentó, mientras que para el 68,50% se mantuvo sin cambios.

Respecto a la rentabilidad, para el 63,40% de los comercios se mantuvo sin modificaciones durante el trimestre septiembre a noviembre, pero con una diferencia en cuanto a la opinión respecto a la presencia de una caída en la misma; dado que en el periodo Agosto a Octubre la disminución fue la respuesta del 26,40 por ciento de los comerciantes y en el periodo de Septiembre a Noviembre el valor desciende al 21,40%.

Finalmente, para el caso del número de trabajadores empleados, el 94,40% de los comerciantes encuestados respondió que se mantuvo constante durante el trimestre Septiembre a Noviembre, acompañando la tendencia de los últimos meses.

Al analizar la forma promedio en que se cobraron las ventas por parte de los comerciantes durante el mes de noviembre, se observa que el componente de Contado Efectivo continúa mes a mes aumentando su participación, esta vez con un valor del 56,50%, con un aumento de 3,5 p.p respecto al mes anterior.

Los pagos con Tarjetas de Créditos y en Cuotas (financiamiento del propio comercio), exhibieron una leve disminución lo que se refleja en una caída de 2,3 p.p y 0,50 p.p respectivamente con referencia al mes anterior.

El cobro de ventas mediante Tarjetas de Débito también experimentó un leve retroceso, ubicándose en cuarto término con un valor del 10,20%, experimentando una reducción de 1,0 p.p respecto al mes de octubre.

Finalmente el cobro de ventas mediante Cheques experimentó un incremento de 0,30 p.p respecto al mes anterior ubicándose con un valor del 4,50% promedio del total de ventas del mes.

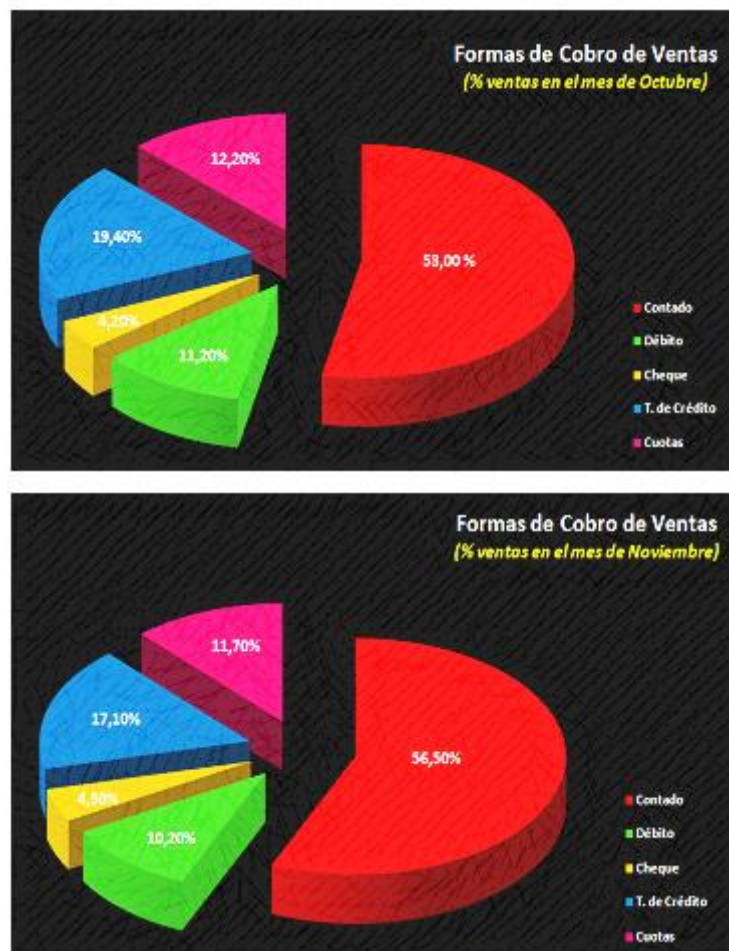


Gráfico 12: Forma de Cobro de Ventas Octubre y Noviembre 2010. Fuente: Fedecom Diciembre 2010

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

Los datos que se exhiben en la investigación realizada a comerciantes arrojan valores que deben ser analizados de manera individual:

- Analizando primariamente las ventas en Noviembre se observan cambios positivos con un incremento en las mismas de entre el 5% al 10%, todo hace pensar que este fenómeno se mantendrá y aumentará en Diciembre propulsado por las compras de los eventos festivos de final de año.
- Las compras a proveedores se mantienen casi sin cambios en el mes de Noviembre y los dos meses anteriores.
- Los precios a los consumidores en el mes de Noviembre registraron una leve suba del 5% para la mayoría de los comerciantes encuestados aunque una gran parte de ellos dijeron que se mantienen los mismos precios que los meses anteriores.
- Según los comerciantes tanto la rentabilidad como las inversiones se registran bajas paulatinas en los meses de Septiembre, Octubre Noviembre.
- El número de trabajadores empleados durante el trimestre de Septiembre a Noviembre se mantuvo sin cambio.
- En cuanto a la forma de pago utilizada por la gente en los comercios se sigue posicionando en el lugar número uno, el contado efectivo, le siguen las tarjetas de créditos y luego los financiamiento en cuotas de los comercios.

Analizando dichos registros y cruzando los datos con la situación actual de Argentina, se estima que para los próximos meses nos encontremos con un aumento paulatino en cuanto a inversiones y rentabilidad por parte de los comerciantes producto de la renovación de confianza al invertir, un aumento de precios en baja debido a una mayor credibilidad en los índices arrojados por el organismo oficial INDEC y un aumento progresivo del consumo. También se prevee un aumento en cuanto al uso de tarjetas de créditos y de débito producto de una mayor bancarización de la gente fomentada por acciones del gobierno nacional.

Esta variable tiene un grado de vinculación ALTO, una probabilidad de ocurrencia ALTO y da como resultado un valor POSITIVO.





## Variables relacionadas al entorno Demográfico

### Crecimiento Poblacional

En los últimos años Pilar fue la ciudad que más creció en el departamento con un incremento en su población de 2970 pilarenses más en su registro poblacional.

DEPARTAMENTO	NOMBRE	POBLACION 1996 (1)	POBLACION 2008 (2)	Var % 1996-2008
Departamento Río Segundo	ONCATIVO	12.310	12.655	2,80%
	PILAR	10.638	13.608	27,92%
	RIO SEGUNDO	17.259	19.559	13,33%
	VILLA DEL ROSARIO	12.432	14.970	20,42%

Tabla 11: Crecimiento Poblacional. Fuente: Datos provisionales Censo Provincial 2008

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

El aumento poblacional que tuvo Pilar permitirá expandir el mercado de oferta y demanda, es decir dando la posibilidad a la entrada de nuevos jugadores al mercado, como así también una renovación de consumidores. Ese movimiento dinámico activará a los antiguos comercios de la zona a renovarse junto a esos cambios y generar nuevas propuestas a los clientes para no quedar desplazado en el nuevo mercado. Por estas razones esta variable tiene un grado de vinculación ALTO en relación a la empresa, una posibilidad de ocurrencia ALTO y como resultado se puede decir que es POSITIVO aunque puede llegar a ser NEGATIVO si no se actúa a tiempo.



### Nivel Socio-Económico

El Nivel Socio Económico (NSE) expresa un aspecto dinámico y cambiante de cualquier sociedad, además es un instrumento muy valioso para caracterizar la población y es utilizado por las empresas e instituciones (entre varios usos) para:

- Caracterizar el perfil del mercado de un determinado producto o servicio
- Establecer las oportunidades de los productos en los distintos estratos de la población
- Ajustar la política de comunicación y de medios de acuerdo al perfil de los destinatarios del mensaje
- Apuntar con precisión a los segmentos claves de cada negocio, medio, servicio, política, etc.

En otro sentido permite analizar las transformaciones de la sociedad y reconocer tendencias que influirán sobre medios, productos, servicios y políticas.

La estratificación se basa en 6 estratos. Los cortes y designaciones de tales estratos derivan del análisis de la proporción de la riqueza que cada segmento de la población concentra.

Del presente estudio realizado por la consultora Muñoz y Asociados durante el año 2006 en las localidades de Villa María, Oncativo, Pilar y Río Segundo se observa que la ciudad de Oncativo posee la mayor proporción de hogares en el estrato socioeconómico alto/medio (32%) y el menor porcentaje en el estrato marginal (23.8%), además concentra el mayor porcentaje de nivel socio económico bajo de las localidades estudiadas con el 44.3% de los hogares.

En cuanto a Pilar registra el estrato con mayor cantidad de clase marginal de las localidades investigadas, sin embargo también seguido de la localidad de Oncativo, Pilar se ubica segunda en el estrato con clase alta/media y además posee el mayor porcentaje de clase alta.

Nivel Socio Económico (NSE)		Oncativo	Río II	Pilar	Villa María
Por Deciles	Por Estratos				
10	Alto	3,0%	1,8%	4,0%	3,6%
9	Medio Alto	16,8%	7,0%	7,2%	12,4%
8	Medio Típico	12,3%	9,5%	8,8%	12,7%
10, 9, 8	<b>ALTO / MEDIO</b>	<b>32,0%</b>	<b>18,3%</b>	<b>20,1%</b>	<b>28,7%</b>
7, 6, 5	Bajo Superior	28,0%	24,5%	19,0%	26,5%
4, 3	Bajo Inferior	16,3%	17,8%	15,5%	15,3%
7, 6, 5, 4, 3	<b>BAJO</b>	<b>44,3%</b>	<b>42,3%</b>	<b>34,6%</b>	<b>41,8%</b>
2, 1	Marginal	23,8%	39,5%	45,3%	29,4%
2, 1	<b>MARGINAL</b>	<b>23,8%</b>	<b>39,5%</b>	<b>45,3%</b>	<b>29,4%</b>

Tabla 12: Nivel Socio Económico Zonal. Fuente: Muñoz y Asociado Consultora – Datos Estadísticos año 2006

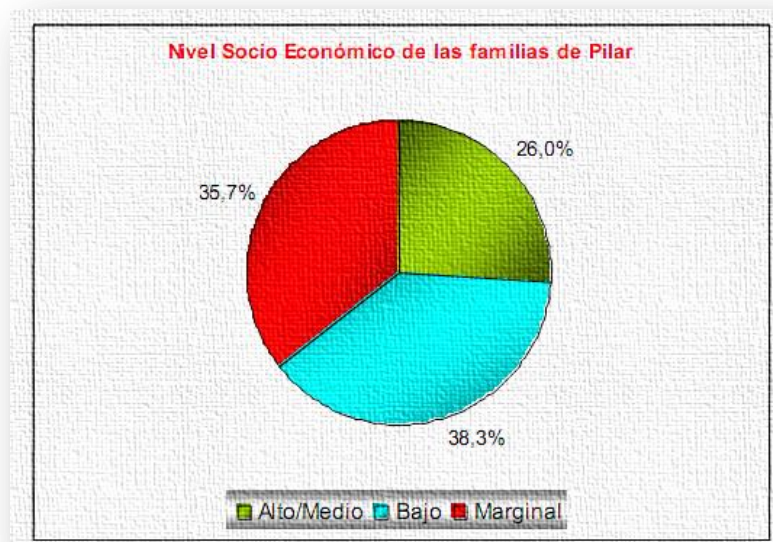


Gráfico 13: Nivel Socio Económico en Pilar Año 2008. Fuente: Muñoz y Asociados Consultora. Datos Estadísticos año 2008

Contrastando los datos de un estudio realizado por la consultora Muñoz y Asociado del año 2008 se observa que la población de Pilar tiene una mejora del (9.6%) en relación al año 2006 en el nivel de clase económica marginal. El segmento bajo tiene una subida de (3.6%) en relación al estudio anterior y el segmento alto/medio un incremento del (5.9%) en relación al estudio del año 2006.

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

En el nivel socioeconómico de Pilar se observa que en los estratos marginales se van reduciendo en estos últimos años, los niveles bajos han ido aumentando producto de la transición hecha entre los niveles marginales-bajos, y los niveles altos/medio están creciendo lo que se puede concluir que a nivel general el nivel socioeconómico de la ciudad de Pilar se está elevando debido a las posibilidades de acceso a la educación, la salud, el trabajo, etc.

Esta variable tiene una ecuación de impacto con un grado de vinculación ALTO con la empresa, y una posibilidad de ocurrencia MEDIA, dando como resultado un valor POSITIVO.

43



## Variables relacionadas al entorno Cultural

### **Consumo Local y Restructuración Urbana**

El consumo local<sup>19</sup> hace referencia al esfuerzo colaborativo para construir economías basadas en productos de la localidad o región. Específicamente en el ámbito de la alimentación, hace referencia a la producción, procesamiento, distribución y consumo integrados para mejorar la economía, medio ambiente, salud y relaciones sociales de un lugar en particular y se considera parte de un movimiento más amplio, como es el del movimiento sostenible.

El término forma parte de la compra local y la economía basada en la comunidad, es decir, en la preferencia para comprar bienes y servicios producidos localmente.

Adecuando la situación a la ciudad de Pilar, se está estableciendo el consumo local en la sociedad pilareña, impulsado de a poco por las distintas situaciones que le han acontecido de manera externa a la ciudad como lo es por ejemplo la finalización de la construcción y habilitación de la autopista ruta 9, la ruta nacional 9 (calle Juan Bautista Alberdi) tuvo que cambiar de dirección en el sentido comercial ya que antes los locales asentados sobre esa ruta se sustentaban y alimentaban de la gente viajera y ahora tuvieron que centrarse en el comercio local.

Por otro lado en la zona céntrica se encuentra mucha actividad con diversas ofertas sobre todo en el ámbito gastronómico cosa que años atrás era impensado para una sociedad tan clásica como lo era Pilar. En consecuencia a la proliferación de oferta céntrica y el exceso de circulación de automóviles sobre esta zona, el consejo deliberante de la ciudad, estableció una ordenanza de poner mano única en dos calles que nuclean el centro de la ciudad, siendo las mismas las únicas de la ciudad con esta condición. La ordenanza establece "la calle Zenón López es de único sentido desde la calle Bulevar Río Segundo hacia la calle Bulevar Argentino, mientras que la arteria Rafael Núñez correrá desde Bulevar Argentino hasta Bulevar Río Segundo", los motivos del cambio son que en Pilar se tiene un altísimo flujo de vehículos por día, la cultura y geografía de lugar hace que para recorrer dos cuadras se

<sup>19</sup> Consumo Local extraído de [http://es.wikipedia.org/wiki/Consumo\\_local](http://es.wikipedia.org/wiki/Consumo_local)

movilicen en auto lo que se produce un embotellamiento vehicular que acontece diariamente en la franja céntrica.<sup>20</sup>

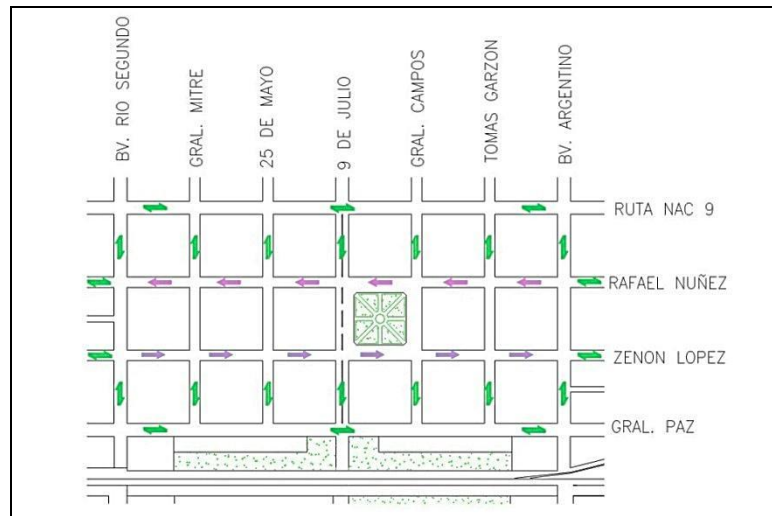


Gráfico 14: Sentido de calles céntricas de la Ciudad de Pilar. Fuente: Periódico zonal Día Siete – Fecha Publicación 04/04/10.

Otros aspectos importantes a destacar son las nuevas construcciones que se están llevando a cabo para favorecer la movilización de las personas de una zona a otra o de una ciudad a otra ambas van a producir cambios significativos en la forma de vida y cultura de las personas. Aquí se presenta un resumen de cada uno de los proyectos algunos ya terminadas y otras finalizándose:

Construcción de puentes paralelos a la ruta 9<sup>21</sup>:

El proyecto consta de dos puentes, uno es el puente vado y otro es un puente carretero. El puente vado sobre el río Xanaes que une las ciudades de Río Segundo y Pilar ya está en funcionamiento el mismo tiene una longitud total de 121 metros por 10,7 de ancho, de los cuales 8,30 metros es de calzada. Dicho puente está limitado a la circulación de peatones y rodados menores es decir permiten el tránsito de bicis, motos y peatones dando una alternativa más segura y confiable a la hora de movilizarse las personas entre Pilar y Río Segundo.



Imagen: Inauguración puente vado. Fuente: [gustavodipalma.periodismonuevaera.blogspot.com](http://gustavodipalma.periodismonuevaera.blogspot.com) – 2 de Diciembre 2010

<sup>20</sup> Fuente: Periódico zonal Día Siete – Fechas de publicación 31/03/09

<sup>21</sup> Inauguración del puente vado. Fuente: [gustavodipalma.periodismonuevaera.blogspot.com](http://gustavodipalma.periodismonuevaera.blogspot.com) – 2 de Diciembre 2010



El segundo puente, el puente del Bicentenario será un puente inaugurado a mediados del año 2011, el mismo requirió inversiones de 9 millones de pesos para su construcción, este último tiene la finalidad de ser utilizado como una alternativa al puente tradicional de la ruta 9, es decir que el mismo permitirá la circulación de vehículos y transporte de carga pesada entre ambas ciudades.

Construcción de un túnel que une el sector dinámico con el sector comercial<sup>22</sup>:

Un túnel que se iniciaría en la calle General Paz, como continuación de la calle 9 de Julio, uniría el centro de la ciudad con el sector sur de la misma, que se encuentra después de las vías férreas.

Los motivos para la realización de la obra:

- Se trata de vincular un sector de crecimiento dinámico con el centro comercial y administrativo.
- Se intenta incrementar la seguridad de las personas que por allí circulan.

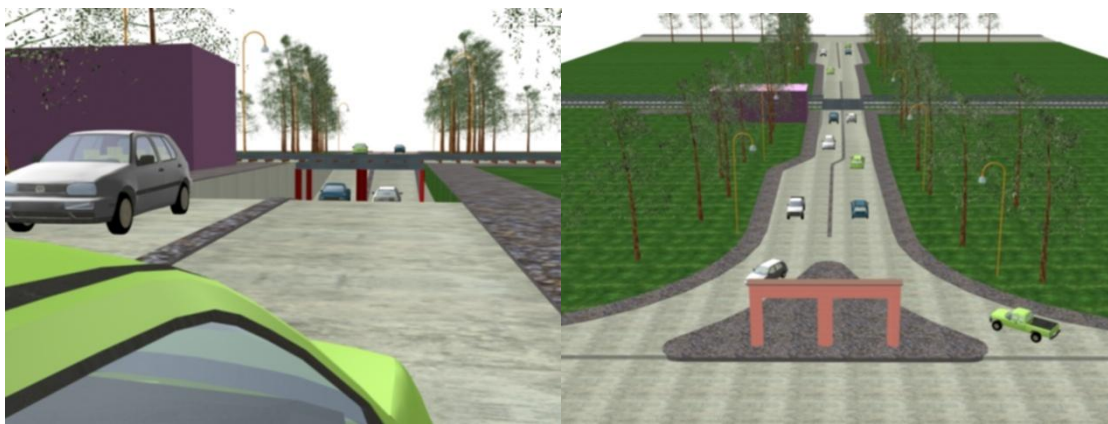
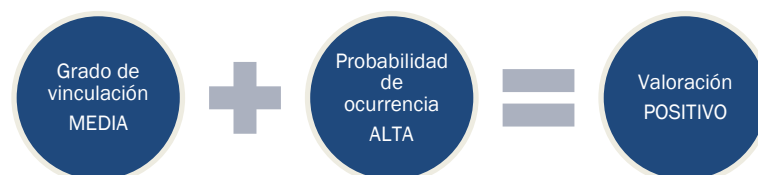


Gráfico 15: Proyecto túnel de la calle 9 de julio. Fuente: Municipalidad de Pilar

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

Estos cambios que se vienen realizando en la ciudad de Pilar y a los alrededores son muy significativos en lo que respecta a lo cultural y el desarrollo económico y social del lugar. Desde el punto de vista comercial el cambio a una tendencia de consumo local favorece la actividad comercial local y el desarrollo económico de Pilar y Río Segundo. Además los nuevos puentes han unido más ambas ciudades, y han potenciado al sector, haciéndolos cada vez un conglomerado urbano más fuerte y animando a nuevos inversores a establecerse en el lugar.

Esta variable tiene un grado de vinculación con la empresa MEDIA, una posibilidad de ocurrencia ALTA y como resultado un valor POSITIVO.



<sup>22</sup> Fuente: Periódico zonal Día Siete – Fecha de publicación 30/09/09

## Variables relacionadas al entorno Político - Legal

### Restricción a las Importaciones<sup>23</sup>

Argentina está aplicando severas restricciones a las importaciones, las razón principal son por presuntos dumping que hay en muchos de los productos que se exportan para diferentes sectores de la economía del país. La práctica del dumping consiste en vender al extranjero productos nacionales a un precio inferior al que tiene en el país de origen. El dumping considerado como una práctica desleal del comercio internacional que puede ser denunciada ante las autoridades investigadoras del país importador con el objeto de que inicie una investigación y en su caso determine las medidas oportunas.

46

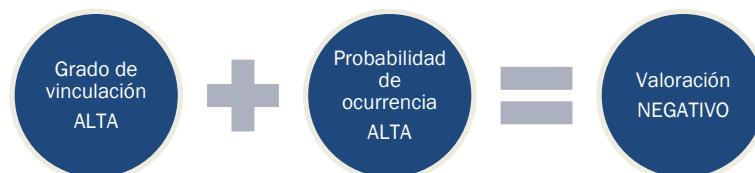
En el año 2010 Argentina inicio acciones sobre esta modalidad a diferentes países tales como China, Indonesia, Brasil, Rumania entre otros. La resolución fue decidida sobre la base de un informe elaborado por la Comisión Nacional de Comercio Exterior (CNCE), que determinó que las importaciones de estos productos están incurriendo en dumping. "Constituyen una amenaza de daño importante a la rama de la producción nacional", dijo la CNCE y recomendó la aplicación de derechos antidumping definitivos. Dicha acción afecta principalmente a la importación del sector de la industria textil, zapatos, juguetes, petróleo entre otros.

En el año 2011, se sumaron nuevas restricciones a la importación el Ministerio de Industria extendió la aplicación del sistema de Licencias No Automáticas a nuevos productos a través de la resolución 45, publicada en el Boletín Oficial. La extensión llega a artículos metalúrgicos, electrónicos de consumo, hilados y tejidos, autos de alta gama, moldes y matrices, vidrio, bicicletas y partes de bicicletas. A través de un comunicado, la ministra de Industria Débora Giorgi explicó que la medida busca "preservar en el mercado interno los productos nacionales" y "el proceso de reindustrialización que se generó a partir de la aplicación del modelo productivo en 2003" "La estrategia del comercio administrado para resguardar los puestos de trabajo dio resultados satisfactorios a nuestra industria, que logró en el último año sustituir importaciones por U\$S 9.200 millones "dijo.

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

Las restricciones a las importaciones para Demaría Regalos como para otras empresas del sector traen aparejado muchos problemas comerciales y de logística. Las razones principales son en que existe un desmedido control de importaciones y las mismas producen demoras en embarques de productos que quedan varados en puertos por varios meses produciendo un desabastecimiento al sector y que posteriormente genera bajas en ventas importantes. Los productos que quedan varados muchas veces no pueden ser realizados en el país ya sea por falta de experiencia o tecnología para hacerlos, pero dichos controles no diferencian esos productos y estas restricciones desalientan a los importadores y distribuidores a importar. Como consecuencia a esta situación los productos que se comercializan en el mercado son en mayor proporción de origen nacional y cada vez son más de baja calidad y pocos innovadores.

Esta variable tiene un grado de vinculación ALTO en relación a la empresa y las probabilidades de ocurrencia son ALTAS, esta ecuación da como resultado un valor NEGATIVO por razones explicadas anteriormente.



<sup>23</sup>[http://www.lacapital.com.ar/ed\\_impresa/2009/6/edicion\\_243/contenidos/noticia\\_5340.html](http://www.lacapital.com.ar/ed_impresa/2009/6/edicion_243/contenidos/noticia_5340.html)  
<http://fortunaweb.com.ar/el-gobierno-nacional-suma-productos-al-sistema-de-licencias-no-automaticas/>

## VARIABLES RELACIONADAS AL ENTORNO TECNOLÓGICO

### Internet

En estos últimos años ha crecido de manera creciente el n° de usuarios de internet y las compras por este medio. Con un cuarto de la población mundial con acceso a Internet y ya unos veinte millones de conexiones en el país (casi un 50%) se configura un terreno fértil -y aún no lo suficientemente explotado a nivel local- para el desarrollo y expansión de plataformas de e-commerce.

#### Datos Estadísticos Globales

Datos Estadísticos Globales	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Usuarios de Internet (mi)	280	414	539	655	825	945	1010
Usuarios Internet domésticos activos (mi)	220	335	445	605	660	756	836,59
% de Usuarios Conexiones Inalámbricas (Wireless)	NS	NS	16%	25%	33%	42%	46%
Celulares (mi)	328	469	600	1050	1630	1890	2168,8
Comercio Electrónico (US\$ bi)	130	282	516	1167	1845	3365	5030
- B2B (US\$bi)	110	210	365	916	1420	2800	4300
- B2C (US\$bi)	20	72	152	251	425	565	730
Gastos de Publicidad Online (US\$ bi)	10,50	13,50	12,17	10,00	11,40	13,22	15,60
% gastos de publicidad total	1,20%	2,10%	3,30%	4,70%	6,40%	4,00%	5,80%
Gastos en IT (US\$MI)	831,3	865,9	902,0	899,0	872,0	906,9	943,2

#### Datos Estadísticos de América Latina

Datos Estadísticos de América Latina	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Usuarios de Internet (mi)	10,2	16,2	22,6	32	44	58,36	-
Usuarios Internet domésticos activos (mi)	5,3	8,5	10,5	14,5	19,8	25,72	-
PCs (mi) (base instalada)	21,3	26	31	38,5	42,4	48,7	54,02
Celulares (mi)	36,9	54,2	67,6	75,8	93	102	115
E-Commerce (US\$bi)							
- B2B (US\$bi)	0,4	0,9	2,9	6,5	12,5	21,5	33,1
- B2C (US\$bi)	0,2	0,5	1,3	2,3	4,5	7,8	12
Gastos de Publicidad Online (US\$ bi)	NS	53,8	87,7	79,2	100,6	105,7	111,9
% gastos de publicidad total	0,20%	0,50%	1,00%	1,80%	2,20%	2,20%	2,20%
Gastos en IT (US\$bi)	27,2	28,7	30,0	30,3	32,2	33,8	35,1

#### Datos Estadísticos Argentina

Datos Estadísticos de Argentina	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Usuarios de Internet (mi)							
Usuarios Internet activos (mi)	1,2	2,4	3,65	4,1	5,7	7,56	9,9
Celulares (mi)	4	6,6	7,2	6,7	7,7	13,1	15
Teléfonos fijos (Mi)	7,8	8,1	8,4	7,9	7,7	8,1	8,2
Acessos de internet con banda ancha (millones)	NS	NS	0,1	0,13	0,24	0,48	0,8
E-Commerce (US\$bi)							
B2C (US\$Mi) (US\$ 1="\$2,95)	NS	23,4	79,2	240	518,7	996,6	1800
% gastos de publicidad total							
Gastos en IT (US\$MI)	3.840	4.220	3.690	1.100	1.641	1.980	2.252

Tabla 13: Datos estadísticos de Internet y Comercio Electrónico. Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

## El comercio electrónico

En base a un estudio realizado recientemente por la consultora D'Alessio IROL<sup>24</sup> se obtuvo que: 16 Millones de personas están mirando la vidriera virtual y 8 millones los que están comprando online.

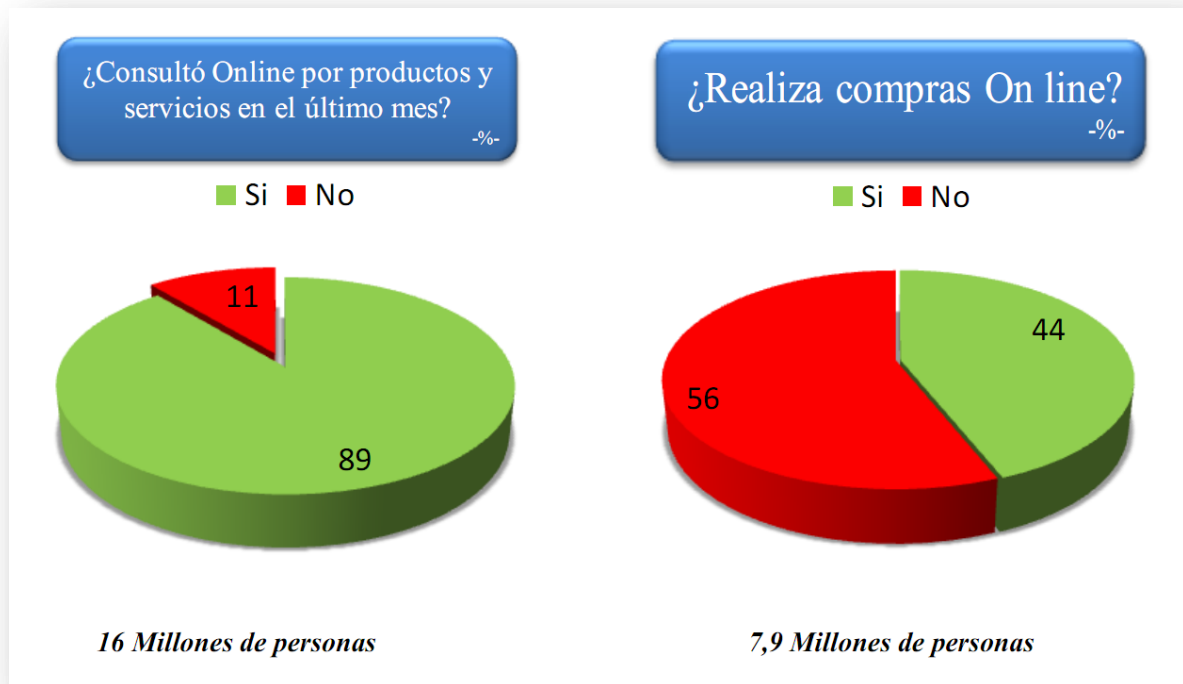


Gráfico 16: Consulta online – Comercio Electrónico - Realiza compras online. Fuente: D'Alessio IROL

Los sitios de E-commerce ya son un elemento consultado por la mayor parte de los usuarios de Internet. 9 de cada 10 los visitan, en 7 generan una acción posterior de consulta y en 5 se finaliza con la compra.

- Visitan 5 sites de E-commerce en promedio, y en 2 se avanza un paso a la concreción de la compra.
- Sobresalen en consultas y en acciones posteriores las plataformas de comercio electrónico y los sites de *electrodomésticos* y *electrónicos*.

*La compra online continúa requiriendo un camino de aprendizaje:* La conformidad aumenta entre los que ya pasaron los 6 años desde su primera conexión a Internet (8,5 en tanto que es de 7,1 entre los que tienen hasta 5 años). Y, en forma relacionada con ese concepto, los compradores por Internet son quienes demuestran su necesidad de mantenerse con acceso a la Red en forma más permanente desde los lugares donde se encuentran.

<sup>24</sup> "La internet en la Argentina 2010" datos extraídos en, [http://www.dalessio.com.ar/xpublico/archivos/1346\\_I\\_13\\_Libro\\_Internet\\_sintesis.pdf](http://www.dalessio.com.ar/xpublico/archivos/1346_I_13_Libro_Internet_sintesis.pdf)

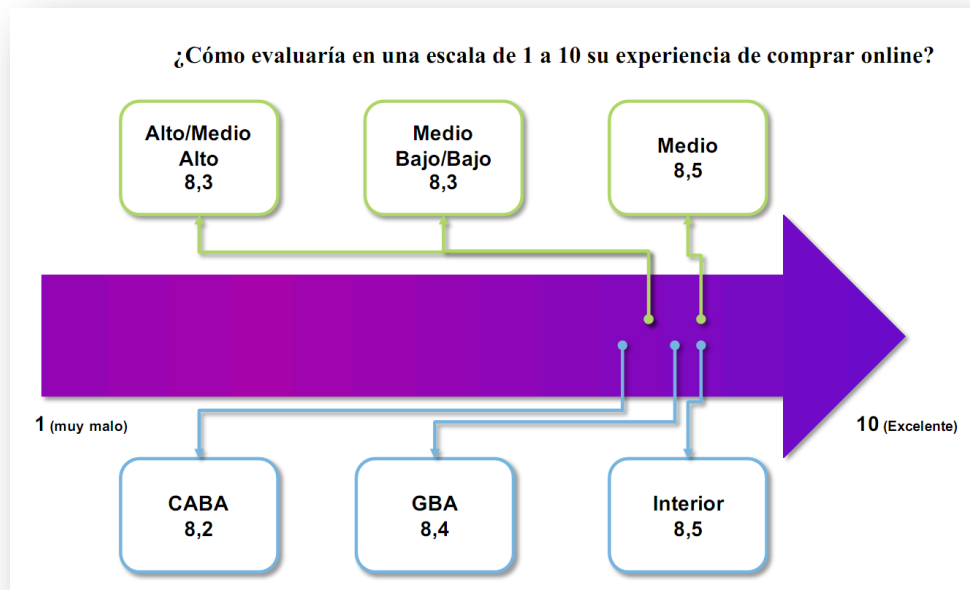


Gráfico 17: Evaluación de la experiencia de compra online. Fuente: D'Alessio IROL

El balance que deja el comprar por Internet presenta aspectos más positivos que negativos, pero la mitad de los encuestados advirtió sentirse con temores o dudas frente a esta situación.

- Las mujeres se mostraron más interesadas en la búsqueda de experiencias distintas que les permitan ahorrar. Para los hombres, en cambio, la compra online es un medio de superar fronteras, sintiéndose además bien asesorados.
- El nivel socioeconómico más bajo presenta, en mayor medida, temores por el éxito de la operación y (una paradoja) por el destino de los datos que debe ingresar para la misma. Sin embargo se muestra con buena predisposición para las compras online.
- En el Interior se evidencia un mayor número de sensaciones que se despiertan al comprar online. Entre las diferencias con respecto a los usuarios de otras zonas enfatizan la mayor inseguridad y la falta de asesoramiento personal.
- Quienes trabajan, y tienen su tiempo limitado por este factor, valoran en mayor medida la practicidad que permite Internet para comprar. Asimismo no focalizan como desventaja la falta de asesoramiento personal.

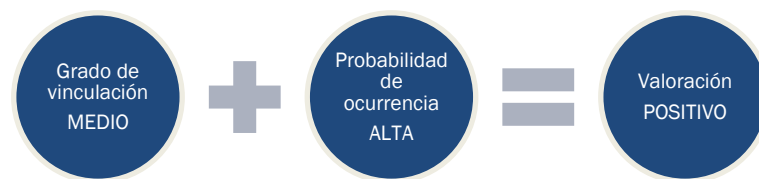
Es significativo el peso la desconfianza que tienen a su propio manejo del proceso de compra (“Temor a cometer errores en el proceso de compra”, “Intenté pero no entiendo el proceso, las empresas no explican bien los pasos y uno se siente perdido”).

En el caso de quienes no han comprado nunca a través de Internet, este proceso continúa despertando temor. Los datos relacionados con características de la transacción (no es sencillo, es caro, no hay buen asesoramiento) funcionan como factores que desmotivan pero su peso relativo es bajo.

- El nivel socioeconómico bajo muestra más desconfianza, con dudas y necesidad de asesoramiento.
- En el Interior reconocen en mayor medida que se pierde el placer de la compra in situ.
- Quienes trabajan se muestran más temerosos a dejar los datos de su tarjeta en un sitio de compras de Internet.

A continuación se hace un análisis personal de impacto de la variable para el presente trabajo:

El crecimiento del internet es inevitable, cada vez las conexiones a la web son más, hoy en día la gente puede usar el internet para entretenimiento como para hacer pagos a través de home banking, son múltiples las cosas que se pueden realizar desde esta plataforma, sin embargo aún la compra vía web, es un tema pendiente, la gente aún no está acostumbrada a comprar productos sin tocarlos, por lo que esa es una de las principales desventajas que posee el e-commerce. No obstante esta tendencia en la gente joven y de mayor poder adquisitivo se está revirtiendo según las investigaciones propuestas anteriormente por lo que es un medio válido y a tener en cuenta. Por esta razón, esta variable tiene un grado de vinculación MEDIO con la empresa y una posibilidad de ocurrencia ALTO, dando como resultado un valor POSITIVO aunque a su vez el mismo puede ser interpretado negativo ya que la empresa aún no está aprovechando este medio de venta de manera que se lo ve como una competencia en el día de hoy.





MICROAMBIENTE

Análisis del Sector: Fuerzas Competitivas de Porter

Se presenta a continuación un cuadro de análisis de las cinco fuerzas de Porter:

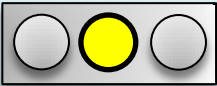



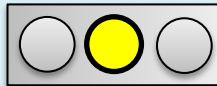
Fuerza	Situación <sup>25</sup>	Desarrollo
<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de proveedores posibilitan a las compañías no concentrar las compras en unos pocos.</li> <li>Productos y Marcas exclusivas de proveedores producen concentración de compras en unos pocos proveedores.</li> <li>Ubicación de proveedores radicados en capital son preferibles que los del resto del país.</li> </ul>
<b>Poder de negociación de los Compradores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidores Finales son los que concentran la mayor parte de las ventas en un comercio minorista de regalería.</li> <li>Los clientes exigen calidad, precio y servicio.</li> <li>El segmento corporativo posee gran poder de apalancamiento debido a las exigencias que piden, en calidad, precio, servicio y tiempo de entrega.</li> </ul>
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Son todos aquellos productos y servicios que podrían satisfacer el deseo de dar como muestra de afecto hacia otra persona o hacia uno mismo.</li> <li>La diversidad de productos para regalar.</li> </ul>
<b>Amenaza de Competidores Potenciales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa en los últimos años un incremento considerable de jugadores en el sector de regalos.</li> <li>Las economías de escala no es un factor determinante en el ingreso ya que no se manejan grandes volúmenes que permiten reducir costos significativos.</li> <li>Curva de experiencia es un punto importante sobre todo en productos de relojería, joyería, fotografías y tecnológicos.</li> <li>Lealtad de clientes a una marca y/o comercio.</li> </ul>
<b>Rivalidad entre Competidores Existentes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen competidores que juegan fuerte en el mercado ofreciendo productos iguales o similares y generan guerras de precio habitualmente sobre todo en fechas claves de venta y con productos publicitados por medios televisivos.</li> <li>Existen competidores que se están especializando en algún sector/rubro.</li> <li>No existe campañas comunicacionales y promocionales fuertes por parte de ningún competidor.</li> </ul>

Tabla 14: Análisis del Sector: Fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Elaboración Propia

<sup>25</sup> Lectura del Indicador: Verde: Baja – Amarilla: Media – Roja: Alta



**Conclusiones:**

Una vez detallado el efecto individual de cada una de las fuerzas de Porter se pretende hacer referencia al efecto de ellas de manera colectiva. Analizando el gráfico se observa que las fuerzas que más impactan en el sector tienen que ver con el poder de apalancamiento que poseen los compradores, los competidores existentes y los productos sustitutos.

Las acciones de las fuerzas comentadas hacen que la rivalidad del sector sea en consecuencia alta y el dinamismo del sector en cuestión hace prever a la empresa que advierta dichos cambios en el entorno y reaccione ante ellos, dichos previsiones van a ser la que genere una ventaja competitiva frente a los demás competidores y que de por resultado una rentabilidad a largo plazo.



Gráfico 18: Síntesis del nivel de apalancamiento de las fuerzas de Porter sobre el sector. Fuente: Elaboración Propia

## Análisis de Mercado

Para describir apropiadamente la naturaleza del mercado, es necesario descomponerlo en sus dos aspectos: su naturaleza y su estructura.

### Naturaleza del Mercado

En el análisis de la naturaleza del mercado se enfoca en los siguientes elementos estudiados:

- Características demográficas de la población.
- Proceso de compra de los consumidores.
- Tendencias de consumo.
- Hábitos de consumo, comportamientos y estilos de vida de los ciudadanos de Pilar.
- Índices y hábitos de compra de los Pilarenses en relación a regalos para regalar o para uno mismo.

### Características demográficas de la población

#### Evolución de la población:

La población argentina según datos provisionales del censo 2010 es de más de 40 millones de habitantes, de los cuales el 80% reside en la provincia de Buenos Aires.

Por su parte Córdoba posee una población de 3.304.825 habitantes según los datos provisionales del último censo 2010.

A nivel departamental Río Segundo posee una población de 103.303 habitantes repartidos en 52.503 mujeres y 50.800 hombres. Como parte de un análisis más preciso a continuación se muestra una gráfica con el índice de masculinidad por departamento, el mismo muestra la cantidad de varones por cada cien mujeres:

Provincia de Córdoba. Índice de masculinidad por departamento. Año 2010

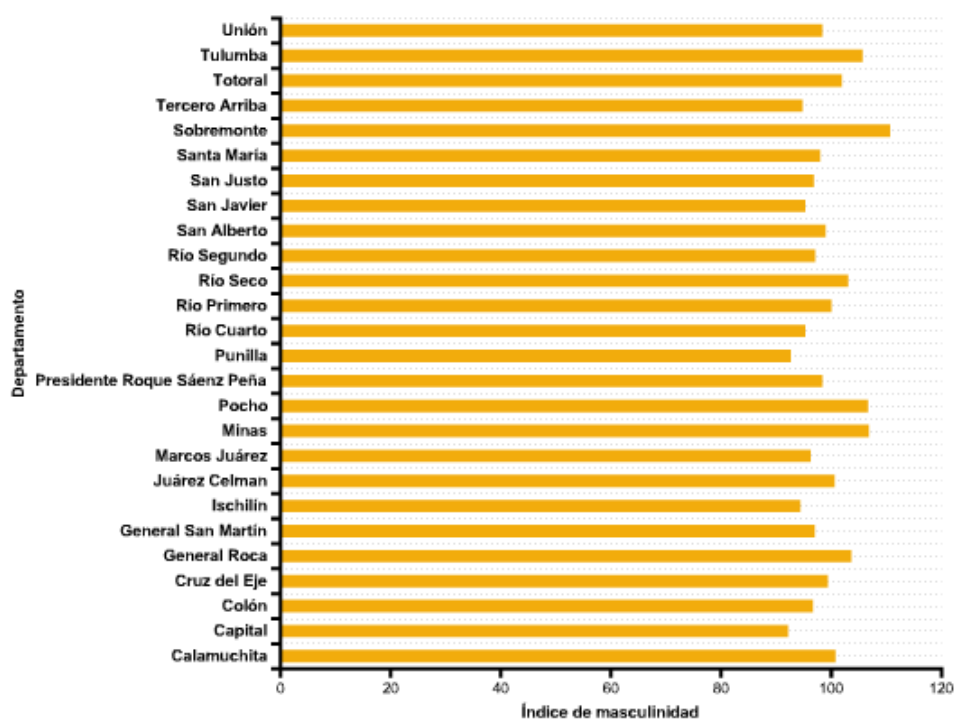


Tabla 15: Índice de masculinidad por departamento de la p. de Córdoba. Fuente: INDEC censo nacional 2010. Datos provisionales

A nivel zonal Pilar posee una población de 13.608 habitantes y Rio Segundo posee una población de 19.559 habitantes según datos estadísticos del censo provincial de Córdoba 2008. Es decir que entre ambas ciudades alcanzan una población 30.000 habitantes. Esta conglomeración es válida ya que ambas ciudades están separadas por solo 4 km y comparten actividades sociales y comerciales.

Para un análisis más preciso de diferentes variables se utilizaron datos estadísticos del censo 2001 ya que los datos de los estadísticos del censo 2010 aún no tienen procesada dicha información solo están los datos previsionales.

**Cantidad de mujeres y varones en la ciudad de Pilar:**

Analizando la población de mujeres y de varones que tiene la población de Pilar se obtienen los siguientes resultados:

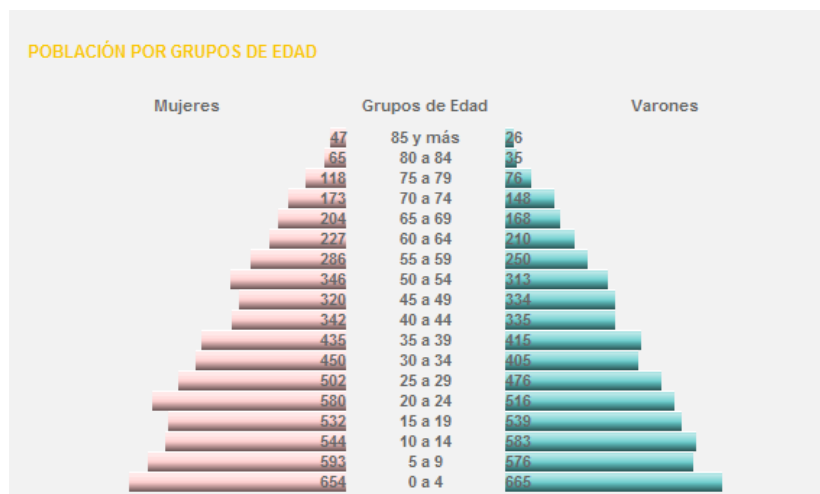


Gráfico 19: Población por Grupos de Edad. Fuente: INDEC- Censo Nacional 2001

Existía una leve diferencia entre mujeres y hombres, la cantidad de mujeres era de 6418 mujeres siendo el rango de edad con más mujeres el de 0 a 4 años de edad mientras que la cantidad de varones era de 6070 varones con el rango de mayor cantidad de varones el de 0 a 4 años también.

**Nivel de Instrucción alcanzado:**

Se presenta a continuación un cuadro comparativo del nivel de estudio alcanzado de la población de Pilar de 15 años en adelante:

Nivel de Instrucción	Municipio	Provincia	País
<b>Sin Instrucción o primaria incompleta</b>	20,64%	17,82%	17,90%
<b>Primaria completa y secundaria incompleta</b>	50,61%	46,10%	48,87%
<b>Secundaria completa y terciario o universitario incompleto</b>	21,79%	26,50%	24,49%
<b>Terciario o universitario completo</b>	6,96%	9,58%	8,73%

Tabla 16: Nivel de Instrucción alcanzado. Fuente: INDEC- Censo nacional 2001.

Como punto destacado se observa un nivel bajo de personas que no asistieron a la educación primaria o tienen educación primaria incompleta solamente, también se registran niveles bajos de estudios alcanzados en el nivel secundarios y terciarios.

### Proceso de compra de los consumidores<sup>26</sup>

Con el fin de entender la razón de consumo de las personas se propone hacer un análisis sintético sobre el proceso de toma de decisiones que los consumidores realizan a la hora de la elección de algún producto o servicio.

La toma de decisiones del consumidor no es un proceso único. La decisión al comprar un automóvil implica un proceso totalmente diferente a una pasta de dientes, un perfume o un teléfono celular.

Las compras con alto nivel de involucramiento son importantes para el consumidor, pues están estrechamente vinculadas con su ego y su autoimagen, además de implicar algún riesgo financiero, social o personal. En tales casos, vale la pena el tiempo y la energía que el consumidor tiene que invertir para analizar cuidadosamente las opciones de producto.

Las compras con bajo nivel de involucramiento no son importantes para el consumidor y los riesgos financieros, sociales y psicológicos no son tan grandes. Por lo tanto, tal vez no valga la pena que el consumidor invierta su tiempo y su esfuerzo en buscar información acerca de las marcas, ni analizar un rango amplio de opciones.

La toma de decisiones contra el hábito y el bajo nivel de involucramiento producen 4 tipos de procesos de compra del consumidor:

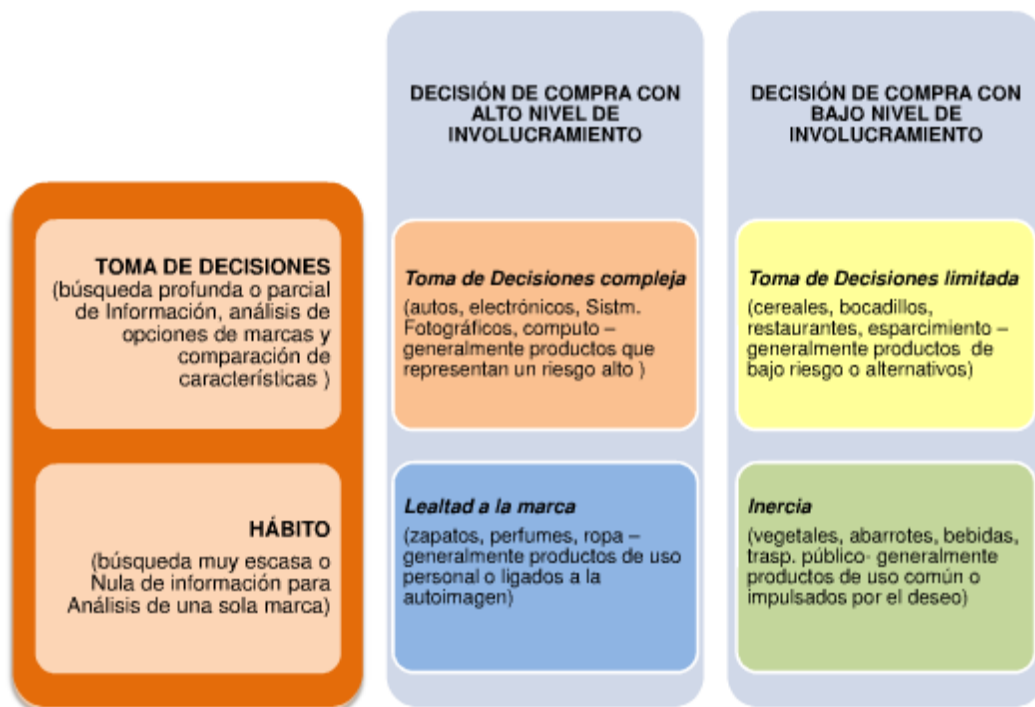


Gráfico 20: Toma de decisión del consumidor. Fuente: Assael Henry. Comportamiento del consumidor

<sup>26</sup> Assael Henry. Comportamiento del consumidor. Ed. Thomson.-6ª Edición – 1998 – México

El primero, denominado toma de decisiones compleja, se produce cuando el involucramiento personal es alto con lo que deseamos adquirir y ocurre al tomar decisiones.

Los consumidores tienen tiempo para buscar la información pertinente y procesarla con más detalle. Utilizan esta información para evaluar y considerar productos o marcas alternativas, al aplicar criterios específicos de comparación como la economía, la durabilidad, características y el servicio.

Cuando el consumidor toma una decisión en condiciones de bajo nivel de involucramiento, es probable que sea una toma de decisiones limitada.

Los consumidores atraviesan por un proceso de decisión de compra, aun cuando el nivel de involucramiento no sea alto, debido a la escasa experiencia con un producto.

Si el nivel de involucramiento es bajo, los consumidores tienden a cambiar de marca por aburrimiento y al buscar variedad.

Debido a que la decisión de la compra de la marca no es muy importante para hacer planes previos, el consumidor muchas veces toma la decisión en la tienda, viéndose influenciado por la publicidad que recuerda o la existente en el punto de venta.

#### Habito y Compra repetida por satisfacción

La toma de decisión compleja o aun la limitada, no ocurre cada vez que el consumidor compra una marca. Si la elección es repetitiva, el consumidor aprende de su experiencia pasada y con escasa o nula decisión, compra la marca que le es más satisfactoria. Tal lealtad de producto es el resultado de la satisfacción repetida y un fuerte compromiso con la marca en particular.

El grado de involucramiento y toma de decisiones depende más de la actitud hacia el producto que de las características de este.

La inercia significa que el consumidor compra la misma marca o en el mismo lugar, no por lealtad, sino porque no vale la pena invertir más tiempo y molestias al buscar una marca alternativa. Esta conducta conduce a una compra repetida y automatizada.

Por otro lado la supuesta lealtad, a la marca o al producto; puede reflejar la conveniencia inherente en el comportamiento repetitivo, más que el involucramiento en la marca que se compra, esto se suele llamar falsa lealtad.

Muchas veces la falsa lealtad y eventual consumo por inercia, puede estar motivado por las gratificaciones momentáneas, como las recompensas, regalos o premios que se dan por la adquisición del producto.



Gráfico 21: Toma de decisión según nivel de involucramiento. Fuente: Assael Henry. Comportamiento del consumidor

### Tendencias de consumo<sup>27</sup>

Se presentan a continuación diez cambios en el consumo y proceso de compra que se han producido tras la aparición de nuevas técnicas de comunicación en tiempo real como lo son las redes sociales.

Las redes sociales modifican el comportamiento del consumidor. Reviews de productos en tiempo real, socialización remota y la capacidad de percibir, decidir y comunicar cualquier tipo de innovación:

- **Neo Negocios:** Las empresas se enfrentan a sociedades mucho más dinámicas y cambiantes que hace algunos años. Si quieren seguir a flote tendrán que adaptarse rápidamente a las fluctuaciones culturales, mostrarse más transparentes y cercanas a sus consumidores y probar nuevas fórmulas a los medios de publicidad tradicional.
- **Urbanidad:** Más del 50% de la población mundial vive en ciudades. Este número crece constantemente y se cree que llegará al 70% para el 2050. Las comunidades urbanas se convierten así en epicentros de innovación y sus habitantes en consumidores más sofisticados, demandantes y capaces de abarcar gran cantidad de bienes, servicios y experiencias.
- **Análisis y evaluación de productos en tiempo real:** Actualmente la web 2.0 permite a todos los usuarios opinar y tener acceso a la opinión de otros acerca de cualquier producto o servicio en el mercado. La existencia de foros, blogs, portales especializados en comparación de productos y aplicaciones de ranking de redes sociales, pueden convertir en una pocas horas en éxito o fracaso al último modelo de celular o superproducción de Hollywood.
- **Redefinición del lujo:** Las marcas y productos de lujo tradicionales, no desaparecen pero flaquean ante la crisis mundial y el desarrollo de una conciencia más sostenible. El nuevo lujo quizás no resulta tan inaccesible económicamente y se define por nuevas y distintas concepciones de lo que

<sup>27</sup> Tendencias de consumo. Extraído en <http://www.innovar.gob.ar/blog/in-blog/innovar/10-tendencias-de-consumo-para-2010>

significa ser exclusivo. Desde productos ultra personalizados, ecológicos o “verdes” o simplemente diferentes a la norma que rige el mercado. Una consecuencia de esta tendencia es la apertura de puntos de venta limitados: algunas marcas buscan crear nuevas experiencias en sus puntos de venta. Así surgen locales exclusivos para comercializar alguna línea determinada y también locales o stands temporarios (Pop-ups) que se instalan por tiempo determinado en la calle, shoppings o aeropuertos.

- *Socialización en masa:* La web 2.0 y las redes sociales crearon la fantasía de un mundo donde los usuarios dejan el entorno real para fundirse con los medios online. Por el contrario, el contacto virtual está generando situaciones de networking que desencadenan aún más posibilidades de encuentro cara a cara. Surgen así innovaciones que ofrecen distintas formas de contactar y mantener a la gente comunicada.
- *Eco-fácil:* La creciente preocupación mediomambiental demanda un cambio de decisiones por parte de fabricantes y de consumo a conciencia en los consumidores. Todo esto implica modificaciones muy costosas para la industria, lo que retrasa estos procesos. Los gobiernos de algunos países están implementando planes que simplifican la tarea e impulsan la modificación de ciertos hábitos tanto en usuarios como industrias, facilitando el proceso de reconversión económica y social.
- *Trackeo y alerta:* Todos los movimientos de la gente, productos y acciones son reportables. Desde la última novedad que podemos leer vía Twitter, hasta la locación exacta de un envío de correo internacional. Estas herramientas permitirán a consumidores enterarse de ofertas en tiempo real, lanzamientos de productos al instante o notificación de beneficios especiales.
- *Generosidad incluida:* Las empresas empiezan a reconsiderar el concepto de responsabilidad social y desarrollan planes de cuidado medioambiental y beneficencia, incluyendo donaciones con la compra o consumo de sus productos o servicios.
- *Perfiles de consumidor online:* Las redes sociales constituyen un medio ideal para que las marcas conozcan a sus consumidores. Herramientas como los anuncios de Facebook ofrecen la posibilidad de segmentar la comunicación dirigiéndola al perfil de usuario que se ajuste al producto.
- *Materialismo maduro:* El consumidor está expuesto diariamente a estímulos bastante más crudos que hace algunos años, lo cual lo vuelve más permeable a ciertos productos con una comunicación más real y osada.

### *Hábitos de consumo, comportamientos y estilos de vida de los ciudadanos de Pilar*

En base a un estudio realizado por la consultora Muñoz y asociados en el año 2008 en relación a las preferencias, estilo de vida y hábitos de consumo de los pilarenses se obtuvieron los siguientes resultados:



**Preferencia de los Pilarenses**

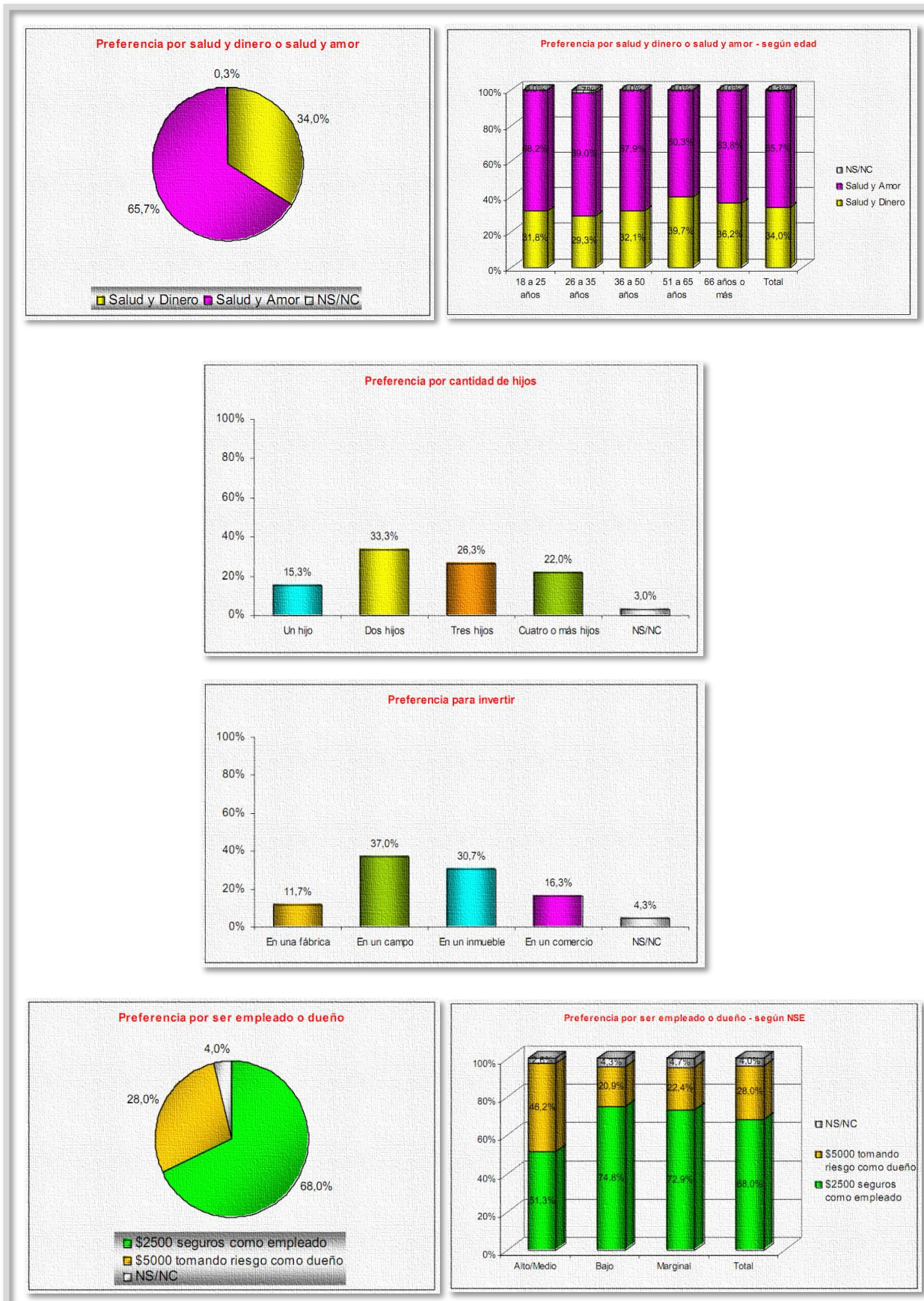


Gráfico 22: Preferencias de los Pilarenses. Fuente: Consultora Muñoz & Asociados - Encuesta Cuantitativa Año 2008



**Estilo de vida de los Pilarenses**

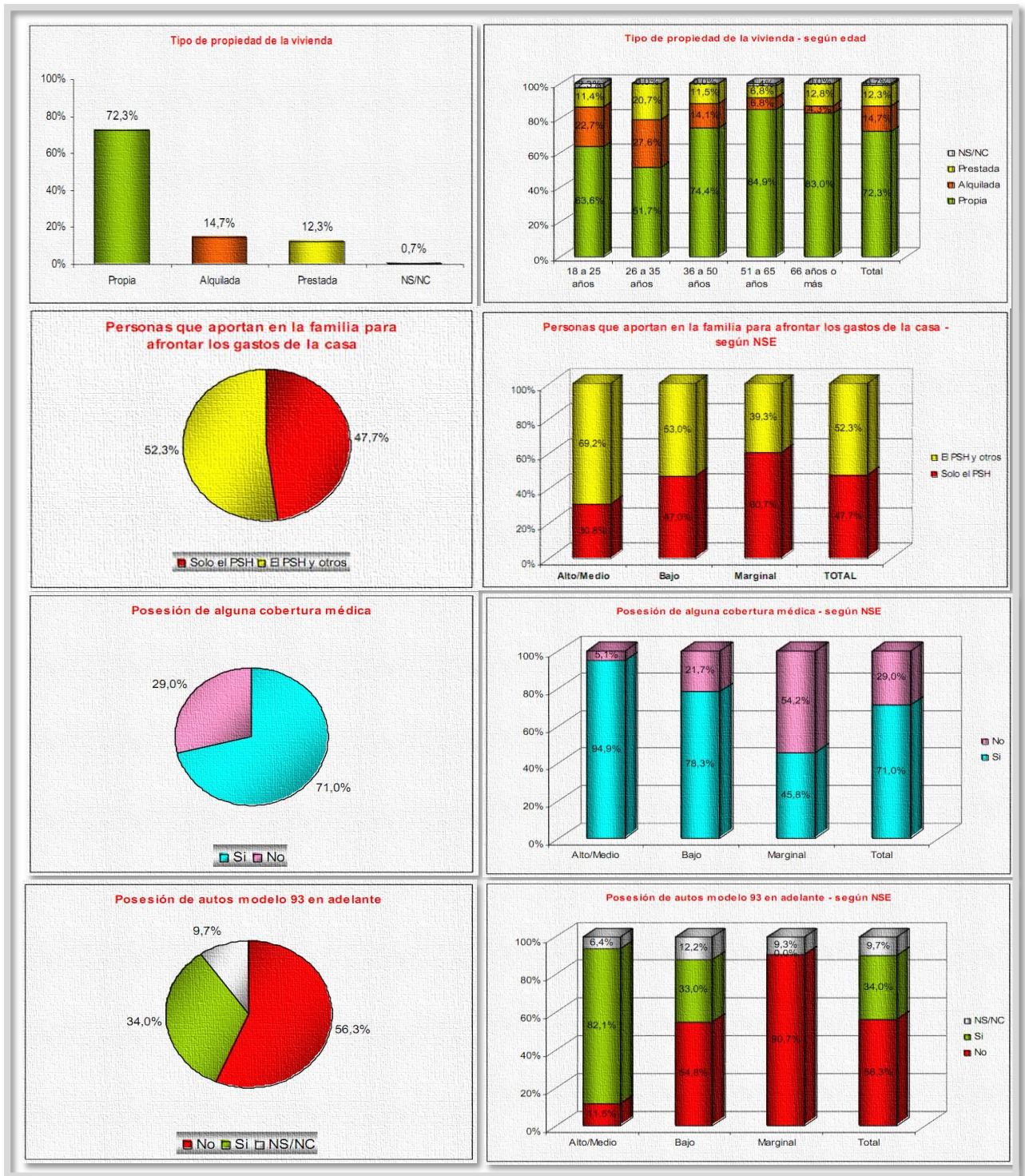


Gráfico 23: Estilo de vida de los Pilarenses. Fuente: Consultora Muñoz & Asociados - Encuesta Cuantitativa Año 2008



**Hábitos de consumo de los Pilarenses**

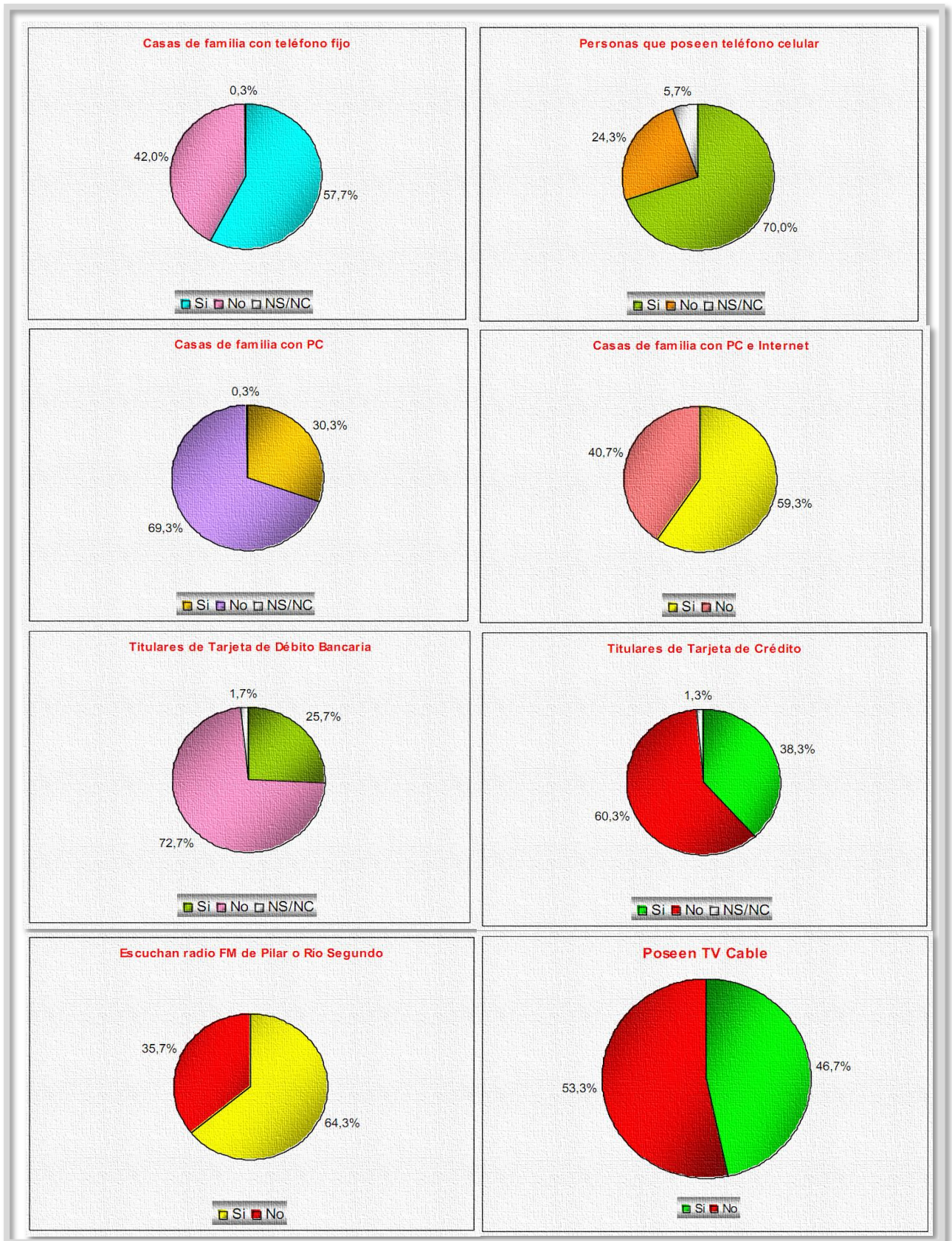
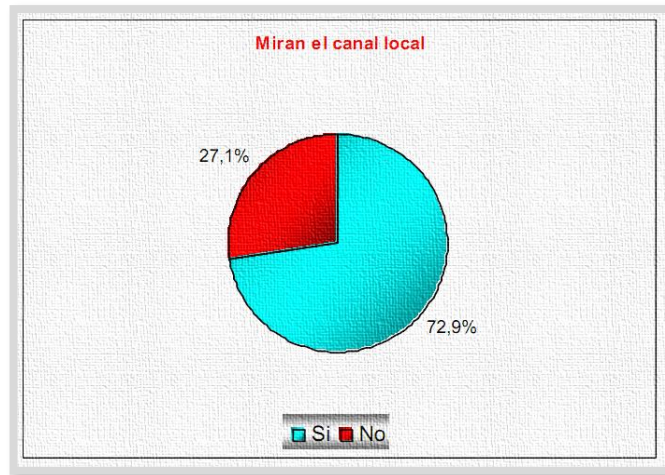


Gráfico 24: Hábitos de consumo de los Pilarenses. Fuente: Consultora Muñoz & Asociados - Encuesta Cuantitativa Año 2008



### Índices y Hábitos de compra

Se presenta a continuación las conclusiones generales del estudio cualitativo realizado a tres segmentos de diferente nivel socioeconómico de la localidad de Pilar. Se tomaron en cuenta varios atributos que hacen a la evaluación de una compra en un comercio desde el punto de vista del cliente aquí se nombran los más relevantes y su respectiva valoración por parte de los segmentos consultados:

En relación al proceso de compra:

#### *Motivos y momentos de compra:*

No se presentan diferencias entre segmentos en lo que respecta a motivos o momentos de compra en referencia a productos para regalar, prevalecen las ocasiones especiales antes que las compras espontáneas. Dentro de la misma se destacan las fechas de cumpleaños, día de la madre y fiestas de fin de año.

#### *Tipos de regalos que prefieren comprar:*

Se presenta una diferencia en común que se da en los tres segmentos consultados, si el regalo es para personas de vínculo familiar intenso el regalo siempre es de mayor envergadura en costos y calidad que un regalo para otra persona. También existe otras diferencias, entre los segmento alto y medio por lo general prefieren regalar artículos de uso personal como joyas, relojes, lapiceras, etc. y en el segmento bajo predomina la compra de artículos para el hogar y prendas textiles. No se registra diferencia en el caso de edades tempranas en donde todos los segmentos respondieron como elección principal el juguete.

#### *Decisor de la compra y del lugar:*

Existen diferencias de quien decide la compra y el lugar de la compra, en el caso de los segmentos altos y medios el decisor tanto de la compra como del lugar es la persona que realiza la compra. En el caso del segmento bajo se encuentra una fuerte incidencia de los hijos a la hora de decidir la compra no así el lugar ya que es elegido por los padres con anterioridad por razones como, experiencia de compras hechas anteriormente, el hecho de ser cliente de ese local, la calidad y el surtido de productos.



### *Lugares donde realiza la compra:*

Generalmente los segmentos consultados contestaron que realizan compras locales por que aportan al pueblo, en relación al lugar físico hay un porcentaje alto que contesto en primer lugar DEMARIA REGALOS seguido luego de Regalería Yanni, en el segmento más bajo se registra presencia de otros comercios que predominan como Aduana y Variedades Mabel.

Las razones por lo que se compra en estos lugares son por la, confianza, calidad y surtido de productos, buena atención, precio y la garantía después de la compra.

### *Atributos que tiene en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra:*

En los tres segmentos no se observan diferencias significativas. El orden de valoración de atributos determinado por una mención espontanea del entrevistado están distribuidos a nivel general de la siguiente manera:

1. Variedad y Calidad de producto
2. Atención al cliente
3. Ubicación del local

### *Frecuencia de compra:*

La frecuencia de compra tratándose de productos para regalar es una variable difícil de estimar ya que este tipo de compras se va realizando a medida que se van presentando eventualidades o presentes que debe realizar por diferentes motivos. A modo estimativo se puede decir que los segmentos consultados compran productos unas 6 a 7 veces al año.

### *Gasto promedio*

El gasto promedio varía entre los segmentos consultados por lo general el gasto promedio en los segmentos altos y medios es de aproximadamente 100 a 300 pesos y en el segmento bajo es aproximadamente de 50 pesos.

### *Método de pago*

El método de pago elegido por los tres segmentos como el más importante es el de las tarjetas de créditos, seguido por los pagos financiados por el negocio y los pagos al contado.

*A continuación se presenta el desarrollo de una oferta ideal por parte de los segmentos consultados:*

### *Ubicación:*

La ubicación que más se valora es la céntrica, y alrededor de la plaza, estas apreciaciones siguen la tendencia y alma que lo caracteriza a la ciudad de Pilar como un pueblo grande donde todo ronda alrededor de la plaza.

### *Manejo de surtido de productos:*

En cuanto al manejo del surtido de productos los segmentos consultados prefieren una amplia gama y poca profundidad. Es decir prefieren tener una mayor variedad de productos y no mucho de un mismo tipo de producto.

### *Perfil del vendedor:*

Una persona con buena presencia, cordialidad, respeto y simpatía y que satisfaga la demanda de la gente, que muestre la mercadería y que diga la verdad.

Cabe mencionar que un uniforme como parte de vestimenta no fue un punto importante para los entrevistados.

### *Servicios y promociones:*

En relación a los servicios que la gente espera de un negocio son el servicio de postventas, garantías y evaluaciones de satisfacción de productos.

En relación a las promociones que la gente espera son buenos precios, algún presente en el año, ofertas, y facilidades de pagos.

## **Estructura de mercado**

Para cubrir los objetivos de información establecidos en el proyecto, se realizó la técnica de Cliente Simulado o Fantasma sobre un punto de venta del grupo de empresas definidas. A través de dicha técnica se buscó evaluar el desempeño de las variables de marketing de las empresas seleccionadas.

La información del Mercado de la Oferta se organiza de la siguiente manera:

1. Estructura General del Mercado de la Oferta
2. Niveles de Precio
3. Productos y Servicios
4. Plaza
5. Promoción
6. Personal
7. Market Share (Participación de Mercado)

### **1. Estructura General del Mercado de la Oferta**

En el siguiente cuadro se describen los principales competidores de Demaría Regalos considerados en el estudio clasificado según las siguientes variables: Formato Comercial y Ubicación.

Respecto al formato comercial:

- Polirubro: Comercios que comprenden más de 3 rubros dentro de su cartera de productos.
- Especializado: Comercios que comprenden hasta 3 rubros dentro de su cartera de producto.

Respecto a la ubicación

- Zona Centro: Local ubicado en la zona céntrica.
- Zona Periférica: Local ubicado en las proximidades del centro.
- Zona Residencial: Local ubicado en las afueras del centro, barrio de la ciudad.

Mercado Seleccionado				
Comercio	Formato	Ubicación	Dirección	Localidad
Demaría Regalos	Polirubro	Zona Centro	Rafael Nuñez 1146	Pilar
Regalería Yanni	Polirubro	Zona Periférica	Rafael Nuñez 1354	Pilar
Variedades Mabel	Polirubro	Zona Residencial	J.B. Alberdi 1453	Pilar
Aduana	Polirubro	Zona Centro	Z. Lopez esq. 9 de Julio	Pilar
Raf - Mer	Especializado	Zona Centro	San Luis 860	Río Segundo
Eben-Ezer	Especializado	Zona Centro	Bv. Sarmiento 812	Río Segundo
Rex	Especializado	Zona Centro	25 de Mayo esq Nuñez	Pilar
L&S Joyas	Especializado	Zona Centro	9 de Julio 1050	Pilar
Topazio	Especializado	Zona Centro	9 de Julio 934	Pilar

Tabla 17: Comercios evaluados con datos de ubicación geográfica. Fuente: Elaboración propia.

## 2. Niveles de Precio

Para realizar el análisis de los precios de los competidores se tuvieron en cuenta productos que tienen una importancia relativa alta en la propuesta comercial y que a su vez estén disponibles en todos los competidores analizados:

- Autitos Hot Wheels
- Copas de cristal Nacional x 6 unidades Clásicas con borde de oro.
- Álbum de fotos 13x18 x 100 Fotos
- Alianzas de oro 18k el par de 5gr
- Reloj Marca Casio modelo 59
- Revelado x36 Tamaño 10x15
- Radio marca LevStar modelo de mano
- Soldadura en oro 18k

Niveles de Precio								
Comercio	Autito Hot wheels	Copas de cristal x6	Álbum 13x18	Alianzas de oro 18k par 5 gr.	Reloj Casio Mod 59	Revelado x36	Radio LevStar de mano	Soldadura en oro 18k
Demaría Regalos	\$11	\$135(1)	\$20	\$800	\$112	28,80	\$24(2)	\$18
Regalería Yanni	\$10,90	\$220	\$18,90	\$750	-	-	-	-
Variedades Mabel	-	-	\$19	-	-	-	\$21	-
Aduana	\$13,9	\$69.9(3)	-	-	-	-	\$19,90	-
Raf - Mer	-	\$230	-	\$1200	\$110	-	-	\$15
Eben-Ezer	-	\$220	-	\$1250	\$115	-	-	\$15
Rex	-	-	\$18	-	-	\$30	-	-
L&S Joyas	-	-	-	\$900	\$105	-	-	\$15
Topazio	-	\$50(4)	-	-	-	-	-	-
Precio Promedio	\$12	\$171	\$19	\$980	\$111	\$29	\$22	\$16

(1) Cristal Importado - (2) Marca Kchivo - (3)Símil Cristal - (4) Juego x 2 Unidades

Tabla 18: Niveles de Precio de los comercios. Fuente: Relevamiento Mistery Shopper



### Mapa Estratégico sobre el nivel de precio

El cuadro a continuación grafica los grupos estratégicos que se forman entre los principales competidores identificados. Las variables utilizadas son el nivel del precio del local y el formato comercial que tiene.

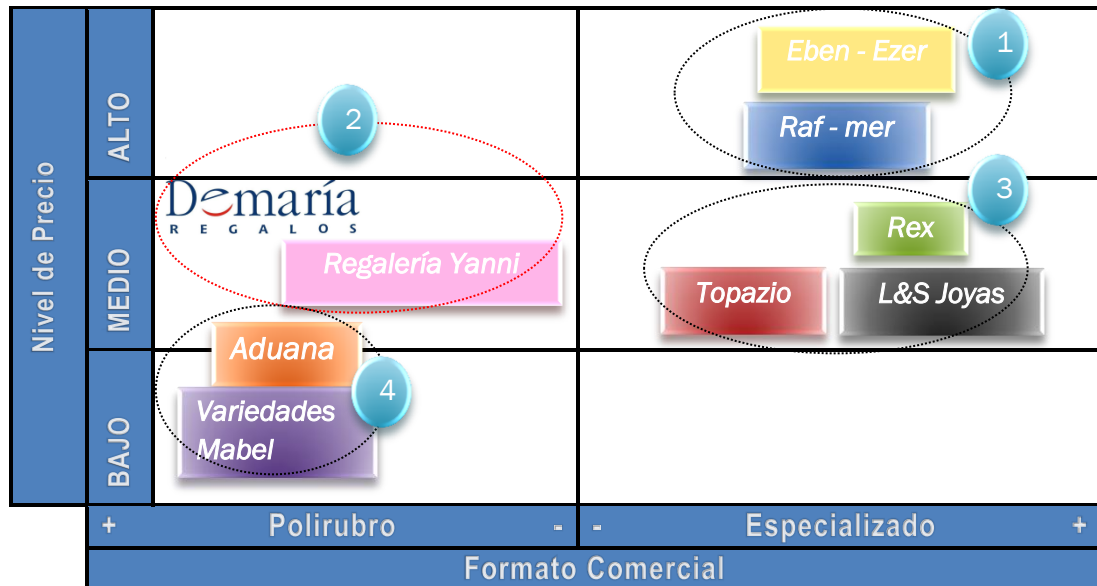


Gráfico 25: Mapa estratégico sobre el Nivel de Precio. Fuente: Elaboración propia.

1. Comercios Especializados con Nivel de precios altos.
2. Comercios Polirubros con Nivel de precios Medios.
3. Comercio Especializado con Nivel de precios Medios.
4. Comercios Polirubros con Nivel de precios Bajos.

Analizando el mapa estratégico de precios se observan segmentos bien definidos, donde la primera diferencia radica en cuanto al formato comercial que posee cada uno de los comercios, existe una tendencia de precios superiores en los comercios especializados frente a los polirubros, donde estos últimos se ubican en la línea media y baja de precios. En relación a la variedad y cantidad de productos que se encuentran en los polirubros es altamente superior a las de los comercios especializados, esta última observación puede ver vista en detalle en el ítem siguiente.

### 3. Productos y Servicios

La propuesta de rubros de los locales comerciales analizados es el siguiente:

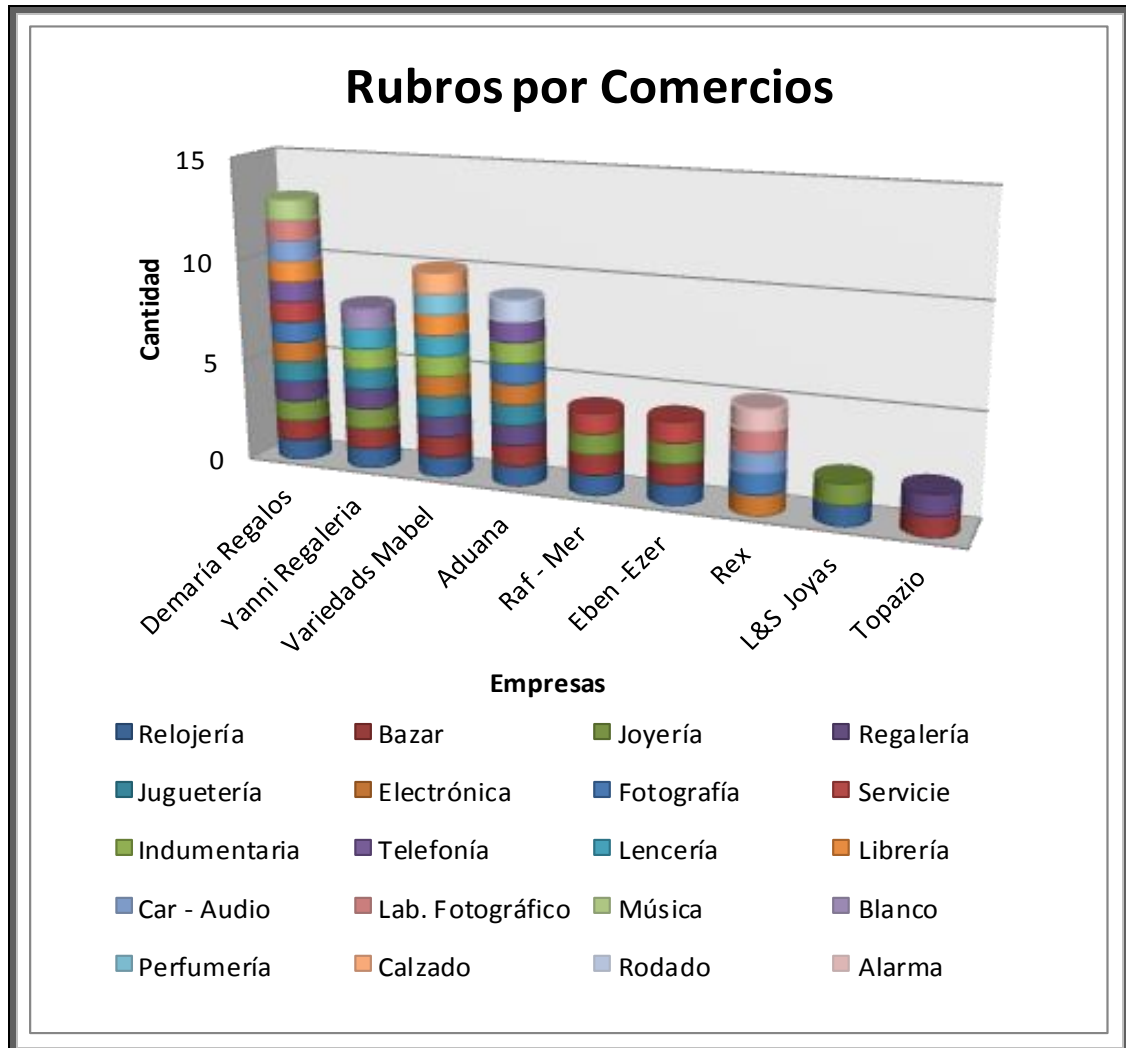


Gráfico 26: Productos y Servicios ofrecidos por las empresas. Fuente: Elaboración propia.

### 4. Plaza

#### a) Infraestructura del punto de venta

A continuación se presenta la superficie del punto de venta de los comercios analizados. La superficie promedio para los locales comerciales es de 102 m<sup>2</sup>. Sin embargo los valores difieren si se consideran los promedios por tipo de formato:

- Los comercios especializados poseen un promedio de 53 m<sup>2</sup>.
- Los comercios polirubros poseen un promedio de 102 m<sup>2</sup>.

Infraestructura		
Comercio	Formato	Superficie Aproximada
Demaría Regalos	Polirubro	100 m2
Regalería Yanni	Polirubro	150 m2
Variedades Mabel	Polirubro	250 m2
Aduana	Polirubro	160 m2
Raf – Mer	Especializado	60 m2
Eben-Ezer	Especializado	40 m2
Rex	Especializado	35 m2
L&S Joyas	Especializado	50 m2
Topazio	Especializado	80 m2

Tabla 19: Superficie aproximada de cada comercio. Fuente: Relevamiento Mystery Shopper.

b) Merchandising

En esta variable se tienen en cuenta diversos aspectos que hacen tanto a la estructura del local como así también a la disposición del mobiliario y de los productos.

En general la distribución de los comercios presenta características de comercios de tipo tradicional y en muy pocos casos se registran modalidades autoservicios. A continuación se presentan los datos obtenidos:

- La cantidad de vidrieras promedios para los comercios es de 2 vidrieras.
- La Organización de los productos en general se observa en una combinación de criterios en base al Tipo de producto, Sexo, Edad.
- El estilo de fachada que predomina en los locales es el Moderno, seguido luego por los estilos clásicos.
- La disposición del mobiliario utilizado normalmente es el mostrador, una característica propia del método de comercio tradicional, aunque en algunos casos se registran combinaciones mixtas de organización.

Merchandising						
Comercio	Cantidad de vidrieras	Organización de los productos			Estilo de Fachada	Disposición del mobiliario
Demaría Regalos	2	Sexo	Edad	Tipo de producto	Moderno	Cerrada Mostrador
Regalería Yanni	2	Sexo	Edad	Tipo de producto	Moderno	Espiga Abierta Mostrador
Variedades Mabel	2	Sexo	Edad	Tipo de producto	Moderno	Cerrada Mostrador
Aduana	2	Sexo	Edad	Tipo de producto	Clásico	Abierta Mostrador
Raf – Mer	3	Sexo		Tipo de producto	Clásico	Mostrador
Eben-Ezer	1	Sexo		Tipo de producto	Clásico - Anticuado	Mostrador
Rex	2			Tipo de producto	Futurista	Mostrador
L&S Joyas	1			Tipo de producto	Moderno	Mostrador
Topazio	1			Tipo de producto	Moderno	Abierta Mostrador

Tabla 20: Merchandising de cada comercio. Fuente: Relevamiento Mystery Shopper

Nota: Las combinaciones que se pueden observar son las siguientes:

- Espiga: Disposición de los muebles en forma oblicua a la circunvalación de los clientes.
- Libre: Disposición de los muebles sin seguir una forma regular.
- Abierta: El mobiliario utilizado, así como la estructura arquitectónica del local, permite visualizar la totalidad del salón de venta desde cualquier punto.
- Cerrada: División del salón de venta en sectores o secciones dándole a cada una de ellas una identidad propia por su estilo, color, decoración y ambiente.
- Mostrador: Disposición de los muebles en forma tal de que las ventas se realizan a través de un mostrador o de manera dependiente.

## 5. Promoción

El nivel de promoción ofrecido es medio y se enfoca en su totalidad a descuentos y ofertas especiales:

- Ofertas: Es una reducción del precio o un aumento en la cantidad de producto por el mismo precio.
- Descuento por pronto pago: Es el efectuado al comprador que paga al instante la compra o a los pocos días de recibir la mercancía.

Promoción		
Tipo	Comercio	Descripción
<b>Ofertas</b>	Demaría Regalos	Aplica combos en gran parte del año sobre todo en productos relacionados a la fotografía. En la compra de joyas de oro te regalan el grabado y el estuche.
	Variedades Mabel	La señalización de la mayoría de los precios en los productos posee un cartel de oferta.
	Aduana	La señalización de la mayoría de los precios en los productos posee un cartel de oferta.
	Eben-Ezer	Por la compra de un par de alianzas te regalan el grabado y el estuche.
	Rex	Por la compra de una cámara digital te regalan el estuche y la memoria.
<b>Descuentos</b>	Demaría Regalos	En la compra de productos al contado aplica un 10% de descuento.
	Regalería Yanni	En la compra de productos al contado aplica un 30% de descuento.

Tabla 21: Descripción de Promociones otorgadas por cada comercio. Fuente: Relevamiento Mystery Shopper.

Respecto a los programas de fidelización no se registra utilización alguna por parte de las empresas observadas.

## 6. Personal

A fin de medir el desempeño competitivo en el proceso de atención y de ventas se asignaron puntajes de los atributos evaluados.

El esquema de puntuación utilizado es el siguiente:

- Proceso de atención: Máxima 4 puntos, siendo el puntaje de cada variable 0.8 puntos.
- Venta y pro actividad: Máxima 6 puntos, siendo el puntaje de cada variable 1.2 puntos.
- Calificación Global: Máxima 10 puntos, es la sumatoria de los otros dos conjuntos de variables descriptos anteriormente.

Categorías	Comercios									
	Demaría	Yanni	Mabel	Aduana	Raf - Mer	Eben - Ezer	Rex	L&S Joyas	Topazio	
<i>Proceso de atención</i>										
Registra presencia del cliente.	0,8	0,8			0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Saluda	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Se presenta con su nombre de pila.										
Explica claramente las secciones del local.	0,8				0,8	0,8		0,8	0,8	
Mantiene un trato claro y personalizado.	0,8				0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
<b>Calificación Parcial 1</b>	<b>3,2</b>	<b>1,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	
<i>Venta y proactividad</i>										
Ofrece promociones	1,2	1,2		1,2		1,2	1,2			
Muestra productos complementarios.	1,2				1,2				1,2	
Indaga las necesidades del cliente.	1,2	1,2	1,2		1,2	1,2		1,2	1,2	
Entrega material institucional.										
Demuestra interés en captar al cliente.	1,2					1,2	1,2	1,2	1,2	
<b>Calificación Parcial 2</b>	<b>4,8</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>2,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>3,6</b>	
<b>Calificación Global</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5,6</b>	<b>6,8</b>	<b>4,8</b>	<b>5,6</b>	<b>6,8</b>	

Tabla 22: Desempeño del proceso de atención y ventas. Fuente: Relevamiento Mystery Shopper.

Ranking General:

El promedio global es de 5,06 pts. Demaría Regalos (8 pts.) obtiene la mejor puntuación seguido por Eben – Ezer y topazio (6.8 pts.). Mientras que los últimos puestos los ocupan Variedades Mabel y Aduana (2 pts).

Comercios	Puntuación
<b>Demaría Regalos</b>	<b>8 pts.</b>
Eben-Ezer	6.8 pts.
Topazio	6.8 pts.
Raf – Mer	5.6 pts.
L&S Joyas	5.6 pts.
<b>Promedio</b>	<b>5,06 pts.</b>
Rex	4.8 pts.
Regalería Yanni	4 pts.
Mabel	2 pts.
Aduana	2 pts.

Tabla 23: Ranking de desempeño general del proceso de atención y ventas. Fuente: Elaboración propia.

## 7. Market Share (Participación de Mercado)

Para la medición de la participación de mercado de Pilar, se realizó en base a datos extraídos del municipio de Pilar sobre los contribuyentes de rentas que representan el sector regalería.

Los datos corresponden a las contribuciones de rentas del año 2008 y 2009 aquellos importes significan un porcentaje en base a los beneficios que obtienen sobre las ventas que realizan las empresas con su actividad.

Se debe tener en cuenta que para el estudio de participación de mercado se realizó bajo el supuesto en que los contribuyentes proporcionan datos fehacientes y representativos sobre las ventas que realizan durante el año.

Con los datos obtenidos por el municipio se hizo una proyección gráfica y se pudo obtener una estimación simple de que porcentaje de participación de mercado poseen DEMARIA REGALOS y sus competidores.

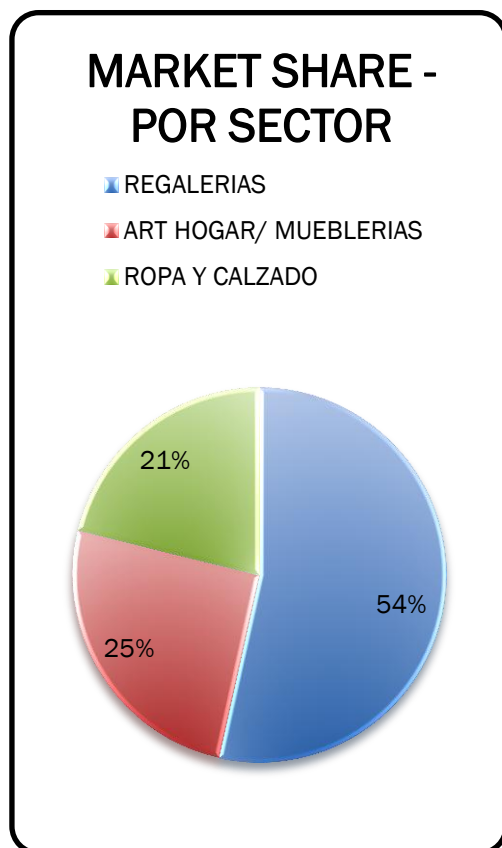


Gráfico 27: Market Share – Por Sector –  
Fuente: Elaboración Propia

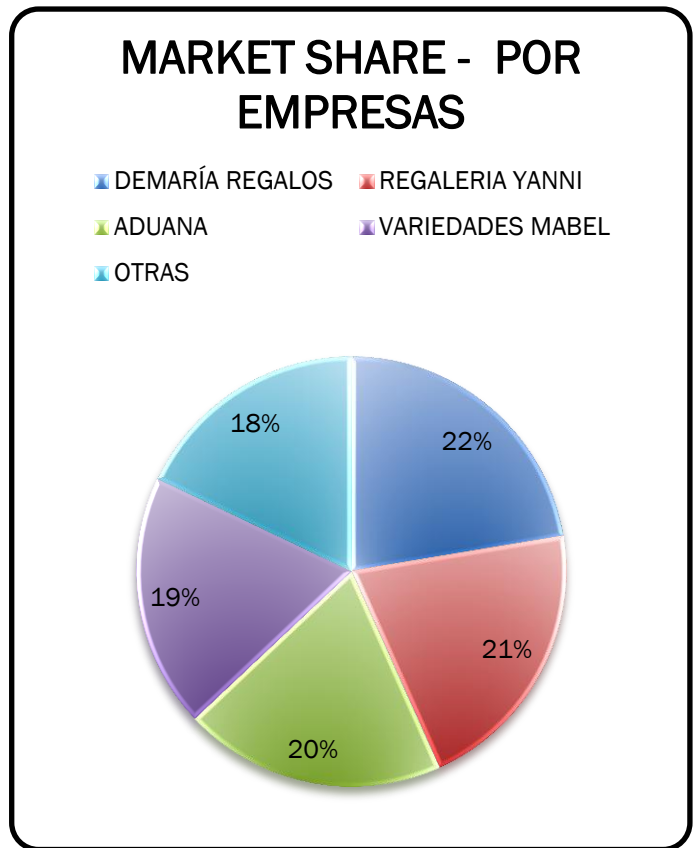


Gráfico 28: Market Share - Por Empresas.  
Fuente: Elaboración Propia

Considerando la facturación del sector regalería en el mercado de Pilar correspondiente a los últimos años, se infiere que el market share de Demaría Regalos en el mercado de Pilar es de un 22% siendo el más alto de todos los participantes en el sector. Aunque esa diferencia es mínima con su inmediata competencia Regalería Yanni.



## PASO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Una vez presentado el diagnóstico de la empresa es posible establecer las Fuerzas y Debilidades de DEMARIA REGALOS, así como también Oportunidades y Amenazas que eventualmente se le presentan.

### Factores Internos

FORTALEZAS	
Variables	Descripción
<b>Ubicación céntrica</b>	DEMARIA REGALOS se encuentra ubicado en el sector más valorado por el segmento meta.
<b>Alto nivel de atención</b>	DEMARIA REGALOS, tiene el nivel de atención al público más alto entre los comercios evaluados en la investigación.
<b>Alto reconocimiento de marca</b>	DEMARIA REGALOS, conserva un alto reconocimiento de marca producto de una alta trayectoria en el rubro.
<b>Existencia de un producto único</b>	DEMARIA REGALOS, posee un producto novedoso basado en la inserción de imágenes y textos en variados productos de distinto tipo de materiales (cerámica, cartón, vidrio, madera, etc.) a los que periódicamente se les va añadiendo nuevos artículos.
<b>Amplio surtido de productos</b>	DEMARIA REGALOS, tiene una amplia variedad de productos y rubros lo que posibilita una oportunidad de venta continua.

Tabla 24: Análisis FODA: Fortalezas. Fuente: Elaboración Propia.

DEBILIDADES	
Variables	Descripción
<b>Dimensión y Lay Out del Local</b>	La estructura comercial del local de DEMARIA REGALOS presenta serias dificultad en cuanto a la funcionalidad y exhibición de mercadería.
<b>Poca rotación del stock de productos y/rubros</b>	DEMARIA REGALOS posee dificultad en base a la rotación de stock de sus productos, el problema radica en su mal manejo del merchandising y la inexistencia de un sistema informático que permita controlar el stock.
<b>Percepción de precios altos</b>	DEMARIA REGALOS tiene la mejor calidad y nivel de atención pero también posee los precios más altos del mercado según el segmento de consumidores consultados.
<b>Baja capacitación en el personal</b>	Gran parte del personal de DEMARIA REGALOS, posee dificultades en cuanto a técnicas de ventas y manejo de nuevas tecnologías como por ej: cámaras digitales, kioscos digitales, celulares con conectividades inalámbricas y demás productos tecnológicos.
<b>Escasa comunicación publicitaria y promocional.</b>	DEMARIA REGALOS tiene escasa presencia publicitaria y sin un plan que lo sustente, además se registraron pocas promociones a sus clientes.

Tabla 25: Análisis FODA: Debilidades. Fuente: Elaboración Propia.

## Factores Externos

OPORTUNIDADES	
VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<b>Consolidación del Centro Urbano Pilar – Río Segundo</b>	Las construcciones de los puentes alternativos al reconocido puente de la ruta 9, permite unir aún más a las ciudades de Pilar - Río Segundo y da una mayor seguridad para los ciudadanos que circulan entre ambas ciudades en peatón, bicis y motos.
<b>Consumo Local y Tendencia del Consumo en alza.</b>	El cambio de hábito de la sociedad Pilarenses está generando una economía y un desarrollo comercial más importante que en años anteriores.
<b>Reestructuración Urbana</b>	El cambio de sentido de las calles y el proyecto de construir un túnel que ayudará a transitar de manera más segura a las personas que circulan la zona de crecimiento dinámico con la zona comercial y administrativa.
<b>Poco conocimiento y aplicación del marketing y publicidad en los competidores</b>	Existe un escaso conocimiento de esta herramienta y las pautas publicitarias son muy pobres y poco originales. Además de utilizar medios tradicionales para las mismas.
<b>Aumento de la población de Pilar</b>	Según el censo provincial del año 2008 la ciudad de Pilar es la que más creció en el departamento de Río Segundo.
<b>Crecimiento del e-commerce</b>	El creciente uso de la web para operaciones comerciales muestra que la gente comienza a aceptar este tipo de operatoria como medio de compra.

Tabla 26: Análisis FODA: Oportunidades. Fuente: Elaboración Propia.

AMENAZAS	
VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<b>Inflación descontrolada</b>	Los índices de inflación están siendo desiguales entre los que arroja el gobierno y los que dan las consultoras privadas esto genera cierto desconcierto en la gente que recae en el consumo. La inflación interanual es de 25 a 30% mientras que la que informa el gobierno es de 10 o 11%.
<b>Políticas amenazadoras del gobierno en las importaciones</b>	Argentina está aplicando severas restricciones a las importaciones, esta política adoptada por el gobierno está afectando de manera directa a la logística de los importadores y posteriormente a los distribuidores y minoristas por no contar con la mercadería en tiempo y forma en el punto de venta.
<b>Fuerte estacionalidad de las ventas en algunos rubros</b>	Los volúmenes de ventas en las fechas especiales como son el día del niño, de la madre, navidad, etc. Son los más fuertes del año. Dicha concentración de las ventas no permite relajar la economía de la empresa durante el año.

Tabla 27: Análisis FODA: Amenazas. Fuente: Elaboración Propia.

## Matriz de Impacto

Con el objetivo de identificar y diagnosticar la situación del caso de estudio, se presenta a continuación una lista de aquellas oportunidades y amenazas del entorno externo y, también, fortalezas y debilidades de la empresa. Éstas han sido obtenidas del análisis general de la situación y se le ha asignado a cada una de ellas un valor en función de su posibilidad de ocurrencia e importancia/gravedad. Combinando estos dos valores, se obtiene como resultado un valor para cada elemento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Posibilidad	Importancia	Valoración
Ubicación céntrica.	3	3	3
Alto nivel de atención.	3	3	3
Alto reconocimiento de marca.	3	3	3
Existencia de un producto único.	3	3	3
Amplio surtido de productos.	2	3	2.5

Tabla 28: Matriz de Fortalezas Ponderada. Fuente: Elaboración Propia

Debilidades	Posibilidad	Gravedad	Valoración
Dimensión y Lay Out del local.	3	3	3
Poca rotación del stock de productos/rubros.	3	3	3
Percepción de precios altos por parte del consumidor.	3	3	3
Baja capacitación del personal.	2	3	2.5
Escasa comunicación publicitaria y promocional.	2	3	2.5

Tabla 29: Matriz de Debilidades Ponderadas. Fuente: Elaboración Propia

Oportunidad	Posibilidad	Importancia	Valoración
Consolidación centro urbano Pilar-Río Segundo.	3	3	3
Consumo local y Tendencia del consumo en alza.	3	3	3
Reestructuración Urbana.	2	2.5	2.2
Poco conocimiento y aplicación del marketing y publicidad en los competidores.	3	3	3
Aumento de la población de Pilar.	3	2	2.5
Crecimiento del e-commerce.	3	3	3

Tabla 30: Matriz de Oportunidades Ponderadas. Fuente: Elaboración Propia.

Amenazas	Posibilidad	Gravedad	Valoración
Inflación descontrolada.	3	3	3
Política amenazadora del gobierno en las importaciones de productos.	3	3	3
Fuerte estacionalidad de las ventas en algunos rubros.	3	2	2.5

Tabla 31: Matriz de Amenazas Ponderadas. Fuente: Elaboración Propia

**Matriz F.O.D.A**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación centro urbano Pilar-Río Segundo.</li> <li>• Consumo local y tendencia de consumo en alza.</li> <li>• Poco conocimiento y aplicación del marketing y publicidad en los competidores.</li> <li>• Aumento de la población de Pilar.</li> <li>• Crecimiento del e-commerce.</li> <li>• Restructuración Urbana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación descontrolada.</li> <li>• Política amenazadora del gobierno en las importaciones de productos.</li> <li>• Fuerte estacionalidad de las ventas en algunos rubros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación céntrica.</li> <li>• Alto nivel de atención.</li> <li>• Alto reconocimiento de marca.</li> <li>• Existencia de un producto único.</li> <li>• Amplio surtido de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión y Lay Out del local.</li> <li>• Poca rotación del stock de productos/rubros.</li> <li>• Percepción de precios altos por parte del consumidor.</li> <li>• Baja capacitación del personal.</li> <li>• Escasa comunicación publicitaria y promocional.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Tabla 32: Matriz F.O.D.A. Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIÓN DIAGNOSTICO:

Una vez realizada un exhaustivo análisis del entorno, se puede afirmar que el sector de los comercios minoristas y en especial los de rubro regalería es un mercado muy fragmentado. La naturaleza que tiene el mismo, es decir la venta de regalos es muy amplia y cualquier producto que permita dar como muestra de afecto hacia otra persona o hacia uno mismo es considerado un regalo. La amenaza con los productos sustitutos está siempre latente y como efecto de ello casi todos los comercios minoristas incluso comercios no analizados en el caso de estudio son competencia.

Aunque existe mucha competencia el nivel de rivalidad en cuanto a acciones agresivas de comunicación y marketing es muy bajo, lo que genera como oportunidad, que quien primero realice una correcta campaña comunicacional o acciones vinculadas a la fidelización de clientes que les otorguen un mayor valor a su compra, pueda establecerse como la marca más fuerte del sector.

Otra característica que refuerza la idea de establecer vínculos más fuertes con el cliente, es el hecho de que para el mismo el costo de cambio es muy bajo, debido que al comprador lo que le interesa es adquirir algún producto para regalar, en muchas ocasiones deseados por el mismo y muy pocas veces pensados en el lugar de compra.

Sin embargo, en la elección del lugar de compra el precio, la variedad, la calidad de los productos y la calidad de atención son aspectos ampliamente valorados por los clientes, aspectos en los que Demaría Regalos posee una ventaja competitiva.

En relación a la dinámica del mercado Pilar es una ciudad que está en crecimiento y al mismo tiempo están surgiendo muchas políticas que están fomentándolo. Estos movimientos que se están generando producen cambios de hábitos en la gente que motivan a consumir más. No obstante existe un mercado aun no explotado por ninguna empresa de la zona como lo es, internet y el comercio electrónico, que hoy en día con un número importantes de usuarios y la maduración de aquellos hacen que el comercio electrónico sea una potencial amenaza al consumo local.

En este contexto tenemos la situaciones que debe afrontar DEMARIA REGALOS, un comercio que con 33 años de existencia, siempre trabajado como un almacén de barrio, donde la empresa fue creciendo junto al pueblo, donde los clientes antes se tenían bien identificados y ahora no, donde nunca se tuvo una misión ni objetivos claros, si no que siempre fue tratado como el sentido innato que tiene un ser humano, es decir trabajar para sobrevivir. Todo esto explica la situación que hoy en día esta empresa sufre, serios problemas estructurales que competen al marketing y a otras áreas de la organización.

Esta compañía ha realizado de manera aislada acciones de marketing y comunicación pero ninguna fue realizada bajo un análisis estratégico todas fueran hechas en bases a oportunidades que se le iban presentando al dueño. Asimismo se le exteriorizan otras dificultades estructurales y de organización como lo son el reducido espacio y la mala administración del mismo lo que dificultad la visualidad de los productos y que por consiguiente la baja rotación que tienen los productos. También la organización es percibida con una imagen de precios altos, siendo que hay competencias que trabajan con igual calidad a un menor precio.

A pesar de todas estas contras la compañía cuenta con unas series de ventajas por sobre la competencia que son valoradas por los clientes, como la mejor ubicación céntrica, una amplia cartera de productos y servicios, un alto reconocimiento de marca como resultado de la trayectoria de la compañía y un buen nivel de atención al cliente sin embargo estos presentan baja capacitación en cuanto a técnicas de ventas y conocimientos de tecnologías.

### PASO 3: OBJETIVOS

A partir de las características del proyecto, se plantean objetivos de crecimiento para la empresa en el corto plazo, objetivos de rentabilidad en el mediano plazo, complementado con objetivos cualitativos de consolidación en el largo plazo.

Dichos objetivos se establecen en base a las siguientes evaluaciones<sup>28</sup>:

- Empresa de pequeña envergadura.
- Ausencia de masa crítica para un mercado que está en crecimiento.
- Relación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo.

#### Objetivos Cuantitativos de Ventas

- Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.
- Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.

Este valor surge al considerar los siguientes parámetros:

- ✓ Una inflación esperada de un 35,1 % de acuerdo al relevamiento realizado por la Universidad Torcuato Di Tella.
- ✓ Un crecimiento interanual de ventas 2008-2009 (20,69%) y 2009-2010 (19,26%)
- ✓ Una línea de tendencia con un valor  $R^2$  0,99 lo que hace muy confiable los valores obtenidos por el método interno en el análisis de la demanda.

#### Objetivos Cuantitativos de Marketing

- Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.  
*Mecanismo de control: Revisión de base de datos del sistema Demaría Regalos por medio del módulo ABM de clientes. Generando listas de clientes ordenados por fecha de altas.*
- Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 21 % en el plazo de 3 años, siendo la participación actual de la empresa de un 22% del mercado.  
*Mecanismo de control: Ventas estimativas del mercado basado en las contribuciones de renta de los comercios asociados al sector regalos.*

#### Objetivos Cualitativos de Marketing:

- Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.  
*Mecanismo de control: Se controlará a través de mini encuestas de satisfacción realizada en el salón de ventas con frecuencia semestral.*

---

<sup>28</sup> Sainz de Vicuña Ancin, José María – “El plan de Marketing en el práctica” – 4° edición – Editorial Esic, 1999 - Madrid



## PASO 4: FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia representa el conjunto de acciones que se tomarán en pos del cumplimiento de los objetivos globales mencionados en el punto anterior. Las mismas se aplican a nivel corporativo, de cartera, de segmentación y posicionamiento y funcional; que se detallarán a continuación:

### Desarrollo de Estrategia Global de Crecimiento

El primer nivel de definición estratégica está relacionado con las opciones que tiene la compañía para sostener su plan de crecimiento.

78

En este sentido la principal herramienta teórica representa la matriz PRODUCTO / MERCADO propuesta inicialmente por Ansoff. La misma define cuatro grandes caminos estratégicos para obtener el crecimiento de una compañía a partir de la combinación de las dimensiones PRODUCTOS y MERCADOS.

- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Desarrollo de Mercado
- Diversificación Relacionada / No Relacionada

Matriz de PRODUCTO / MERCADO		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>1- Penetración de Mercado</b>	<b>3- Desarrollo de producto</b>
	Nuevos	<b>2- Desarrollo de Mercado</b>	<b>4- Diversificación</b>

Tabla 33: Matriz de Producto/Mercado. Aplicada a DEMARIA REGALOS - Fuente: Ansoff, Igor - La dirección estratégica en la práctica empresarial - 2º Ed. Addison - Wesley Iberoamericana - 1997 - USA.

En este plano, la estrategia de crecimiento que se seguirá es un mix de estrategias que incluyen la **Penetración de Mercado, Desarrollo de nuevo mercado y el Desarrollo de nuevo producto**. Todas las estrategias estarán sostenidas en el desarrollo y comunicación de una mejor propuesta de producto y servicio.

### Desarrollo de Estrategia Competitiva Genérica

El segundo nivel de decisión en el plano de la formulación estratégica está asociado con la “Estrategia Competitiva o Genérica” que la compañía utilizará para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Comercial.

Este concepto básico, presentado inicialmente por uno de los autores más relevantes en el campo de la estrategia corporativa M. Porter, propone dos grandes enfoques que pueden ser adoptados: Diferenciación vs. Liderazgo en Costos.

De acuerdo al nivel de cobertura de mercado que se defina realizar, estas dos orientaciones generales pueden aplicarse a todo el mercado o con un criterio de enfoque o alta segmentación.

		Ventaja Estratégica	
		Exclusividad percibida por los clientes	Posición de bajo costo
Objetivo Estratégico	Todo el mercado	Diferenciación de Competencia	Liderazgo en costos
	A un segmento	Enfoque en segmentos	

Tabla 34: Matriz de estrategias competitivas genéricas aplicada a DEMARIA REGALOS. – Fuente: Porter, Michael E. Estrategias Competitivas - 2º Edición - Ed. Rei Argentina S.A. - Buenos Aires - 1992 - Argentina.

El enfoque estratégico general girará sobre una clara **Estrategia de Diferenciación**, sostenida no solamente por el mix de productos y servicios ofrecidos sino también haciendo foco siempre en una calidad de atención personalizada y excepcional.

### Desarrollo de Estrategia de Segmentación

La Estrategia de Segmentación es el proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes.

#### Niveles de Segmentos

En aquellos mercados donde es posible identificar numerosos segmentos con distintos perfiles, potencialidad y comportamientos, resulta necesario organizarlos de acuerdo al nivel de prioridad que tienen para la compañía en cuanto a la asignación de recursos y esfuerzos destinados a los mismos.

De esta forma pueden identificarse, de aquellos segmentos que se seleccionan como estratégicos, dos niveles:

Los Segmentos Estratégicos Prioritarios: Sobre los cuales se concentraran el máximo de los esfuerzos estratégicos.

Los Segmentos Estratégicos Secundarios: Los cuales, sin ser el nicho principal al que atiende la empresa, representan oportunidades de crecimiento.

Por tratarse de una naturaleza de negocio amplia, donde se abarcan una diversidad de rubros diferentes que van desde la comercialización de un servicio (ej.: cambio de pila de reloj) a la venta de regalos en general tanto para niños como para adultos, donde los usuarios no siempre son los compradores, donde los niveles de decisión de los consumidores varían desde un nivel de bajo

involucramiento a altos involucramiento, y donde el mercado general no es tan grande como para segmentarlo, se hace imposible segmentar el mercado de las maneras que comúnmente se realizan. Por todas estas razones se busca apuntar a un segmento generalizado basándose en una **estrategia de cobertura completa**, proponiendo un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores facilitándole las compras a los mismos para que obtengan todo lo que necesitan en un solo lugar.

Se definen a continuación los distintos segmentos definidos de acuerdo a su prioridad:

- **Consumidores Finales – Segmento estratégico Prioritario:** Este grupo es el más rentable de la compañía y a donde se cierran ventas con mayor facilidad. El segmento en cuestión abarca más del 90% de las ventas que realiza la empresa según registros recabados en los últimos 5 años.  
No se poseen diferenciaciones más específicas del segmento en cuestión, el único aporte que se pueden realizar es que se priorizarán estrategias de comunicación destinadas al segmento de mujeres ya que según el estudio cualitativo realizado, se observa una mayor incidencia de la compra en el sexo femenino que en el sexo masculino.
- **Corporativo y entidades gubernamentales – Segmento estratégico Secundario:** Si bien este grupo no es un segmento que contenga una alta proporción de ventas existe la posibilidad de aumentar la cantidad de transacciones con ellos ya que la empresa cuenta con novedosos productos que pueden ser destinados perfectamente hacia ese segmento.

### **Desarrollo de Estrategia de Posicionamiento**

- Al posicionamiento se lo puede definir como la imagen percibida por los consumidores de la compañía en relación con la competencia. Es decir que el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre la marca, la compañía y la de los competidores.
- El proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrollan, sino que también depende de los públicos de interés que afecte la comunicación de nuestra compañía y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia.
- En base a los estudios realizados tanto de las compañías competidoras como de los clientes, se establece una **estrategia de posicionamiento por atributo y beneficio**. Demaría Regalos apuntará a ser percibida como una “empresa de calidad superior en sus productos, servicios y atención al cliente”, dicha atención al cliente se sostendrá por medio de la cordialidad, la confianza y el respeto que se les tiene a las personas.

### **Desarrollo de Estrategia en función del ciclo de vida**

#### Análisis del Ciclo de Vida del Sector

Tomando como variable de análisis de ciclo de vida la evolución de la cantidad de empresas competidoras, en función de las características observadas en el sector por referentes del mismo, la industria de Comercio Minorista Polirubro se encuentra en la etapa de Madurez, esta etapa presenta características tales como:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios.

- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

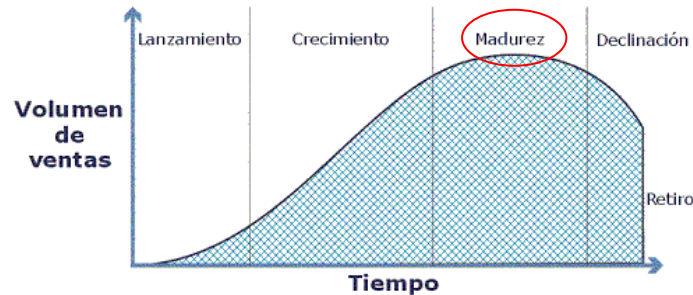


Gráfico 29: Ciclo de vida del Producto aplicado a DEMARIA REGALOS. Fuente: Elaboración Propia

A razón de ello la empresa implementará un mix de estrategias<sup>29</sup> para enfrentar la etapa de madurez en el ciclo de vida:

Se utilizarán estrategias para mantener la participación del mercado actual:

- Estrategia de Fortaleza o defensa de posición: Consistirá en aumentar la satisfacción, la lealtad y la compra repetida entre los clientes actuales con el apoyo de las fuerzas existentes.

También se utilizarán estrategias para extender el crecimiento en volumen:

- Estrategia de penetración acrecentada: Incrementar la proporción de usuarios por conversión de los no usuarios actuales en uno o más segmentos importantes de mercado.
- Estrategia de expansión de mercados: Ampliar el número de clientes potenciales tomando como objetivo áreas geográficas o segmentos de aplicaciones subdesarrollados.

### Desarrollo de Estrategias Funcionales

Estrategias Funcionales	
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En productos exclusivos:</i> Se establecerá un precio de entre el 85% y el 100% sobre el costo en productos que sean de venta exclusiva.</li> <li>• <i>En productos normales:</i> mantener siempre un margen de contribución sobre precio superior al 40%, y ubicarse entre un 5% y 10% por debajo del promedio de precios de los competidores directos.</li> </ul>
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Optimización de stock</i> y <i>desarrollo de nuevo productos</i> a partir de productos ya existentes.</li> </ul>
<b>Plaza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Creación de canales alternativos de venta</i></li> </ul>
<b>Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estimular las ventas de compras múltiples</i> y crear un sistema de <i>fidelización</i> para retener clientes.</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capacitación al personal</i> en sector informático y comercial.</li> </ul>
<b>Presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rediseñar el punto de venta</i> destinado a facilitar el proceso de compra de clientes y maximizar la rentabilidad con el objeto de que el cliente compre más de lo previsto, se sienta satisfecho y regrese.</li> </ul>

Tabla 35: Estrategias Funcionales. Fuente: Elaboración Propia

<sup>29</sup> Walker, Boyd, Mullins y Larreche – Marketing Estratégico – Mc Graw Hill – 4º Ed – México DF – 2004 – México.

## PASO 5: PROGRAMAS DE ACCIÓN

En esta sección se describirán los programas de acción necesarios para cumplir con los objetivos y estrategias pautados en los pasos 4 y 5 respectivamente.

En total, este plan abarca 5 programas:

Programa 1 - Un nuevo diseño, mismo estilo

Programa 2 - Desayuno sorpresas personalizados

Programa 3 - Página Web e Interacción en la web 2.0

Programa 4 - Aprendiendo a Aprender

Programa 5 - Club de miembros DEMARÍA REGALOS

Los mismos se han jerarquizado de manera matricial, teniéndose en cuenta dos parámetros: la Importancia y la Urgencia de su implementación:

		Urgencia	
		Baja	Alta
Importancia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Club de miembros DEMARIA REGALOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un nuevo diseño, mismo estilo</li> <li>Aprendiendo a aprender</li> <li>Desayunos sorpresas personalizados</li> <li>Página web e interacción en la web 2.0</li> </ul>
	Baja	-----	-----

Tabla 36: Programas según grado de importancia y urgencia. Fuente: Elaboración Propia

## PROGRAMA 1: UN NUEVO DISEÑO, MISMO ESTILO

### A. Introducción

Este programa está dirigido a mejorar la distribución del local, la rotación de stock de los productos y aumentar la imagen de la marca.

Consiste en rediseñar el local en el interior como el exterior del mismo, generando un mayor impacto tanto en el público como en los clientes en general.

Con este cambio se busca mejorar la distribución del salón mejorando así la exhibición de la mercadería, de igual forma se pretenderá lograr una óptima circulación de la gente que concurre al local, efectivizando que los clientes compren más.

### B. Objetivos:

- Objetivos del programa:
  - ✓ Mejorar el lay out del local.
  - ✓ Aumentar la rotación de los productos en el punto de venta.
  - ✓ Incrementar el reconocimiento de marca DEMARIA REGALOS.
  - ✓ Aumentar las ventas no previstas.
  - ✓ Incrementar la cartera de cliente actual.
  
- Objetivos generales a los que contribuye el programa:
  - ✓ Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.
  - ✓ Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.
  - ✓ Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.
  - ✓ Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.
  - ✓ Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.

### C. Segmento al que está dirigido:

Clientes actuales y potenciales que constituyen o constituyan el segmento prioritario estratégico y secundario.

### D. Desarrollo

Las actividades de renovación comenzaron con la ampliación y reubicación del depósito, culminada esa etapa que será a fines de Mayo 2010, se procederá a los siguientes pasos:

1. Contactar con personal especializado en arquitectura y diseño de interiores/exteriores.
2. Contratar a arquitecto/arquitecta para la ejecución del proyecto
3. Búsqueda de personal para la ejecución de la obra (albañiles, carpinteros, electricistas y pintores)
4. Contrato de personal



5. Ejecución de la obra: Se realizará en tres etapas:

Etapa N°1: Comienza en Junio 2011 y finaliza mediados de Julio 2011.

Etapa N°2: Comienza en Septiembre 2011 y finaliza mediados de Noviembre 2011.

Etapa N°3: Comienza en Marzo 2012 y finaliza en Junio 2012.

E. Responsable:

El responsable de implementación del programa será el propietario de la empresa. La razón es que DEMARIA REGALOS es una empresa familiar y todas las decisiones recaen principalmente sobre él.

84

F. Tiempo de duración:

El programa tendrá una duración de 12 meses repartido en 3 etapas con duración de un mes y medio para la realización de cada etapa.

G. Presupuesto

A continuación se presenta la tabla resumen de los costos que implican la ejecución del programa:

Actividad	Costos
Arquitectura	\$ 5.000
Mano de obra	\$ 25.000
Materiales	\$ 25.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$55.000</b>

Tabla 37: Presupuesto Programa 1. Fuente: Elaboración Propia

Nota: Remitirse al Anexo n° 3 para ver imágenes de la obra.

## PROGRAMA 2: DESAYUNOS SORPRESAS PERSONALIZADOS

### A. Introducción

Este programa consiste en la creación de un nuevo producto y servicio para la empresa, la acción parte de aprovechar la fortaleza de la empresa de contar con un producto único en el mercado local como es el foto regalos (\*) y combinarlo con otros productos de la empresa haciendo uso de acciones de cross sell o ventas cruzadas es decir combinando productos de alta rotación (foto regalos) con los de baja rotación, obteniendo como producto final bandejas de desayuno personalizado totalmente innovadores para los clientes.

(\*)Un sistema que utiliza una tecnología denominada sublimación digital que permite estampar con gran calidad de imagen tazas, remeras, llaveros, platos, rompecabezas, entre otros productos con cualquier foto o imagen que posea el cliente.

### B. Objetivos:

- Objetivos generales del programa:
  - ✓ Aumentar la rotación de stock de algunos productos.
  - ✓ Aumentar la venta de productos de fotos regalos en un 35% en el lapso de 6 meses de implementada la acción.
  - ✓ Aumentar la notoriedad de los productos de foto regalos de la compañía.
- Objetivos generales a los que contribuye el programa:
  - ✓ Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.
  - ✓ Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.
  - ✓ Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.
  - ✓ Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.

### C. Segmento al que está dirigido:

Clientes actuales y potenciales que constituyen o constituyan el segmento prioritario estratégico y secundario.

### D. Desarrollo:

Este proyecto tendrá dos partes, una etapa de desarrollo y prueba de producto, y otra etapa de comercialización.

En la etapa de desarrollo y prueba de producto tendrá una serie de pasos a seguir:

#### *Desarrollo y prueba de producto*

1. **Búsqueda de Insumos:** Se buscarán productos de existencia de stock de la empresa, siguiendo un criterio de acuerdo al tipo de desayuno sorpresa a realizar.  
Se contactará a proveedores de los rubros alimenticios que posean los productos típicos de los desayunos.

- Panadería
  - Almacenes
2. Selección de insumos: Los insumos comestibles para armar los productos se elegirán respetando un criterio de rentabilidad y de facilidad de manipulación y almacenamiento. Los demás insumos serán elegidos de acuerdo a un criterio de rentabilidad.
  3. Ensamblado de productos: Se buscará ser creativo en el armado y empaquetado del producto además de ser claramente diferenciable de la competencia a partir de los insumos seleccionados. Tomando consideración lo expuesto se desarrollarán desayunos sorpresas a la medida de cada cliente y ocasión.
  4. Control: Se hará un control periódico para evaluar las posibilidades encontradas hasta el momento.

### Comercialización y Difusión

La comercialización de los desayunos sorpresas será mediante catálogo ya sea por fuerza de venta en el local o por internet a través del sitio que realizará la empresa en breves.

Los productos serán estandarizados y las personas podrán optar por algunas de las opciones que figuren en el catálogo teniendo la posibilidad de variar levemente la elección posteriormente.

En una primera instancia se realizarán cuatro tipos de desayunos a los que se los denominará, Desayuno Clásico, Desayuno Vip, Desayuno Romántico y Desayuno Infantil y se podrá optar por la compra para una persona o dos personas. Los valores de los desayunos estarán situados entre los \$120 a \$ 350.

El control será determinado por la cantidad de pedidos de desayunos semanales que se realicen.

En cuanto a la difusión el producto será promovido a través de las siguientes acciones:

- Publicidad gráfica en el periódico zonal Día Siete, contrato publicitario por un mes (4 salidas al mes) y pautas publicitarias para fechas especiales (día del padre, día del niño, día de la madre, etc.).
- Se otorgará al cliente un 25 % de descuento en la primera compra de desayuno sorpresa.
- Incentivo o Premio a clientes que refieran el producto desayuno sorpresa. El premio consistirá en un 10 % sobre el valor del producto adquirido por el referido, ej.: si el cliente nuevo compra un desayuno sorpresa de \$350 el cliente que refirió la venta será premiado con \$35 de crédito. Para hacerse efectivo el crédito, quien refiera la compra deberá presentarse junto a la nueva persona que quiera adquirir el producto, concretada la venta el cliente que refirió la compra se le será cargado el crédito a su cuenta en la tarjeta club de miembros Demaría Regalos. Más información en la página 92.
- Publicidad en el punto de venta por medio de banner publicitario que será proyectado en el tv lcd que será instalado luego de la remodelación del local.
- Publicidad en el sitio web y redes sociales (Facebook y twitter).

### E. Responsable:

El responsable de implementación del programa será el propietario de la empresa. La razón es que DEMARIA REGALOS es una empresa familiar y todas las decisiones recaen principalmente sobre él.

### F. Tiempo de Duración:

El programa tendrá carácter de permanente.

G. Presupuesto

Actividades	Costos
Catálogos full color	\$400
Publicidad gráfica en periódico Día Siete	\$1200
Incentivo compra por referido	\$700
Diseño de banner publicitario	\$400
<b>TOTAL</b>	<b>\$2700</b>

Tabla 38: Presupuesto Programa 2. Fuente: Elaboración Propia

## PROGRAMA 3: PAGINA WEB E INTERACCIÓN EN LA WEB 2.0

### A. Introducción

Con motivo del gran crecimiento del comercio electrónico se pretende crear un sitio web que permitirá a la empresa desarrollar un nuevo canal de comercialización posibilitando a la empresa ampliar el mercado que actualmente posee. Paralelamente también se buscara vincular el sitio web con las redes sociales para poder establecer vínculos con contenido más social que el que se va a brindar en el sitio web de la empresa.

En principio la web contará con contenido del área de fotografía, áreas afines a ella y el reciente desarrollo de los desayunos sorpresas, luego se irá ampliando hacia los otros productos y servicios. Las razones de ello es que es un rubro que está en gran crecimiento por lo que existe mucha demanda y además es un servicio que requiere de mucho tiempo para brindarle al cliente la atención adecuada, de esta manera el cliente puede elegir y comprar desde la comodidad de su casa y sin limitaciones de tiempo.

### B. Objetivos

- Objetivos del programa:
  - ✓ Incrementar las ventas de productos del rubro fotografía y afines en un 30% en el periodo de 3 meses una vez puesto en uso el sitio web.
  - ✓ Mostrar detalladamente los productos de la empresa, con textos e imágenes.
  - ✓ Profundizar información mediante herramientas simple y de doble vía (post de comentarios de usuarios en el sitio).
  
- Objetivos generales a los que contribuye el programa
  - ✓ Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.
  - ✓ Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.
  - ✓ Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.
  - ✓ Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.
  - ✓ Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.

### C. Segmento al que está dirigido:

Clientes actuales y potenciales que constituyen o constituyan el segmento prioritario estratégico y secundario.

### D. Desarrollo:

#### 1. Contratación del desarrollador web:

Se establecieron contactos con el desarrollador web, falta confirmar la iniciación de la misma.

#### 2. Diseño y puesta en funcionamiento de la página:

Se le presentará un boceto al diseñador con los contenidos que deberá tener la página en una primera instancia las secciones que deberá tener la web son las siguientes:

- Institucional
- Copias de fotos
- Regalos con fotos
- Foto Libros
- Artículos varios (relacionados con la fotografía)
- Desayunos sorpresas
- Promociones
- Contacto
- Carrito de compras
- Faq (preguntas frecuentes)
- Enlaces a redes sociales

3. Control:

El desarrollador de la web deberá presentarle a la empresa diseños preliminares del avance de la web.

E. Responsable:

El responsable de la contratación y del control del programa será el propietario de DEMARÍA REGALOS. En relación al desarrollo de la página, el responsable de la ejecución será el desarrollador web.

F. Tiempo de Duración

El programa tendrá carácter de permanente.

G. Presupuesto

Actividades	Costos
Desarrollo y alojamiento en un host por un año	\$5.000 en 12 cuotas
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.000</b>

Tabla 39: Presupuesto Programa 3. Fuente: Elaboración Propia



## PROGRAMA 4: APRENDIENDO A APRENDER

### A. Introducción:

Considerando que la empresa está introduciendo productos relacionados con la informática, como por ejemplo los kioscos digitales, cámaras digitales, etc., y a gran parte del personal que le toca realizar los trabajos o mostrar productos que tienen que ver con este rubro cada vez le es más difícil entender los inconvenientes o incumbencias que le surgen a los clientes producto de la poca capacitación y práctica, se ha tomado la decisión de realizar esta acción.

El programa consiste en capacitar al personal en el rubro de informática y técnicas de ventas relacionada a productos tecnológicos, lo que concebirá que estas personas sean entrenadas y actúen de manera amigable con toda acción que tenga que ver en relación con este tipo de productos o servicios. Además vincular al personal en este tipo de actividades generará una motivación en el grupo actual.

### B. Objetivos:

- Objetivos del programa
  - ✓ Mejorar el manejo del uso de las tecnologías en los empleados.
  - ✓ Motivar al personal a realizar actividades extra laborales.
  - ✓ Mejorar la atención al cliente
  
- Objetivos generales a los que contribuye el programa
  - ✓ Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.
  - ✓ Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.
  - ✓ Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.

### C. Segmento al que está dirigido:

Todo el personal de la empresa DEMARIA REGALOS que este sin conocimiento de informática o bajo conocimiento.

### D. Desarrollo

1. Se tomará un examen de informática, y técnicas de ventas relacionados a productos tecnológicos (cámara digital).
2. Las personas que posean una calificación inferior al 70% deberán concurrir al curso de computación.
3. Posteriormente se los capacitará en técnicas de ventas de productos relacionados a la venta de productos tecnológicos, dichas técnicas serán enseñadas por personal especializado.

### E. Responsable:

El responsable de implementación del programa será el propietario de la empresa. La razón es que DEMARIA REGALOS es una empresa familiar y todas las decisiones recaen principalmente sobre él.

F. Tiempo de duración

El programa es de carácter permanente. La primera capacitación se pretende realizar en el primer semestre del año 2011.

G. Presupuesto

Actividades	Costos
Curso de computación	\$1.600 (\$400 por persona)
Curso de técnicas de ventas y productos tecnológicos	\$0 (incluido en los costos de honorario)
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.600</b>

Tabla 40: Presupuesto Programa 4. Fuente: Elaboración Propia

## PROGRAMA 5: CLUB DE MIEMBROS DEMARIA REGALOS

### A. Introducción:

Se desarrollará un sistema de fidelización que le permitirá al cliente realizar las siguientes acciones por medio de una tarjeta magnética:

- Utilizar como medio de pago para compras futuras.
- Utilizar como comprobante único electrónico.
- Acceder a beneficios exclusivos durante épocas del año por ser miembro del club.

Con este sistema el cliente accederá a beneficios para la compra de productos o adquisición de servicios en el local haciendo uso de la tarjeta, siempre y cuando el comprador tenga puntos de descuento que se le hayan acumulado por haber realizado compras en efectivo o tarjeta de crédito anteriormente.

También este sistema tiene como finalidad usar la tarjeta como comprobante único de servicios ya sea por una reparación que el cliente allá dejado o algún tipo de trabajo fotográfico o de joyería para realizar. La tarjeta almacenará cada una de las reparaciones que el cliente allá traído al local comercial y será válido como el comprobante papel que actualmente se le otorga a cada cliente cada vez que deja algo para reparar o trabajo a realizar.

Como beneficio para la empresa, las personas que deseen adquirir la tarjeta deberán completar un formulario estricto con sus datos personales. También se podrá obtener información y hacer un seguimiento de las compras y servicios que efectuó cada persona de manera que estos datos sean utilizados para mejorar continuamente el servicio para los clientes.

Además se obtiene beneficios económicos considerables en cuanto a la emisión de papel e insumos de impresión ya que habría una gran reducción de los mismos.

### B. Objetivos:

- Objetivos del programa
  - ✓ Actualizar las base de datos de clientes
  - ✓ Conocer el historial de compra detallado de cada uno de los clientes.
  - ✓ Incrementar seguridad en los movimientos de composuras y trabajos de joyería a realizar.
  - ✓ Incrementar el ingreso de facturación a través de la retención de descuentos en efectivo para ser reutilizado en futuras compras.
- Objetivos generales a los que contribuye el programa
  - ✓ Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.
  - ✓ Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.
  - ✓ Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.
  - ✓ Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.

- ✓ Consolidación en el mercado actual mediante la actualización del establecimiento y la diferenciación de su personal de atención al público en el transcurso de un año.
- ✓ Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.

C. Segmento al que está dirigido:

Clientes actuales y potenciales que constituyen o constituyan el segmento prioritario estratégico y secundario.

D. Desarrollo:

1. Se harán modificaciones leves en el sistema actual de informática y se contactará con proveedores de tarjetas magnéticas o plásticos.
2. Se contratará al proveedor de plásticos y se procederá a la búsqueda de diseñadores gráficos para diseñar folletería y cartelería para promover el club de miembros. Además también se pondrá en contacto con el diseñador web para la inserción del club de miembros dentro de la web, donde los usuarios podrán inscribirse de manera online a través del mismo y así gozar de todos los beneficios de pertenecer al club.
3. Se implementará el sistema a medida de que los clientes vayan llenando el formulario, y se pondrá en marcha de manera paulatina. En una primera etapa el sistema funcionara solo para otorgamientos de puntos, luego se le anexara la función de comprobante único de servicio. Dicho proceso será así para ir generando consentimiento en la etapa previa a la implementación de la disposición propuesta.

E. Responsable:

El responsable de implementación del programa será el propietario de la empresa. La razón es que DEMARIA REGALOS es una empresa familiar y todas las decisiones recaen principalmente sobre él.

F. Tiempo de duración

El programa es de carácter permanente.

G. Presupuesto

Actividades	Costos
Programador	\$1000
1000 Plásticos	\$500
Diseño, cartelería, Folletos	\$2000
<b>TOTAL</b>	<b>\$3500</b>

Tabla 41: Presupuesto Programa 5. Fuente: Elaboración Propia

## CUADRO ESTRATEGICO

El siguiente cuadro sintetiza y agrupa objetivos, estrategias y programas.

Objetivo General	Objetivo Específicos	Estrategias	Programas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.</li> <li>Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.</li> <li>Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.</li> <li>Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.</li> </ul>	<p><b>Crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penetración de Mercado</li> </ul> <p><b>Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de diferenciación</li> </ul> <p><b>Segmentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de cobertura completa</li> </ul> <p><b>Posicionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributo/Beneficio</li> </ul> <p><b>Ciclo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de fortaleza y defensa de posición</li> </ul> <p><b>Funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de promoción</li> <li>de presentación</li> </ul>	<p><b>PROGRAMA 1</b> <b>Un nuevo diseño, mismo estilo</b> Responsable: El propietario de la empresa Tiempo de ejecución 12 meses</p> <p>COSTO TOTAL \$55.000</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.</li> <li>Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.</li> <li>Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.</li> </ul>	<p><b>Crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de producto</li> </ul> <p><b>Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de diferenciación</li> </ul> <p><b>Segmentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de cobertura completa</li> </ul> <p><b>Posicionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributo/Beneficio</li> </ul> <p><b>Ciclo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de fortaleza y defensa de posición</li> <li>de penetración acrecentada</li> </ul> <p><b>Funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de precio</li> <li>de producto</li> <li>de promoción</li> </ul>	<p><b>PROGRAMA 2</b> <b>Desayuno Sorpresa Personalizado</b> Responsable: El propietario de la empresa Tiempo de ejecución 12 meses</p> <p>COSTO TOTAL \$2.700</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.</li> <li>Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.</li> <li>Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.</li> <li>Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.</li> </ul>	<p><b>Crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de mercado</li> </ul> <p><b>Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De diferenciación</li> </ul> <p><b>Segmentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de cobertura completa</li> </ul> <p><b>Posicionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributo/Beneficio</li> </ul> <p><b>Ciclo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de expansión de mercado</li> </ul> <p><b>Funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaza</li> </ul>	<p><b>PROGRAMA 3</b> <b>Página WEB e interacción en la WEB 2.0</b> Responsable : Desarrollo Desarrollador de la web. Tiempo de desarrollo: 3 meses. Ejecución: El propietario de la empresa Tiempo de ejecución: Permanente</p> <p>COSTO TOTAL \$5.000</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.</li> <li>Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.</li> </ul>	<p><b>Crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penetración de Mercado</li> </ul> <p><b>Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de diferenciación</li> </ul> <p><b>Segmentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de cobertura completa</li> </ul> <p><b>Posicionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributo/Beneficio</li> </ul> <p><b>Ciclo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de fortaleza y defensa de posición</li> </ul> <p><b>Funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> </ul>	<p><b>PROGRAMA 4</b> <b>Aprendiendo a Aprender</b> Responsable: El propietario de la empresa</p> <p>COSTO TOTAL \$1.600</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar un volumen de facturación de \$ 1.500.000 durante el periodo Junio 2011- Junio 2012.</li> <li>• Incrementar la facturación en un 15% en los periodos de mayores ventas (Agosto, Octubre, Diciembre) y un 30% en el resto del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los clientes actuales y aumentar un 10% la cartera de clientes durante el periodo Junio 2011 - Junio 2012.</li> <li>• Aumentar la participación de mercado de la empresa en un 15 % en el plazo de 3 años.</li> <li>• Consolidar a Demaría Regalos como una empresa de prestigio, Calidad y Confianza en los próximos 3 años.</li> </ul>	<p><b>Crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de Mercado</li> </ul> <p><b>Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de diferenciación</li> </ul> <p><b>Segmentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de cobertura completa</li> </ul> <p><b>Posicionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributo/Beneficio</li> </ul> <p><b>Ciclo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de fortaleza y defensa de posición</li> </ul> <p><b>Funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> </ul>	<p><b>PROGRAMA 5</b> <b>Club Miembros Demaría Regalos</b> <u>Responsable:</u> El propietario de la empresa</p> <p>COSTO TOTAL \$3.500</p>
--	--	--	---

Tabla 42: Cuadro estratégico. Fuente: Elaboración Propia



## PASO 6: CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

A continuación se presenta el cronograma de actividades para la implementación del plan durante el año 2011/2012.

CRONOGRAMA	2011						2012					
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Programa 1	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO
Programa 2	DESARROLLO	DESARROLLO	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION	IMPLEMENTACION
Programa 3	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO
Programa 4	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO
Programa 5	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO	DESARROLLO

DESARROLLO
IMPLEMENTACION
MEDICION

Tabla 43: Cronograma del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta el presupuesto de todo el plan, en el que se han combinado y sumado todos los costos de todos los programas propuestos.

Actividades	Costos
<b>PROGRAMA 1</b>	
Arquitectura	\$ 5.000
Mano de obra	\$ 25.000
Materiales	\$ 25.000
<b>TOTAL PROGRAMA 1</b>	<b>\$55.000</b>
<b>PROGRAMA 2</b>	
Catálogos full color	\$400
Publicidad gráfica en periódico Día Siete	\$1200
Incentivo compra por referido	\$700
Diseño de banner publicitario	\$400
<b>TOTAL PROGRAMA 2</b>	<b>\$2700</b>
<b>PROGRAMA 3</b>	
Desarrollo y alojamiento en un host por un año	\$5000 en 12 cuotas
<b>TOTAL PROGRAMA 3</b>	<b>\$5000</b>
<b>PROGRAMA 4</b>	
Curso de computación por persona	\$1600 (\$400 por persona)
Curso de técnicas de ventas	\$0 (incluido en los costos de honorarios)
<b>TOTAL PROGRAMA 4</b>	<b>\$1600</b>
<b>PROGRAMA 5</b>	
Programador	\$1000
1000 Plásticos	\$500
Diseño, cartelería, Folletos	\$2000
<b>TOTAL PROGRAMA 5</b>	<b>\$3500</b>
HONORARIOS	\$10000
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$77800</b>

Tabla 44: Presupuesto General. Fuente: Elaboración Propia.



El escenario optimista considera un nivel de facturación un 10% mayor que el objetivo de ventas final de la empresa de \$1.500.000 en el periodo de Junio 2011 - Mayo 2012. A continuación se presenta una tabla detallando los flujos de ingresos y egresos mensuales estimados para este escenario.

Escenario Optimista	2011						2012					TOTAL	
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril		Mayo
Total Ingresos Adicionales	\$ 30.631	\$ 34.993	\$ 37.567	\$ 30.940	\$ 36.107	\$ 31.650	\$ 56.844	\$ 31.240	\$ 33.241	\$ 28.053	\$ 23.885	\$ 22.562	\$ 397.712
Inversión Programa 1	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167					\$ 9.167	\$ 9.167		\$ 55.000
Inversión Programa 2	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675									\$ 2.700
Inversión Programa 3	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 5.000
Inversión Programa 4				\$ 800	\$ 800								\$ 1.600
Inversión Programa 5	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 700	\$ 875	\$ 875	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 3.500
Honorarios	\$ 11.758	\$ 12.633	\$ 2.667	\$ 12.633	\$ 11.958	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 10.283	\$ 10.283	\$ 1.117	\$ 77.800
Total de Inversión	\$ 18.873	\$ 22.359	\$ 34.900	\$ 18.307	\$ 24.149	\$ 30.534	\$ 55.727	\$ 30.123	\$ 32.124	\$ 17.770	\$ 13.601	\$ 21.445	\$ 319.911,66
<b>ROI</b>	<b>5,11</b>												

Como se puede apreciar el cumplimiento del objetivo de facturación planteado nos permitira obtener un rendimiento sobre la inversión de 5,11, es decir que por cada peso invertido se obtendran \$5,11 adicional.

Tabla 46: Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

El escenario pesimista considera un nivel de facturación un 10% menor que el objetivo de ventas final de la empresa de \$1.500.000 en el periodo de Junio 2011 - Mayo 2012. A continuación se presenta una tabla detallando los flujos de ingresos y egresos mensuales estimados para este escenario.

Escenario Pesimista	2011						2012					TOTAL	
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril		Mayo
Total Ingresos Adicionales	\$ 25.062	\$ 28.631	\$ 30.736	\$ 25.314	\$ 29.542	\$ 25.896	\$ 46.509	\$ 25.560	\$ 27.197	\$ 22.953	\$ 19.542	\$ 18.460	\$ 325.401
Inversión Programa 1	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167				\$ 9.167	\$ 9.167		\$ 55.000
Inversión Programa 2	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675									\$ 2.700
Inversión Programa 3	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 5.000
Inversión Programa 4				\$ 800	\$ 800								\$ 1.600
Inversión Programa 5		\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875								\$ 3.500
Honorarios	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 10.000
Total de Inversión	\$ 11.758	\$ 12.633	\$ 2.667	\$ 12.633	\$ 11.958	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 10.283	\$ 10.283	\$ 1.117	\$ 77.800
Salidos	\$ 13.303	\$ 15.997	\$ 28.070	\$ 12.681	\$ 17.584	\$ 24.779	\$ 45.392	\$ 24.443	\$ 26.080	\$ 12.669	\$ 9.259	\$ 17.343	\$ 247.600,37
<b>ROI</b>	<b>4,18</b>												

Como se puede apreciar el cumplimiento del objetivo de facturación planteado nos permitirá obtener un rendimiento sobre la inversión de 4,18, es decir que por cada peso invertido se obtendrán \$4,18 adicional.

Tabla 47: Flujo de ingresos y egresos mensuales en escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente plan propone aprovechar al máximo las oportunidades de mercado mediante la creación de acciones que permitan vincular a la marca con el cliente, aumentando el valor percibido y recibido para, de esta manera, enfocar la empresa en el consumidor, haciéndolo de una manera totalmente profesional.

De hecho con la implementación del presente plan se plantea lograr mayor profesionalización tanto en la comercialización como en las demás operaciones de la empresa, lo que le permitirá mejorar la posición competitiva en el contexto cada vez más dinámico que caracteriza al entorno de la empresa, como se pudo observar en el análisis de situación.

Dadas las características presentadas por la organización, se tomaron en consideración los puntos débiles de la empresa y amenazas del entorno en donde se trabajó con acciones de marketing para que las debilidades queden nulas y se la preparó para que las amenazas ante los posibles cambios queden minimizadas. Además se buscó fortalecer los puntos fuertes de la empresa para mantener las ventajas competitivas y se analizaron las oportunidades en pos de un mejor futuro para la organización.

Todas las acciones que se proponen en el plan conllevan como objetivo principal aumentar la facturación y mejorar la lealtad de los clientes. Dichas acciones están sustentadas en orientar la organización al cliente tanto interno como externo, ya que los clientes son los principales activos de una organización.

Los programas propuestos cuentan con la característica de que los mismos no concluyen luego de finalizado el horizonte temporal establecido, sino que los mismos son de carácter permanente y su verdadero potencial solo será alcanzado a través de la continuidad de éstos. El presente plan es solo la parte inicial de dicho progreso y establecerá las bases para el desarrollo de acciones más enfocadas que permitan desarrollar una mejor clasificación de los clientes y consecuentemente una mejor propuesta comercial.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para la correcta implementación de los planes propuestos y el desarrollo comercial de DEMARIA REGALOS:

- Profesionalizar los distintos departamentos de la empresa para así poder continuar con el proceso de descentralización de la toma de decisiones para que así la gerencia pueda centralizar sus esfuerzos en la dirección estratégicas de la empresa.
- Implementar el control de stock y codificación de la mercadería a través de un sistema de manejo de código de barra o de radio frecuencia, para ganar tiempo y control en el almacén.
- Trabajar en el desarrollo de mejoras en la presentación de los puntos de ventas, mediante acciones que permitan maximizar el aprovechamiento de los espacios de forma tal que le facilite al cliente la identificación de los distintos sectores.
- Realizar monitoreos bimestrales respecto de las acciones comerciales de la competencia.
- Comunicar a todas las personas de la empresa las acciones que se llevarán a cabo a partir del presente plan para que comprendan su importancia y el rol que deberán cumplir según las tareas a su cargo.
- Mejorar los proceso de selección y capacitaciones de las fuerzas de venta, debido que ellos son la cara visible de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- › Ansoff, Igor - La dirección estratégica en la práctica empresarial - 2ª Ed. Addison- Wesley Iberoamericana - 1997 - USA.
- › Assael Henry. Comportamiento del consumidor. Ed. Thomson.-6ª Edición - 1998 - México
- › Calvo S. y Reinares P.- Marketing Relacional - Thomson Business Journal - 2003 - México
- › Hiebing, Cooper y Librand - Cómo preparar el plan de mercadotecnia exitoso - McGraw Hill - 2ª Edición - México DF - 1994 - México.
- › Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty. “Administración de Pequeñas Empresas - Un enfoque emprendedor” - (Thomson) - 2007
- › Kotler, Philip - “Dirección de marketing” - Pearson Prentice Hall - 10ª edición- 2001 - México
- › Lambin, J. - Marketing Estratégico - McGraw Hill - 3ª Ed - 2002 - España
- › Marthin Christopher ,Adrian Payne y David Ballantyne - Marketing Relacional - Díaz de Santos - 1994-España
- › Muñoz, F. - CRM: El cambio cultural hacia una organización centralizada en el cliente - Price WC: Revista Infonet
- › Porter, Michael E. Estrategias Competitivas -.Rei Argentina S.A - 2ª Edición - 1992 - Argentina.
- › Salvador Miquel Peris, Joan Escrivá Monzon, Federico Clar Bonand, María Jose Miquel Romero, Francisca Parra Guerrero - Guía Total para el comercio minorista - Tomo 3: Como Ganar Clientes para siempre - McGraw Hill - 2009 - Argentina
- › Sainz de Vicuña Ancin, José María - “El plan de Marketing en el práctica” - 4ª edición - Editorial Esic, 1999.
- › Walker, Boyd, Mullins, Larréché - Marketing Estratégico - Mc Graw-Hill - 4ª Edición - México DF - 2004 - México.
- › ZIKMUND, William - “Investigación de Mercado” - 6ª Edición - Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. -

## OTRAS FUENTES

- ✓ Abeceb.com - Economía Online - [www.abeceb.com](http://www.abeceb.com)
- ✓ Consultora Muñoz & Asociado - [www.consultoramya.com.ar](http://www.consultoramya.com.ar)
- ✓ Consultora D`Alessio IROL - [www.dalessio.com.ar](http://www.dalessio.com.ar)
- ✓ Comisión Nacional de Comercio Exterior-[www.cnce.gov.ar](http://www.cnce.gov.ar)
- ✓ Cámara Argentina de Comercio Electrónico - [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar)
- ✓ FEDECOM - Federación Comercial de Córdoba- [www.fedecom.org.ar/](http://www.fedecom.org.ar/)
- ✓ Fortunaweb - [www.fortunaweb.com.ar](http://www.fortunaweb.com.ar)
- ✓ Google Maps - [mapsgoogle.com.ar](http://mapsgoogle.com.ar)
- ✓ Gobierno de Córdoba - [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar)
- ✓ Indec - [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- ✓ Innovar - [www.innovar.gob.ar](http://www.innovar.gob.ar)
- ✓ lacapital.com.ar - [www.lacapital.com.ar](http://www.lacapital.com.ar)
- ✓ Municipalidad de Pilar
- ✓ Universidad Católica Argentina - [www.uca.edu.ar/](http://www.uca.edu.ar/)
- ✓ Universidad de Palermo - [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)
- ✓ Universidad Torcuato Di Tella - [www.utdt.edu](http://www.utdt.edu)
- ✓ Periódico zonal Día Siete
- ✓ Wikipedia, la enciclopedia libre - [es.wikipedia.org/](http://es.wikipedia.org/)

# Anexos

*Anexo1: Instrumento de Observación (Mystery Shopper)*

Mystery Shoppers		
Empresa		
Nombre:		
Dirección:		Localidad:
Teléfono:		
Ubicación:		
Formato	Polirubro	Detalle
	Especializado	Detalle
Infraestructura		
Superficie aproximada:		
Cantidad de vidrieras:		
Producto más exhibido en vidriera:		
Fachada:		
Disposición del mobiliario	Nombre	Detalle
	Parrilla	
	Espiga	
	Libre	
	Abierta	
	Cerrada	
	Otra	
Organización de producto	Categorías	Detalle
	Sexo	
	Edad	
	Tipo de producto	
	Otra:	
Producto más exhibido dentro del local:		
Marketing		
Existen promociones/Ofertas	Tipo	Detalle
	Ofertas	
	Descuento	
	Compos	
	Otros	
Precios	Producto	\$
	Juguetería	
	Regalería	
	Fotografía	
	Joyería	
	Relojería	
	Revelado	
	Electrónica	

Comunicación						
Detalle						
Carteles indicando los sectores	Si	No				
Carteles de oferta	Si	No				
Carteles de marca/producto	Si	No				
Folletos/Revistas/Boletines	Si	No				
Indumentaria del personal	Si	No				
Proceso de atención			Venta y proactividad			
Cantidad de vendedores:						
Registra presencia del cliente	Si	No	Ofrece promociones	Si	No	
Saluda	Si	No	Muestra productos complementarios	Si	No	
Se presenta con su nombre de pila	Si	No	Indaga a las necesidades del cliente	Si	No	
Explica claramente las secciones del local	Si	No	Entrega material institucional (revista, folletos, etc.)	Si	No	
Mantiene un trato claro y personalizado	Si	No	Demuestra interés en captar al cliente	Si	No	

## Anexo 2: Guía de Pautas (Entrevista en Profundidad al grupo clientes.)

### Área de indagación 1

#### Introducción y evaluación general

1. Composición del grupo familiar.
2. Actividad laboral/profesional que realiza.
3. Alternativa de productos que tienen en cuenta al momento de elegir un regalo. *Indagar diferencias según tipo de evento, vinculo, franja etaria.*

### Área de indagación 2

#### Proceso de compra

1. ¿Cuáles son los motivos por lo que usted compra un regalo? ¿En qué momento del año usted compra un regalo?
2. ¿Qué tipos de regalos prefieren comprar? Preguntar diferencias según evento, vinculo, franja etaria.
3. Actores que intervienen en la decisión de compra
  - ¿Quién decide el regalo?
  - ¿Quién decide el lugar de compra?
4. Lugar de compra,
  - ¿En dónde realiza generalmente la compra de regalos?
  - ¿Cuáles son los motivos por lo que compra en ese/os lugar/es?
5. ¿Qué cosas u atributos tienes en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra? *Indagación guiada sobre atributos relevantes:*
  - Ubicación,
  - Surtido de productos
  - Precios
  - Acciones de publicidad
  - Alternativas de financiación
  - Servicios diferenciales
  - Nivel de atención.
6. Frecuencia de compra de regalos.
7. Gasto promedio. *Indagar según tipo de evento, vinculo, franja etaria.*
8. Método de pago que utiliza en la compra de productos de regalería.



### Área de indagación 3

#### Evaluación de la oferta

1. ¿Cuáles son las regalerías que conoce? *Respuesta espontánea.*
2. *Evaluación Guiada.* De las regalerías que les voy a mencionar Indicar:

#### **Lista preliminar de Regalería**

Comercio	Formato
Demaría Regalos	Polirubro
Regalería Yanni	Polirubro
Variedades Mabel	Polirubro
Aduana	Polirubro
Raf – Mer	Especializado
Eben-Ezer	Especializado
L&S Joyas	Especializado
Topazio	Especializado

1. - Valoración sobre la ubicación.
2. - Percepción de precio: precio alto, medio o bajo.
3. - Conocimiento y valoración sobre la Infraestructura general del punto de venta.
4. - Variedad y calidad de la línea de productos.
5. - Nivel de atención recibida.
6. - Nivel de satisfacción general.
7. - Aspectos positivos y negativos.
8. - Liderazgo percibido.
9. - Estética e imagen general que proyecta el punto de venta. *Mediante técnica de personalización de marca.*

### Área de indagación 4

#### Construcción de la oferta ideal

Si tuviera la posibilidad de diseñar el comercio en el cual usted compraría los productos/servicio:

1. ¿Dónde estaría ubicado?
2. Como sería el manejo en el surtido de productos: *Evaluación Guiada*
  - Amplia gama poca profundidad
  - Poca gama y mucha profundidad
3. ¿Cuál sería el perfil del vendedor? ( Vestimenta, tipo de atención, nivel de formación )
4. ¿Qué servicios y promociones debería ofrecer a sus clientes?

*Anexo 3: Implementación del Programa 1: Un nuevo diseño, mismo estilo.*

El proyecto fue realizado en dos etapas, la primer etapa se inició a mediados de junio y se culminó fines de julio, la segunda etapa fue realizada a fines de Agosto y se finalizó a mediados de Octubre.

Acá se muestran imágenes antes de iniciar el proyecto









Imágenes después del proyecto (Finalización 1ra Parte)



Imágenes del proyecto Finalizado (Parte Interior)











Imágenes del Frente aun sin realizar obra de remodelación

