

PLAN DE MARKETING
de la empresa:



Alumno: Germán Maretto
Legajo: MKT-198
Profesor: Gonzalo Roqué
Carrera: Comercialización

ÍNDICE DEL PLAN

TÍTULO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	5
MARCO METODOLÓGICO	7
MARCO TEÓRICO	9
Paso 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	20
1- Filosofía de la compañía, historia y objetivos	21
2- Mercado meta	23
3- Antecedentes de comunicación	23
4- Análisis de ventas	24
5- Conocimiento y atributos del producto	27
6- Índices y hábitos de compra	29
7- Distribución	29
8- Fijación de precios	30
Microambiente	31
Macroambiente	33
Análisis del mercado	35
Paso 2: DIAGNÓSTICO	42
Oportunidades	43
Amenazas	43
Fortalezas	43
Debilidades	44
Paso 3: OBJETIVOS	47
De Ventas	48
De Marketing	48
Paso 4: ESTRATEGIAS	50
Corporativa	51
De Cartera	51
De Segmentación y Posicionamiento	52
De Ciclo de Vida	53
Funcionales	54
Paso 5: PROGRAMAS	55
1- Web 2.0	58
2- Pautado de e-mailing	59
3- Actualización de proveedores	60
4- Nuevo producto estandarizado	61
5- Medios masivos	62
Cuadro estratégico	63
Paso 6: PRESUPUESTO	64
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS	70
ANEXO	72
Casos que motivaron el cambio	73
Jerarquía de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.	74
ESTUDIO CUALITATIVO	75
EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN PROGRAMÁTICA	78

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS	
TÍTULO	PÁGINA
Tabla 1: Matriz de estrategias competitivas genéricas	14
Tabla 2: Matriz de Producto/Mercado	14
Tabla 3: Comparación comunicacional de rS vs. la competencia	24
Tabla 4: Comparación de rS vs. la competencia en atributos de producto	28
Tabla 5: Comparación de rS vs. la competencia en distribución	30
Tabla 6: Comparación de rS vs. la competencia en precios	31
Tabla 7: Programas según importancia y urgencia	56
Tabla 8: Codificación de objetivos y estrategias	57
Tabla 9: Cuadro estratégico	63
Tabla 10: Comparación de resultados del plan: real vs. supuestos	67
Tabla 11: Jerarquización de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas	74
GRÁFICOS	
TÍTULO	PÁGINA
Gráfico 1: Matriz de las cinco fuerzas competitivas	12
Gráfico 2: Ventas mensuales 2006-2009	25
Gráfico 3: Utilidades 2006-2009	25
Gráfico 4: Compradores por Sexo 2008-2009	26
Gráfico 5: Bandejas de desayuno vendidas (un.) 2008-2009	27
Gráfico 6: Globos y Otros prod. vendidos (un.) 2008-2009	27
Gráfico 7: Esquema de las 5 fuerzas competitivas	33
Gráfico 8: Motivos de compra en mujeres	39
Gráfico 9: Motivos de compra en hombres	39
Gráfico 10: Nivel de gasto en mujeres	39
Gráfico 11: Nivel de gasto en hombres	39
Gráfico 12: Regalo elegido por mujeres	40
Gráfico 13: Regalo elegido por hombres	40
Gráfico 14: Fuente de referencia en mujeres	40
Gráfico 15: Fuente de referencia en hombres	40
Gráfico 16: Agrupación de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas	45
Gráfico 17: Parrilla de producto/mercado de rS	52
Gráfico 18: Diagrama de colocación de rS	53
Gráfico 19: Ventas 2006-2009 actualizadas	68

INTRODUCCIÓN

regalosORPRESA.com.ar es una micropyme de servicios cuyo negocio original fue la preparación de regalos a medida, de alto impacto emocional y alto grado de complejidad en su consecución. A modo de ejemplo, se mencionarán dos regalos: el paso de una avioneta que arrojó rosas a los novios cuando salieron de la iglesia; y la torta temática que fue entregada en la fiesta de un niño por un mago y un ‘minicirco’ de payasos y malabaristas. Resumiendo, en aquella época, la firma se autodefinía como “Los simuladores, pero de los regalos”, en referencia a la tira televisiva argentina que narra las aventuras de cuatro socios que conseguían ‘imposibles’ para sus clientes.

Cabe destacar que la empresa canaliza todo su contacto con el mercado a través de dos medios: un teléfono celular y, principalmente, mediante su página de Internet: www.regalosorpresa.com.ar que está atrasada, tecnológicamente hablando, debido a la carencia de herramientas web de contacto.

A partir de 2006, al año de su inicio de actividades, la empresa resolvió enfocarse en propuestas mucho más sencillas, aceptadas y estandarizadas, como las bandejas de desayuno y los globos con forma de corazón con pétalos de rosas y mensajes en su interior.

Sin embargo, pese a la simplificación de su casi infinita cartera de productos –un regalo para cada deseo, literalmente–, las curvas de ventas y de utilidades de la compañía siguieron siendo bastante erráticas y bajas. De hecho, sus ingresos son tan bajos, que la misma es mantenida por su propietario como una ocupación muy secundaria (esto se verá de manera ampliada en “Filosofía de la compañía, historia y objetivos”).

Sobre este hecho, es en donde trabajará el Plan de Marketing, buscando acrecentar y estabilizar los niveles de venta y utilidades de **regalosORPRESA.com.ar** (o **rs**, como también se la mencionará a lo largo del presente trabajo).

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing anual acorde a los propósitos de la empresa regalosORPRESA.com.ar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Del objetivo general, se desprenden seis objetivos específicos que deberán cumplirse para un correcto desarrollo del plan:

- 1) Analizar la situación actual de la empresa.
- 2) Elaborar un diagnóstico en función de ese análisis.
- 3) Establecer objetivos que le permitan usar a la empresa sus fortalezas en pos de aprovechar las oportunidades del mercado.
- 4) Preparar estrategias que delineen los movimientos de la empresa para alcanzar los objetivos planteados.
- 5) Establecer programas de acción de marketing para concretar esas estrategias.
- 6) Fijar los presupuestos en dinero para desarrollar cada programa.

MARCO METODOLÓGICO

Para la confección del presente Plan de Marketing se llevó a cabo una investigación de mercado, la cual se detalla a continuación:

- **Tipo de estudio:** la investigación se tipifica dentro de tres definiciones:
 - Aplicada: porque persigue fines directos e inmediatos, en este caso la expansión de la información de **RS** acerca del mercado.
 - Exploratoria: porque pretende dar una visión general y aproximativa acerca de las causas de escogencia o no de la firma por parte de sus compradores, algo de lo que no se pueden efectuar hipótesis precisas.
 - Cualitativa: por la misma naturaleza exploratoria del estudio y el registro narrativo que se hizo a través del cuestionario abierto.

- **Población de estudio:** estuvo compuesta por una muestra de 14 personas: 7 compradores y 7 no compradores de la firma. En este caso, se consideró ‘no compradores’ a personas que se contactaron con **RS** pero no cerraron la operación. Cabe aclarar que no se realizó muestreo para su obtención sino que la misma estuvo compuesta por quienes tuvieron la predisposición de responder el cuestionario.

- **Técnicas de recolección:** para la consecución de información se usaron dos técnicas:
 - Procesamiento y tabulado de datos propios de la empresa, correspondientes al período abril - junio de 2009.
 - Entrevista abierta efectuada los días 17, 18 y 19 de octubre de 2009. En el caso de los compradores, la misma fue presencial, telefónica, o mediante un cuestionario enviado por email. En el caso de los no compradores, la entrevista se hizo telefónicamente.

- **Destino de la investigación:** los resultados del estudio se usaron para contrastar y aumentar la información del mercado ya existente en la empresa, que fue proporcionada por su propietario a lo largo de diversas reuniones.

MARCO TEÓRICO

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

Como primero, se definirá que un plan de marketing es “el instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos de mercadotecnia”, de acuerdo a Philip Kotler¹.

Conceptualmente, el presente plan tiene como columna vertebral la estructuración propuesta por Hiebing, Cooper y Librand², que se subdivide en seis pasos secuenciales:

1. Análisis de la situación actual de la empresa.
2. Diagnóstico de la empresa.
3. Objetivos del plan.
4. Estrategias del plan.
5. Programas del plan.
6. Calendario presupuestario 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 consideran su misión, su visión y sus valores, sumados a una exhaustiva revisión de su realidad interna y externa, en función de la información que ya posee más la que se recabe para tal fin.

Esta realidad se abarcará en ocho secciones³:

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

¹ Kotler, Philip – Dirección de la Mercadotecnia – Prentice Hall – 7ª Edición – Iztapalapa – 1993 – México

² Hiebing, Cooper y Librand – Cómo preparar el plan de mercadotecnia exitoso – McGraw Hill – 2ª Edición – México DF – 1994 – México.

³ Los autores mencionados en el punto 2 han dividido la evaluación del negocio en 10 aspectos, aunque hacen la salvedad de que éstos dependen de la naturaleza del negocio y del tiempo y/o los recursos necesarios para completarlos (pág. 18). Por esta misma razón, se ha organizado la evaluación del negocio en ocho puntos.

5. **Conocimiento y atributos del producto:**

Es la recopilación acerca de las nociones que tiene el mercado acerca de la existencia y las características de los productos de la empresa, junto con una comparación de los mismos con respecto a los de la competencia. Además, en este apartado se determinará en que etapa del ciclo de vida se encuentran los mismos. En palabras de Kotler, el ciclo de vida “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 período 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.

6. **Hábitos de compra:**

Es la descripción del proceso de compra que efectúan los clientes de la empresa y su representación numérica.

7. **Distribución:**

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

8. **Fijación de precios:**

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

Posteriormente, se analizará el entorno en el que opera **rS**, el cual se subdivide en:

• **Microambiente:**

Es el entorno inmediato de la firma y, para analizarlo, se seguirá el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter⁴, quien toma en cuenta los actores de un sector específico y la fuerza que ejercen sobre una empresa:

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

⁴ Porter, Michael E. – Estrategia Competitiva –2º Edición – Ed. Rei Argentina S.A. – Buenos Aires – 1992 – Argentina.

Esta relación de actores y fuerzas se representa gráficamente de esta manera:

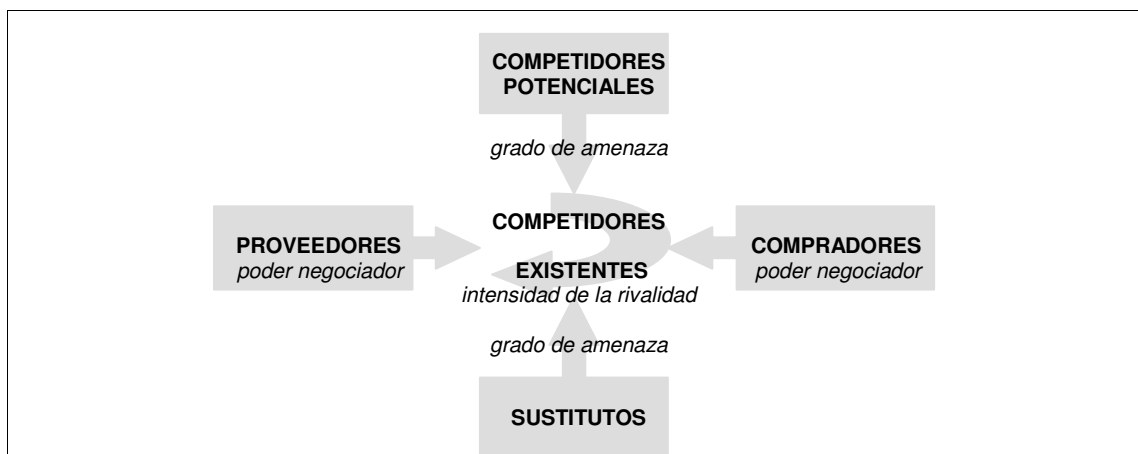


Gráfico 1: Matriz de las cinco fuerzas competitivas.

Fuente: Porter, Michael E. – Estrategia Competitiva – 2ª Edición – Ed. Rei Argentina S.A. – Buenos Aires – 1992 – Argentina.

- **Macroambiente:**

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 Kotler¹, compuesto por seis perspectivas:

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

Por último, se realizará un análisis del mercado en cuanto a:

- Su naturaleza, donde se describirán los segmentos que componen el mercado donde **rs** está inserto, las necesidades de estos y su evolución.
- Su estructura, donde se analiza la evolución del sector donde **rs** opera, el ciclo de vida de sus productos y sus 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:

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

2. **Oportunidades:** son factores favorables en el entorno que, aprovechados, pueden ocasionarle un rédito a la compañía.
3. **Debilidades:** son aquellas carencias de recursos de la empresa que le ocasionan una flaqueza competitiva.
4. **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 las sopesa y agrupa en función de dos variables:

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

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 diferirán de las metas que deberán cumplimentar los distintos programas del mismo.

Estos objetivos se dividirán en: ‘objetivo madre’, que es el referido a ventas y ‘objetivos motores’, que son los de marketing y hacen referencia a la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, comunicación y distribución.

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:

- Estrategias corporativas: para definir las se utiliza el modelo de Porter⁵, 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.

⁵ Porter, Michael E. – Estrategia Competitiva – 2º Edición – Ed. Rei Argentina S.A. – Buenos Aires – 1992 – Argentina.

A continuación se muestra una representación matricial de las mismas:

	Exclusividad percibida por los clientes	Posición de bajo costo
Todo el sector	Diferenciación de competencia	Liderazgo en costos
Un segmento	Enfoque en segmentos	


Tabla 1: Matriz de estrategias competitivas genéricas.
Fuente: Porter, Michael E. – Estrategia Competitiva – 2ª Edición – Ed. Rei Argentina S.A. – Buenos Aires – 1992 – Argentina.

- Estrategias de cartera: para explicarlas se usará el esquema teórico de Ansoff que, en función de dos variables: producto y mercado, establece cuatro lineamientos básicos:
 - Penetración de 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 ya 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.

Matricialmente, estas estrategias se representan de la siguiente manera:

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Tabla 2: Matriz de Producto/Mercado.
Fuente: – Ansoff, Igor – La dirección estratégica en la práctica empresarial – 2ª Ed. Addison-Wesley Iberoamericana – 1.997 – USA.

- Estrategias de segmentación y posicionamiento, donde se determinarán los segmentos de mercado a atacar y los atributos que  buscará 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 en una fase de crecimiento, madurez o declinación, según los lineamientos teóricos de Walker, Boyd, Mullins y Larréché⁶.
- Estrategias funcionales, que se aplicarán a los cuatro componentes básicos de la mezcla de mercadotecnia:
 - Producto
 - Precio
 - Comunicación
 - Distribución

⁶ Walker, Boyd, Mullins, Larréché – Marketing Estratégico – Mc Graw-Hill – 4ª Edición – México DF – 2004 – México.

Paso 5: Programas del plan

La ‘solidificación’ de los objetivos y las estas estrategias fijados ocurre a través de programas de acción específicos.

Cada programa constará de las siguientes partes:

- **Título:** es el nombre con el que se conocerá.
- **Introducción:** consiste en una explicación sucinta acerca del mismo, la relación de fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas que le dieron génesis, y los objetivos del plan de marketing a los cuales servirá.
- **Meta:** será el objetivo específico que deberá cumplir.
- **Metodología:** describe los pasos operativos necesarios para cumplimentar el programa.
- **Responsable:** define las personas que estarán a cargo del mismo.
- **Tiempo:** establece el calendario específico del programa, con la fecha de inicio y finalización de cada uno de los pasos operativos del mismo.
- **Costo:** representa las cifras en \$ (pesos argentinos) y otros recursos que deberán erogarse en la implementación el mismo.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO APLICACIÓN PROGRAMÁTICA

En el presente trabajo hay dos programas –los más importantes–, que hacen foco en una rama nueva dentro del mundo de los negocios conocida como ‘comercio electrónico’ o ‘e-commerce’ que, debido a su relativa juventud, se halla en permanente cambio y desarrollo.

DEFINICIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Para este trabajo se tomará la definición que dan P. Kotler y G. Armstrong acerca del comercio electrónico: “procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente Internet”⁷.

HISTORIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El marketing directo comienza a tomar protagonismo en EEUU, primeramente, a partir de la década del ’60, como producto de la creciente necesidad de las empresas de llegar a los consumidores de manera personal.

El avance continuo en la configuración y uso de las bases de datos, hizo –y hace– que las empresas puedan atender cada vez con mayor eficacia esas demandas personales. A su vez, los avances tecnológicos en materia de medios, permiten una creciente eficiencia en dos sentidos: más individuos y menores costos.

Esos dos hechos le dan nacimiento al comercio electrónico –e-commerce, en su acepción anglosajona.

Hasta los ‘90s, el e-commerce se reducía a transacciones canceladas con medios electrónicos de pago (principalmente tarjetas de débito y crédito), pero la popularización de Internet le dio el impulso masivo y creciente con el que cuenta hoy.

⁷ Kotler, Philip, Armstrong, Gary – Fundamentos de marketing – Pearson Educación – 6º Edición – Madrid – 2003 – España.

Entonces, de ser una sencilla compra en un comercio, presencial o telefónica, abonada con una tarjeta de crédito validada electrónicamente, se convirtió en una transacción virtual que puede abarcar los siguientes pasos:

1. Activación conductual tras la recepción de un contenido o anuncio vía banner, e-mail, y/o resultado obtenido en un buscador.
2. Adquisición de un producto ofrecido en un sitio web.
3. Pago electrónico mediante tarjeta de crédito/débito, cuenta bancaria o virtual.
4. Intercambio previo y/o posterior de información bilateral y en tiempo real, empresa-consumidor o consumidor-empresa, a través de herramientas de contacto como emails, formularios, chat y comentarios en el sitio.

BENEFICIOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Siguiendo la línea teórica de Kotler y Armstrong, los beneficios del uso del comercio electrónico se dividen en:

Beneficios para los compradores:

- **Facilidad y privacidad de la operación:** se puede operar sin moverse del hogar y sin estar expuesto a los ‘embates’ de los vendedores.
- **Mayor acceso a productos y mayor surtido:** al no haber fronteras físicas, un comprador puede examinar stocks de productos que sería imposible albergar en un solo edificio. Además, las barreras geográficas desaparecen y el acceso a información comparativa es ilimitado.
- **Interactividad e inmediatez de las compras:** los consumidores interactúan en el sitio para lograr la configuración exacta de información, productos o servicios que desean para cerrar una compra en un par de clicks.

Beneficios para los vendedores:

- **Cultivar relaciones con los clientes:** gracias a la naturaleza interactiva ‘uno a uno’ de Internet, las empresas interactúan en línea con los consumidores y en tiempo real.
- **Reducción de costos y mayor eficiencia y rapidez:** vender por Internet ahorra costos de instalaciones y las operaciones son casi instantáneas.
- **Flexibilidad:** el e-marketing le permite al mercadólogo hacer ajustes constantes en ofertas y programas.
- **Globalidad:** Internet le permite a las empresas llegar a consumidores de todo el mundo con sus productos, sin distinción de geografías.

TIPOLOGÍA DE EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Basándose en dos actores principales: consumidor y empresa, los autores citados distinguen cuatro tipos de organizaciones, según quién inicia la relación y quién es el destinatario:

- **Empresas B2C:** apuntan su oferta al consumidor final (business to consumer).

- Empresas B2B: sus productos son para clientes corporativos (business to business).
- Empresas C2C: congregan a consumidores e intermedian en sus operaciones de compra-venta (consumer to consumer).
- Empresas C2B: agrupan a consumidores que redirigen a sitios con ofertas específicas a las demandas planteadas por éstos.

RELACIÓN ENTRE COMERCIO Y MARKETING ELECTRÓNICO

Según Kotler y Armstrong, el comercio electrónico no sólo incluye las compras electrónicas, sino también el e-marketing, que es “el lado de la ‘venta electrónica’: lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet”.

HERRAMIENTAS DEL MARKETING ELECTRÓNICO

Entre las herramientas de marketing electrónico se cuentan:

- Web bannering: consiste en la ubicación de piezas publicitarias (‘banners’) que combinan textos, imágenes estáticas o dinámicas (videos) y/o audio en sitios externos (de diferente dominio) a uno específico, en este caso ‘regalosorpresa.com.ar’.
- Email marketing: son “todas las acciones de marketing que se realizan utilizando como soporte el correo electrónico”⁸.
- Marketing en buscadores, que comprende dos recursos distintos:
 - SEO: de acuerdo a Google.com, líder en el sector y creador de la técnica, “son las siglas en inglés de ‘optimización de motores de búsqueda’ (Search Engine Optimization) o de ‘optimizador de motores de búsqueda’ (Search Engine Optimizer)”⁹; y comprende todas las técnicas informáticas tendientes a mejorar la ubicación de un sitio, con respecto a determinadas frases, en los buscadores de Internet. El objetivo final del SEO es incrementar la cantidad de visitantes a la página.
 - SEM: De acuerdo a la misma fuente, “son las siglas en inglés de ‘marketing en motores de búsqueda’ (Search Engine Marketing)” e incluye todas aquellas acciones asociadas a la investigación y posicionamiento de un sitio en los buscadores de Internet.
- Mercadotecnia de blogs: consiste en la comunicación que una compañía establece con los usuarios de Internet, clientes y/o prospectos, a través de una bitácora de actualización periódica. El carácter de esta comunicación es bilateral ya que la compañía genera información acerca de productos o de carácter institucional y los usuarios responden a la misma a través de comentarios relacionados.
- Marketing viral: “son técnicas que intentan explotar redes sociales preexistentes para producir incrementos exponenciales en el conocimiento de marca, mediante procesos de replicación análogos a la expansión de un virus informático. Se suele basar en el boca a boca por medio medios electrónicos y usa el efecto de red social creado por

⁸ Gaitán, Juan José; Pruvost Andrés – Seminario de E-commerce – Universidad Nacional del Litoral – Rosario – 2008 – Argentina.

⁹ Google.com – Centro para webmasters – <http://www.google.com/support/webmasters/bin/answer.py?answer=35291&cbid=1omhq5jhfy17k&src=cb&lev=answer>.

Internet y los modernos servicios de telefonía para llegar, rápidamente, a una gran cantidad de personas”¹⁰.

Como disciplina, el marketing electrónico se agrupa en la rama del Marketing Directo puesto que plantea un contacto “con nombre y apellido” entre empresas y consumidores.

FUNCIONES DEL MARKETING ELECTRÓNICO

Por ser una rama del Marketing Directo, el e-marketing también cumple las mismas funciones principales¹¹:

- Obtener nuevos clientes.
- Mantener los existentes.
- Aumentar su volumen de compra.
- Generar ventas cruzadas entre compradores de distintos productos.
- Recuperar clientes que dejaron de comprar.

CARÁCTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL MARKETING ELECTRÓNICO

Así como en la mercadotecnia tradicional, en el marketing electrónico también rigen las cuatro variables ‘P’ del Marketing: Producto, Precio, Promoción (comunicación) y Plaza (distribución). Pero a su vez, Paul Fleming¹² sostiene que, para una gestión de e-marketing exitosa, no deben perderse de vista cuatro elementos ‘F’ esenciales:

- **Flujo:** estado mental en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido.
- **Funcionalidad:** la página debe ser atractiva, con navegación clara y útil para el usuario.
- **Feedback:** diálogo que se establece con el cliente para conocerlo mejor y construir una relación basada en sus necesidades.
- **Fidelización:** Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos de manera que se establezca un diálogo personalizado entre la empresa y los clientes, quienes podrán ser así más fieles.

Paso 6: Calendario presupuestario

En esta última fase se agrupan y tabulan los programas antes establecidos, con sus costos y tiempos de ejecución, mensuales y totales.

Además, se hacen estimaciones de resultados, con un supuesto de éxito en el cumplimiento del objetivo de ventas y con uno de incumplimiento del mismo.

¹⁰ Kirby, Justin – Connected Marketing – Butterworth-Heinemann – Nueva York – 2005 – USA.

¹¹ Basado en el Manual de Marketing Directo e Interactivo (2008-Asociación de Marketing Directo de Argentina)

¹² Fleming, Paul – Hablemos de Marketing Interactivo – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) – Madrid – 2000 – España.

Conclusión del Marco Teórico

Como corolario, es conveniente aclarar que se ha hecho un marco teórico adaptado a las necesidades del plan cuya aplicación viene a continuación. Por este motivo, las definiciones se han abreviado lo máximo posible para evitar extensiones innecesarias. Solamente se ha hecho hincapié en los aspectos de Comercio Electrónico, ya que una buena parte de la aplicación del plan buscará aprovechar sus beneficios para lograr que regalosORPRESA.com.ar genere mayores ventas.

PASO 1
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL de regalosORPRESA.com.ar

Para analizar la situación de la empresa, tal como se especificó en el Marco Teórico, se abordará la realidad de la misma desde los siguientes ocho aspectos:

1. Descripción de la compañía, historia y objetivos.
2. Mercado meta.
3. Antecedentes de comunicación.
4. Análisis de ventas.
5. Conocimiento y atributos del producto.
6. Índices y hábitos de compra.
7. Distribución.
8. Fijación de precios.

1- Filosofía de la compañía, historia y objetivos

regalosORPRESA.com.ar nace en agosto de 2005, con la idea de materializar regalos a medida de cada cliente. Esos regalos, de alto impacto emocional –positivo–, sólo son realizables mediante un adecuado ‘know how’. Concretamente, para conseguir que una avioneta sobrevuele una iglesia, se debe tener el contacto adecuado del piloto y de la Fuerza Aérea para conseguir el permiso de vuelo.

Para canalizar su contacto con el mercado, la empresa emplea tres herramientas: teléfono, email, y página web: “www.regalosaurpresa.com.ar”.

Al principio, la empresa estuvo constituida por tres socios, cada quien con otra ocupación. Pero a partir de 2007, dos de ellos deciden retirarse de la firma para regresar de lleno a su otro trabajo, quedando uno solo a cargo de la empresa.

El socio que la continuó es una persona joven, que trabaja desde los 15 años, con experiencias en marketing hechas en EEUU, y que lleva 12 años regenteando sus propios emprendimientos, algunos enfocados al consumidor final y otros al sector corporativo, por lo que está habituado a la idiosincrasia del mercado cordobés: ‘conservador y cuidadoso con el dinero’¹³.

Inicialmente, el enfoque de la compañía fue la de conseguirle al cliente el regalo que pidiera. Para explicarlo informalmente, los socios decían que **rS** era como “Los Simuladores”, una tira televisiva argentina, pero de los regalos. Y de hecho, cumplió con esa descripción: Hizo que una avioneta pasara por encima de la iglesia y arrojara pétalos de flores a la salida cuando los recién casados salieron. También, que un agasajado condujera un coche de carreras por un día, con clases a cargo del piloto incluidas, por citar algunos ejemplos.

Pero **rS**, reticente al principio, también se encargó de cosas mucho más sencillas, como la preparación de bandejas de desayuno o de globos con forma de corazón y pétalos de rosa en su interior.

...Y es a ese último tipo de presentes donde la empresa se concentró, principalmente desde finales de 2006.

¿Por qué?

Primero, por una cuestión de idiosincrasia. Del total de consultas recibidas, la mayoría pedía sorpresas cuyos presupuestos eran muy dificultosos de preparar y, al conocer el costo, la desechaba por considerarla cara. Por ejemplo, una mañana manejando el TC 2000 con clases de conducción deportiva a cargo del piloto, traje antífama, combustible, seguro y el

¹³ Este aspecto se tratará en profundidad en el análisis del ambiente cultural dentro del Macroambiente.

autódromo Cabalén en exclusiva, cotizaba en \$ 5000 hace un año y no \$ 250 que es lo que estaba dispuesto a pagar el cliente. Además, la elaboración de ese presupuesto insumió cuatro días y varias decenas de llamadas telefónicas, con un costo concreto.

Segundo, porque para ese tipo de sorpresas, la empresa usualmente entraba en competencia con organizadoras de eventos, wedding planners, agencias de publicidad o de relaciones públicas.

La última razón por las que la compañía decidió el cambio fue que, en algunas ocasiones, debió afrontar consecuencias por insatisfacciones de clientes no habiendo sido del todo responsable en los errores. De esta manera rS optó por tercerizar menos y elaborar más. Para más detalle, se adjuntan dos ejemplos en el Anexo, en la sección “Casos que motivaron el cambio”.

Entonces, sin descartar de plano aquella primera razón de ser fundacional, decidió cambiar un poco el foco y dejar la parte de “Los Simuladores” con recursos mínimos para abocarse a ofrecer bandejas de desayuno y globos, ya que son mucho más fáciles de preparar, son un producto conocido y mucho más económico.

Un dato no menor es que actualmente la empresa es conservada por su propietario – quien tiene otros negocios–, más por motivos emocionales que por su rentabilidad ya que ésta no supera los \$500,00¹⁴ en su promedio mensual. Además, el tiempo que le dedica no supera la media hora diaria, en promedio.

Por lo antes explicitado, hoy rS busca ser más conocido en el sector de regalería, captar más ventas y dejar de depender tanto de efemérides como San Valentín, Día de la Madre y otras para acrecentar volúmenes de facturación.

Tras esta breve descripción de la empresa cuyo slogan es “regalar te hace especial... sorprender te hace único”, se explicitarán la misión, la visión y los valores que persigue.

Misión

Ayudar a los clientes a sorprender gratamente a sus seres queridos.

Visión

Establecerse como el cómplice omnipresente que haga tangible, transmita y potencie el afecto entre personas.

Valores

- 1- Creatividad: ‘La diferencia entre lo ordinario y lo extraordinario es el extra’. Fue el enfoque que le dio vida a rS y será estando como guía de pensamiento a la hora de diseñar propuestas y movimientos estratégicos.
- 2- Ética: ‘Están confiando en ti. Si vas a sorprender, que sea para bien, sino, opta por lo seguro’. La confianza en las empresas web es muy pequeña. Uno de los motivos es que para este tipo de emprendimiento es fácil abusarse de los consumidores y desaparecer’ en el acto. Por esta razón, rS siempre tratará de transmitir tranquilidad y confianza con los elementos que tenga a la mano.

¹⁴ El promedio de utilidades del año 2008 fue de \$471,65. Fuente: estadísticas propias de la empresa.

- 3- Excelencia operacional: ‘Aunque hoy no se sepa cómo, las cosas siempre se podrán hacer mejor’. La búsqueda de la eficiencia y la eficacia.
- 4- Compromiso con el cliente: ‘Que la moneda caiga siempre del lado del comprador’, incluso cuando, teniendo la oportunidad de vender algo más caro, se recomiende algo más económico pero adecuado.
- 5- Aprendizaje continuo: ‘No sabemos nada. Veamos, leamos, escuchemos lo que el mercado tiene para decirnos’.

2- Mercado meta

A modo de rápida descripción, podría decirse que el cliente típico de los regalos estandarizados de la empresa (bandejas de desayuno y globos con pétalos de rosa) es:

- mayoritariamente un hombre que,
- tras recibir un email publicitario,
- decide contactarse telefónicamente
- para pedir, de manera más planificada que apurada (menos de 48 hs de anticipación),
- una bandeja de desayuno clásica o unos globos de corazón con pétalos de rosa,
- para ‘cumplir’ con efemérides (San Valentín, Día de la madre, etc.), o por motivos románticos, o para agasajar en su cumpleaños a un ser querido.

3- Antecedentes de comunicación

Desde el primer momento, **rS** ha canalizado su comunicación en medios masivos y no masivos, a través de gacetillas de prensa y menciones en diversos programas que se publicaron gracias a los contactos que la empresa tiene con periodistas del medio.

Pero el fuerte comunicacional ha sido el email marketing que la empresa usa una vez al mes, en caso de ser posible, ya que en más de una ocasión no ha podido hacerlo por razones técnicas.

Afortunadamente, ha tenido operaciones gracias a recomendaciones de terceros que quedaron conformes con el servicio.

Para visualizar más gráficamente el mix de comunicación de **regalosORPRESA.com.ar** y los de la competencia, se ha confeccionado la tabla que figura a continuación.

A los fines de ver la posición competitiva en este aspecto, se remarcará en verde aquello en lo que **rS** supera a la competencia, en rojo, aquello en lo que es aventajado y en negro lo que es poseído por todos. Sus competidores más similares son Millenium y Desayuno Serrano, los dos dedicados a la preparación de bandejas de desayuno y presentes similares.

Aspecto/Empresa	rS	Millenium	Desayuno Serrano
Medios masivos	- No hay pautado. - Menciones, notas, infonotas y gacetillas.	- No hay pautado. - No se conocen gacetillas ni otro tipo de menciones.	- No hay pautado. - No se conocen gacetillas ni otro tipo de menciones.
Medios no masivos	- Pautado en canal C. - Menciones, notas, infonotas y gacetillas. - Email marketing con base propia y tecnología de última generación.	- No hay pautado actual. - No se conocen gacetillas ni otro tipo de menciones. - No ha hecho email marketing.	- No hay pautado actual. - No se conocen gacetillas ni otro tipo de menciones. - No ha hecho email marketing.
Local físico	No	Sí	No
¿Boca en boca?	Sí	Sí	Sí
¿Tiene web?	Sí	Sí	Sí

Tabla 3: Comparación comunicacional de rS vs. la competencia.

Fuente: Datos de la empresa.

4- Análisis de ventas

Si bien la empresa comenzó sus operaciones en 2005, en este trabajo se relevaron ventas y utilidades desde el 2006, obteniéndose las siguientes conclusiones:

1. Las curvas de ventas y utilidades (siempre en \$) tienen un comportamiento muy similar.
2. Las ventas y las utilidades cayeron mucho en 2007. De hecho, su promedio anual es el más bajo del historial, reflejando así la virtual falta de rumbo que hubo durante todo ese año como producto del reacomodamiento societario.
3. Los promedios de ventas y utilidades de 2009, ya sean anuales o del primer trimestre, no superan a los de 2006, que sigue siendo el mejor año. En cuanto a ventas y utilidades, las curvas presentan comportamientos bastante estacionales. Incluso el primer trimestre de 2009 se ha comportado de manera similar a los períodos anteriores.
4. En todos los casos que las curvas exhiban un trazo faltante entre dos meses es porque la empresa cerró por vacaciones.
5. Salvo en mayo, los saltos cuantitativos en las ventas y las utilidades se deben a efemérides que mueven mucho al sector regalería. En febrero San Valentín y en octubre el Día de la Madre. Incluso se puede agregar la especulación de que por culpa de haber cerrado por vacaciones antes del 8 de marzo (Día de la Mujer), la empresa perdió la oportunidad de colocar regalos para ese día y superar quizás el nivel de ventas de 2006.

A continuación, ambas curvas.

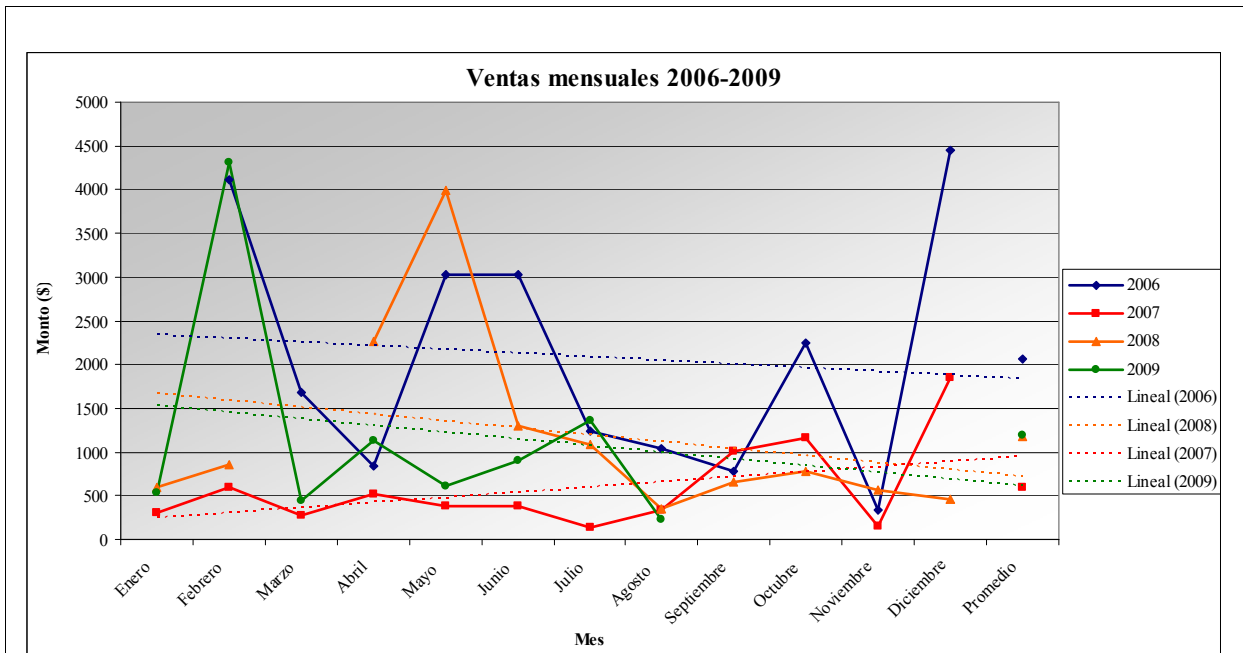


Gráfico 2: Ventas mensuales 2006-2009

Fuente: Datos de la empresa

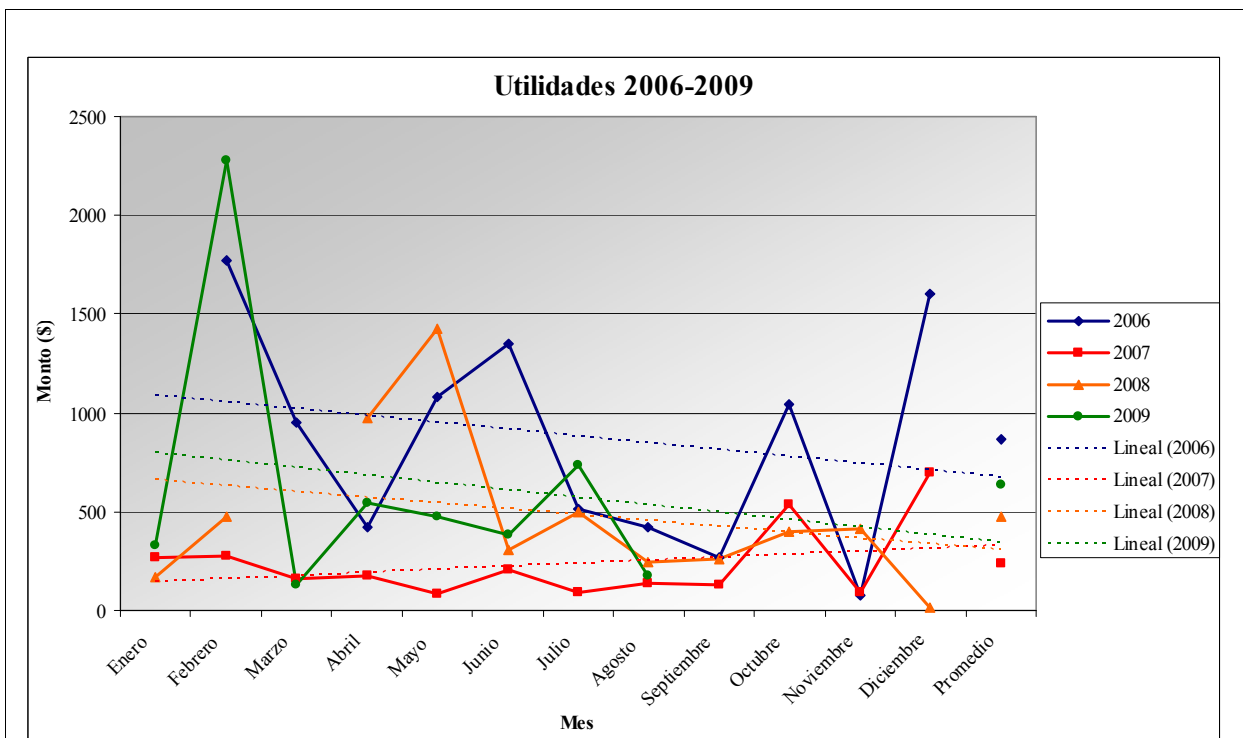


Gráfico 3: Utilidades 2006-2009

Fuente: Datos de la empresa

1. En cuanto al porcentaje de operaciones por tipo de usuario, en promedio, **rs** tiene más compradores masculinos que femeninos o institucionales (un porcentaje ínfimo) y la brecha entre ambos se viene acentuando con respecto a 2008, al menos en lo que al primer cuatrimestre respecta.

2. Un factor notable es que, en febrero y en octubre, la brecha de hombres con respecto a mujeres se acrecienta dramáticamente y eso se debe a las efemérides de ambos meses: San Valentín y Día de la Madre, respectivamente.

A continuación la curva respectiva:

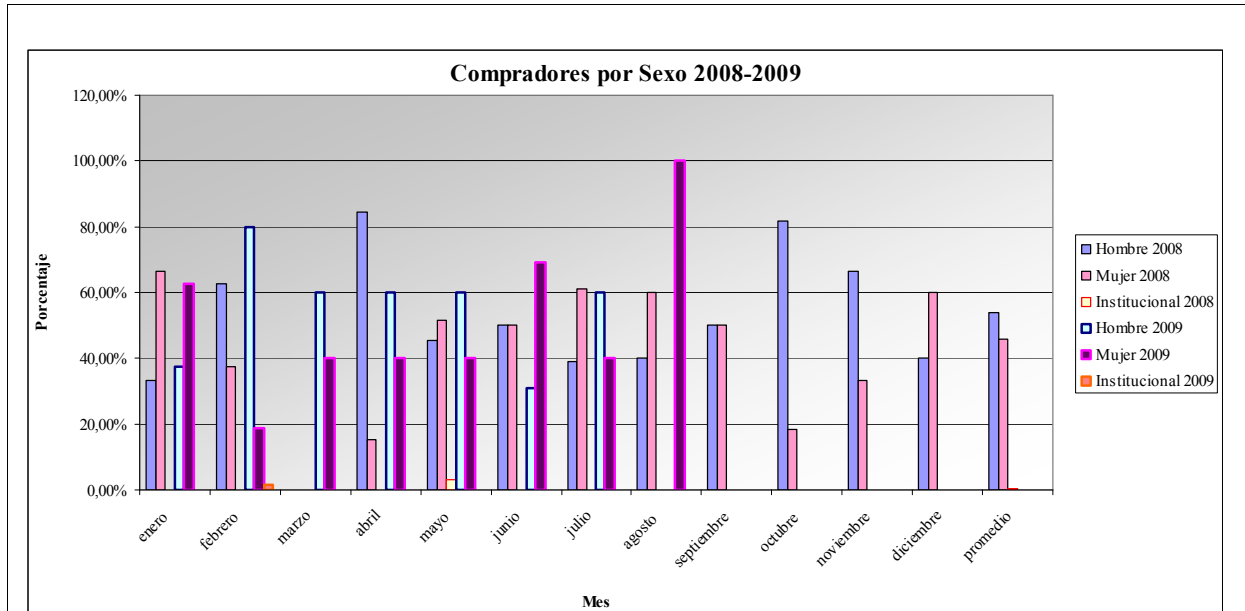


Gráfico 4: Compradores por Sexo 2008-2009

Fuente: Datos de la empresa

1. En cuanto a ventas discriminadas por producto, se han agrupado las curvas por pares, para una mejor visualización. En el primero están las dos bandejas de desayuno, la clásica y la matera. En el segundo, los globos y los otros productos. Es conveniente decir que, con dos años, no es fiable hacer una comparación interanual. En función de los datos, se interpreta que, en cuanto a promedio mensual, el producto con más unidades vendidas es la 'bandeja clásica', al igual que en 2008. El segundo más vendido del 2009 es 'globos y pétalos de rosa', y el tercero, la 'bandeja matera', relación que se invierte en 2008. El último lugar, en ambos años, está ocupado por el grupo correspondiente a los 'Otros' vendidos.

A continuación se muestran los gráficos representativos.

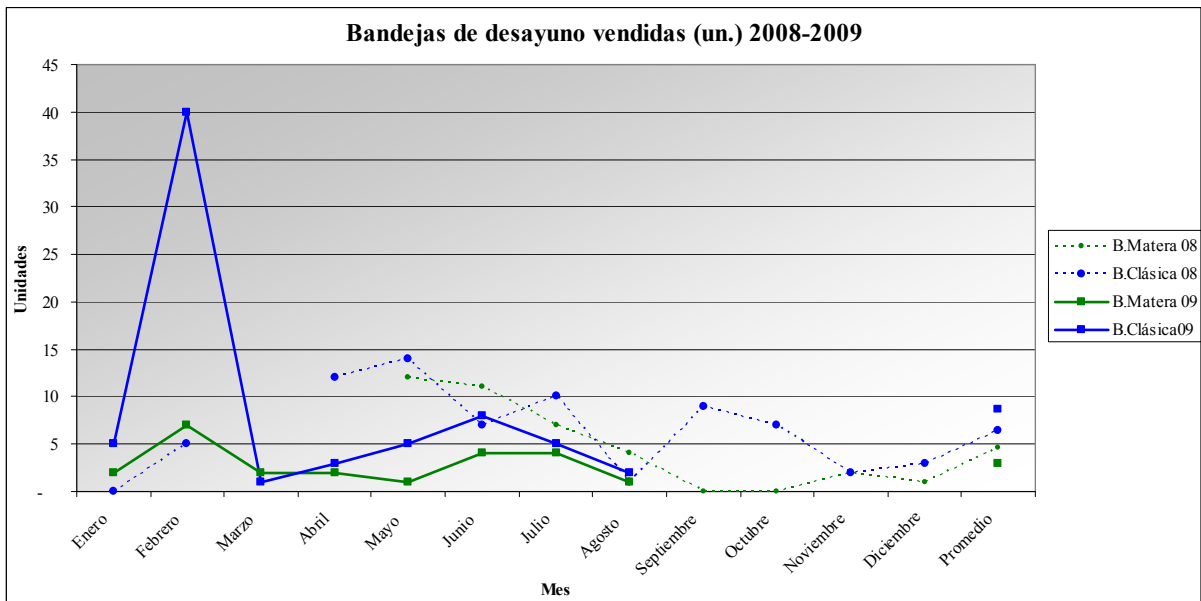


Gráfico 5: Bandejas de desayuno vendidas (un.) 2008-2009

Fuente: Datos de la empresa

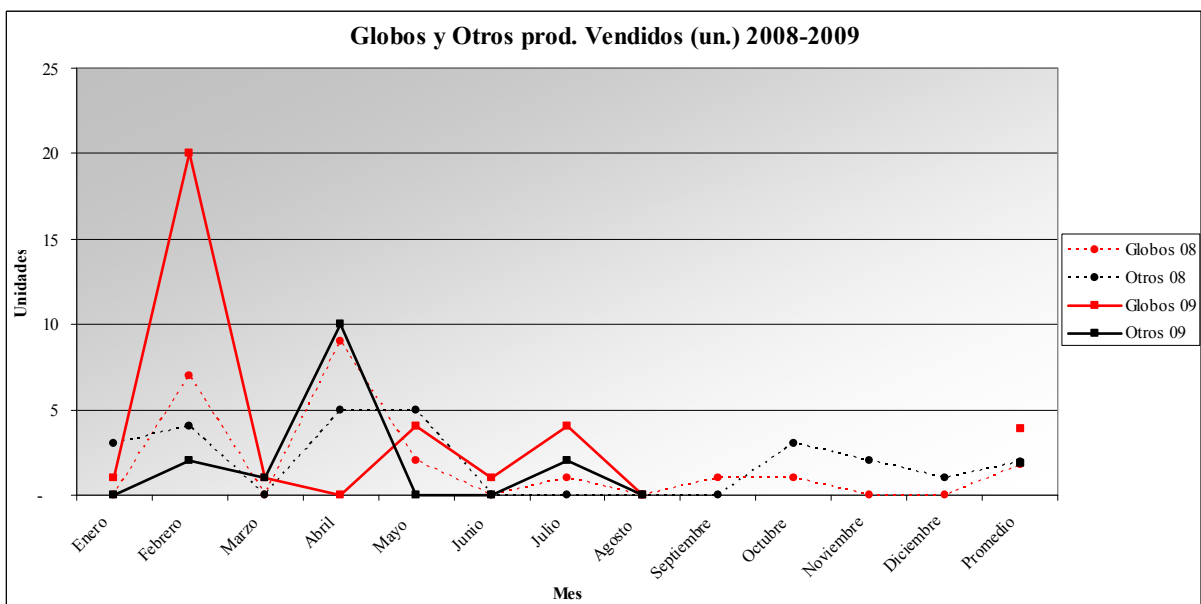



Gráfico 6: Globos y Otros prod. vendidos (un.) 2008-2009

Fuente: Datos de la empresa

5- Conocimiento y atributos del producto

Una de las primeras conclusiones a las que se puede arribar es que ni  ni sus productos son muy conocidos en el fragmentado mercado de las bandejas de desayuno y regalería en general. Lo demuestra el hecho de que, ante una ausencia de campaña de email, caen las ventas y las visitas a la página.

En cuanto a la valoración del producto, ésta se divide en dos: 1) el producto y 2) el servicio pre y post venta. Esta valoración es efectuada por dos usuarios distintos: el obsequiante (quien contrata el regalo) y el obsequiado (el destinatario del mismo).

El obsequiante, de acuerdo a datos recabados por la empresa¹⁵, tiene una valoración del servicio altamente positiva en cuanto a sencillez de la operatoria, puntualidad, seguimiento y, por referencias posteriores del obsequiado, de la calidad del producto.

El obsequiado, según la misma fuente, valoró muy favorablemente, en el caso de los globos con forma de corazón y pétalos, la presentación, la originalidad y delicadeza del regalo. En cuanto a las bandejas de desayuno, pesó la presentación del producto, el surtido, la abundancia y su sabor, pero en ningún caso destacó un atributo diferencial.

En cuanto al ciclo de vida del producto, es muy difícil determinar su estatus actual. Por un lado, debido a la carencia de información acerca del sector y, por el otro, debido a lo errático de las curvas de venta de la empresa.

Haciendo una inferencia arriesgada, debido a la escasa información que se posee – sólo las estadísticas de la empresa–, se podría decir que:

- Los globos con forma de corazón y pétalos de rosa, por lo reciente de su incorporación en el mercado, y siempre de acuerdo a Kotler, están en un período de introducción.
- En cuanto a las bandejas de desayuno, por su antigüedad en el mercado: más de una década; y porque muchos compradores ya conocían el producto a la hora de ordenarlo, puede establecerse que éstas atraviesan un período de madurez. Refuerzan la conclusión las curvas de ventas de ambas bandejas: clásica y matera. En las mismas se aprecia que, en ventas interanuales, no siempre un mes del 2009 supera al mismo del 2008. Pero si se promedian ambas curvas en conjunto, las unidades vendidas de 2009, 12 bandejas/mes, superan a las de 2008, 11 bandejas/mes, en 9%, un crecimiento moderado, típico de un producto maduro.

La tabla a continuación muestra la posición de **rS** respecto de la competencia en este aspecto.

En rojo figuran aquellos aspectos en los que la empresa está en desventaja con sus competidores y, en verde, los ítems en los que regalosORPRESA.com.ar es superior.

Aspecto/Empresa	rS	Millenium	Desayuno Serrano
Ventajas del producto (y servicio inherente)	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de entrega por email con foto y detalles. - Tarjeta personalizada con fotografía - Mayor cantidad de medios de pagos - Mayor horario de atención 	<ul style="list-style-type: none"> - Minitorta artesanal - Mantel y servilleta con iniciales - Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor surtido de comestibles - Teléfono fijo - Elaboración más artesanal de bandejas y demás accesorios.
¿Hay otras familias de productos?	Sí	Sí	No

Tabla 4: Comparación de rS vs. la competencia en atributos de producto.

Fuente: Datos de la empresa.

¹⁵ Datos propios de la empresa recopilados a través de emails, mensajes de texto, comentarios en el sitio y conversaciones presenciales o telefónicas con clientes de la empresa.

6- Índices y hábitos de compra

Si bien [rS](http://regalosORPRESA.com.ar) ha atendido solicitudes de EEUU, México, Suiza, España, Inglaterra y varios puntos de Argentina, es la ciudad de Córdoba donde residen principalmente sus clientes y donde son entregados la mayoría de los pedidos.

Con respecto a las unidades vendidas, promediando el primer trimestre de 2009 contra el mismo período de 2008, los globos han crecido 250%, la bandeja clásica 200%. No hay estimación para la bandeja matera porque antes no existía.

Esos índices de crecimiento superan sobradamente la tasa de crecimiento poblacional de Córdoba.

En cuanto a la lealtad a la marca, se puede decir que no hay una marca claramente impuesta. Además, hay que considerar que es difícil que una misma persona quiera hacer siempre el mismo tipo de regalo. Aún así, se detectan usuarios frecuentes, pero en un índice descendente: de 5,26% en 2008 contra 3,70% en el primer trimestre de 2009.

Describiendo (resumidamente) el proceso de compra, se puede decir que:

1. El usuario experimenta el deseo de agasajar a un ser cercano por un/a:
 - Efeméride_____ 71,95%
 - Evento romántico_____ 14,63%
 - Cumpleaños_____ 12,20%
 - Motivo institucional_____ 1,22%

2. Busca información para satisfacerlo y, tras conseguir referencias de [rS](http://regalosORPRESA.com.ar) vía:
 - Email_____ 80,49%
 - Boca en boca_____ 10,98%
 - Cliente frecuente_____ 3,66%
 - Web_____ 4,88%

3. Hace su pedido a través del/la:
 - Teléfono_____ 54,88%
 - Email_____ 9,76%
 - Web_____ 30,49%
 - Personalmente_____ 4,88%

7- Distribución

regalosORPRESA.com.ar es una empresa del tipo B2C¹⁶, es decir que utiliza el canal directo para llegar al consumidor final sin intermediación alguna.

¹⁶ Definido en el Marco Teórico.

Para acceder a sus productos sólo es necesario contactarse por email, web, telefónicamente o, en contadas situaciones, acercarse a la oficina administrativa de **rS**, sita en el centro de la ciudad.

Por contar con web y sistema de email, es contactada por personas de todo el mundo de manera gratuita. De esa manera, puede tomar pedidos de todo el mundo.

El pago de los productos es por anticipado, ya sea en el lugar de entrega, por depósito o transferencia bancaria, por los servicios de RapiPago o Pago Fácil y, en el caso de residentes en el exterior, por Western Union o ArgenPer.

Pero si bien la ubicación geográfica no es un limitante a la hora de recibir consultas y/o pedidos, sí lo es su ámbito de entrega: **rS** sólo distribuye en Ciudad de Córdoba y localidades periféricas (Villa Allende, Unquillo, Río Ceballos, entre otras).

Si la entrega es en el radio céntrico, no tiene costo. En caso de que exceda el área comprendida por las calles Bv. San Juan, Cañada, Humberto 1° y Chacabuco (y las respectivas continuaciones de cada arteria), el envío se hace en taxi o medio de transporte a acordar y se cobra por anticipado en el caso de que el comprador no vaya a estar en el domicilio de entrega. De lo contrario, el comprador se hará cargo del pago de la tarifa correspondiente.

Se han perdido ventas por dos motivos: 1) el costo del taxi ha desanimado a muchos potenciales compradores, 2) se reciben constantemente pedidos para otras localidades de la provincia y del mundo que no se han podido atender por falta de estructura.

A continuación se presenta una tabla donde se hace la comparación entre regalosORPRESA.com.ar y sus dos principales competidores. En rojo se destaca aquel aspecto en el que la empresa presenta desventajas competitivas.

Aspecto/Empresa	rS	Millenium	Desayuno Serrano
Se toman pedidos	De todo el mundo	De todo el mundo	De todo el mundo
Local físico	No	Sí	No
Entrega en	- Ciudad de Córdoba - Otros destinos	- Ciudad de Córdoba - Otros destinos	- Ciudad de Córdoba - Otros destinos

Tabla 5: Comparación de rS vs. la competencia en distribución.

Fuente: Datos de la empresa.

8- Fijación de precios

La fijación de precios de regalosORPRESA.com.ar es muy sencilla y es un mix de dos políticas claras: basándose en el costo y basándose en la utilidad mínima buscada.

En el caso de las bandejas de desayuno y de los ramilletes de globos:

- 1) toma el costo total del producto y lo duplica pero,
- 2) si la ganancia es inferior a \$ 25, le adiciona la diferencia hasta obtener ese importe.

En el caso de contratación de otros servicios (mariachis a domicilio, ambientaciones y otras), también se basa en el costo como parámetro y en la oferta de la competencia.

Usualmente, el sobrecargo mínimo es del 20% con respecto al costo total de preparación (o cachet, en el caso de intermediación de artistas). De ese porcentaje varía hacia arriba, dependiendo de la complejidad para conseguir el encargo.

Por ejemplo, en el caso de los mariachis, es muy improbable que se le pueda cargar más del 20% ya que hay sobrada información en publicaciones en papel como la revista 'Mil Opciones' y sus respectivos portales web donde aparecen anuncios de grupos.

Otro parámetro que pone techo al precio a cobrar es cuando la sorpresa a encargar tiene de por sí un presupuesto elevado. En ese caso, también es muy posible que se añada un 20% de recargo.

Con respecto a la competencia, los precios de **rS** son incomparables en algunos casos puesto que no tienen productos similares (los globos y los regalos ‘a medida’).

Pero en el caso de sus productos más masivos, las bandejas de desayuno, los límites son más concretos y están fijados por los que exhiben los competidores. De acuerdo a un sondeo, los precios de **rS** son competitivos y permiten el margen de, como menos, 50%, como se explicitó arriba.

A continuación figura una tabla comparativa con el precio de las bandejas de desayuno, el producto en el que **regalosORPRESA.com.ar** tiene competencia. Como aclaración, valga decir que se destaca en rojo aquel aspecto en el que la firma es superada competitivamente. En verde, en cambio, se remarca el ítem en el que **rS** supera a sus rivales.

Aspecto/Empresa	rS	Millenium	Desayuno Serrano
Precio de Bandejas ¹⁷	\$58	\$50	\$75
Costo de entrega	Sí (En el centro no)	Sí	Sí

Tabla 6: Comparación de rS vs. la competencia en precios.

Fuente: Datos de la empresa.

Para concluir con la evaluación de la situación actual de la empresa, se analizará el ambiente externo de **regalosORPRESA.com.ar**.

El mismo se divide en microambiente y macroambiente, que se tratan a continuación.

MICROAMBIENTE

En su análisis, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas competitivas¹⁸, que considera:

Los proveedores

Los principales proveedores de la empresa son dos panaderías y tres mayoristas de regalería y cotillón, todos agrupados en la categoría de Empresas Medianas.

Su **poder negociador** es relativamente ALTO ya que:

- la escala de éstos es varias veces mayor a la de **rS**,
- **rS** no es un cliente importante de ninguno de ellos,
- y en algunos casos llega a depender de ellos puesto que algunos insumos son exclusivos.

¹⁷ Los precios que figuran en la tabla están actualizados al 1º de agosto a los fines de conservar el panorama en el que fue recabada la información y elaborado el presente plan. Actualmente, la bandeja de rS está en \$62, la de Desayuno Serrano en \$82 y la de Millenium en \$60. Es de destacar que Millenium ha dejado de tener página web, lo que también cambia el panorama competitivo en cuanto a comunicación.

¹⁸ Citado en el Marco Teórico, en la sección homónima.

Los compradores

Los destinatarios de la oferta de **rS**. Son principalmente consumidores finales – absorben más del 98% de las ventas– y el resto son compradores del sector organizacional. Su **poder negociador** es MEDIANO puesto que:

- ninguno de ellos es comprador de grandes montos y/o volúmenes,
- reemplazar a **rS** les puede ser complejo por la sencillez de la operatoria y la alta satisfacción que les ha dado en sus operaciones, aunque es de destacar que muchos conocen de ofertas similares¹⁹ (se verá en ‘competidores existentes’),
- compra en condiciones de apuro en más de una ocasión.

Los sustitutos

Son todos aquellos productos y servicios que podrían satisfacer el deseo de agasajar a alguien de manera similar en que lo logra **rS**.

- Su **amenaza** es y será siempre ALTA porque cualquier producto o servicio que se entregue en concepto de regalo podría reemplazar la oferta de la empresa: ¿regalo un libro o una bandeja de desayuno? ¿Un CD o un ramillete de globos...? La lista podría ser interminable

Los competidores potenciales

Son las empresas que podrían ingresar al sector de regalería en cualquier momento.

La **amenaza** de más ingresos al sector en el que se enfoca **rS** es ALTA debido a que:

- no se necesita mucho capital monetario para comenzar,
- las economías de escala se pueden lograr, pero no a tamaños que reduzcan acentuadamente un determinado costo,
- la diferenciación en los productos, aunque percibida entre los competidores, no siempre es vista con claridad por los consumidores (en el caso de las bandejas de desayuno, mermelada casera o industrial no importa tanto),
- de hecho, permanentemente entran firmas improvisadas al sector que provocan bajas en los precios y luego de unos meses, tras comprobar que no es tan rentable como creían, se retiran, dejando la demanda buscando esos mismos precios que intentaron imponer.

Los competidores existentes

En este caso se consideran las empresas que se dedican a la preparación de bandejas de desayuno y afines. La intensidad de la rivalidad en el sector es MEDIANA, a causa de que:

- hay varias firmas que se dedican a lo mismo y con iguales capacidades: Desayunos Milenium, Desayuno Serrano, Desayuno Sorpresa, entre las más conocidas; aunque

¹⁹ Tomando como referencia el registro de las últimas operaciones, los clientes calificaron con un promedio de 9,50 el desempeño de la empresa.

todas con abordajes de mercado más o menos pasivos: poca comunicación, poca capacidad de respuesta a necesidades diversas, etc.,

- el mercado de las bandejas de desayuno no ha crecido demasiado en los últimos tiempos. Incluso muchos ‘advenedizos’ y algunos ‘estables’ se retiraron,
- las barreras de salida son muy bajas, ya que los activos para insertarse no son muchos, y un fracaso (como generalmente sucede) no es tan oneroso.

La representación gráfica marca con **rojo** cuando la intensidad de la fuerza es alta y con **amarillo** cuando es mediana:



MACROAMBIENTE

Como se dijera en el Marco Teórico, este ambiente representa todas las fuerzas del entorno a las que regalosORPRESA.com.ar está expuesto y no puede controlar de ninguna manera:

Ambiente demográfico

1. La ciudad de Córdoba tiene “su ejido urbano de 576 Km², en forma de cuadrado de 24 Km de lado, siendo el 3° en su tipo más grande en extensión del mundo...”²⁰ pero, a su vez, está relativamente despoblada en muchos sectores. Eso encarece la logística. Concretamente, cuando se trata de envíos de regalos fuera del radio céntrico, **rs** los resuelve con taxis, lo que encarece sensiblemente el costo final del producto. Por ejemplo, una bandeja de desayuno, entregada en el centro, cuesta \$58. Entregada en Villa Allende, \$93, un 60% más.
2. Con más de 200km hasta Río Cuarto, 350km a Rosario, 600 a Mendoza y 700 a Buenos Aires, es muy grande la distancia entre las localidades más interesantes a nivel económico. Esto hace que la mayoría de los regalos no se puedan enviar, por un lado,

²⁰ SkyCrapecity.com (<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=399431>).

Información complementaria en: Universia.com (http://www.universia.com.ar/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=16436) y GMT-3 (http://gmt-3.com/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid)

debido a su naturaleza perecedera y, por el otro, por el costo del transporte a nivel nacional. Eso es una amenaza a futuros planes de expansión.

Ambiente económico

- 1) La crisis económica global, que ha mermado ventas en la mayoría de los sectores, también ha provocado una caída en la facturación de **rs** (en\$) en varios meses.
- 2) La inflación y el consecuente retraso del poder adquisitivo, también han influido. Favorablemente, porque una bandeja de desayuno hoy llega a salir menos que una remera, uno de sus sustitutos ‘naturales’. Para ejemplificarlo con números, en 2007, una bandeja de desayuno salía \$50 y hoy \$58; un incremento bianual del 16%. En el caso de la prenda (como muchos otros), el alza fue mucho mayor: una remera que hace dos años costaba \$50, hoy alcanza y supera los \$80, un aumento del 60%. Del lado desfavorable se cuenta que, con un poder adquisitivo mermado, el monto asignado a regalos se reduce y costos como la tarifa del taxi encarecen la entrega, haciendo más complejo el cierre de ventas.

Ambiente natural

Aquí hay un hecho destacable²¹: el constante aumento en las temperaturas promedio, que vienen quebrando las marcas históricas. Este cambio, por ejemplo, ha hecho que algunas personas hayan declinado de comprar los típicos huevos de chocolate en estas Pascuas. Este testimonio fue recogido a partir de comentarios de clientes que recibieron nuestra oferta, y de otros negocios que apuntaron promociones para esta fiesta católica, como Royal y FerniPlast.

Ambiente tecnológico

- 1) El avance de la web, la “evolución del siglo” para muchos expertos, y del e-commerce²², constituyen el pilar fundamental de **rs** para contactarse con sus clientes. Año a año, el número de usuarios conectados a Internet y de operaciones registradas en este medio, que es lo que importa en este caso, viene creciendo. Según el último informe²³, las operaciones comerciales por la red, totalizaron en Argentina u\$s 1.000 M en 2008, creciendo 35% con respecto a los u\$s 739 M registrados en 2007 y con perspectivas de suba similar hasta 2013: 36% anual estimado. Dichas cifras son muy alentadoras a la hora de hacer cualquier inversión, más si se las compara con la evolución estimada del PBI, que para este año se ha estimado negativa: -1,3%²⁴. Otro dato del informe que inclinó la elección, es que 90% los e-consumidores planean gastar lo mismo o más que el año anterior.
- 2) La publicidad vía email viene creciendo en cuanto a su uso por parte de las empresas. Para este año, la estimación es del 25%²⁵.

²¹ Información al respecto se puede encontrar en la página del Servicio Meteorológico Argentino en las siguientes direcciones:

“Cambio climático global”: <http://www.smn.gov.ar/?mod=clima&id=41>

“Informe especial debido a la persistencia de temperaturas elevadas en gran parte del país”: <http://www.smn.gov.ar/?mod=clima&id=79>

²² Se verá en detalle lo que se entiende por e-commerce o comercio electrónico en el Marco Teórico.

²³ Efectuado por la consultora Pyramid Research y difundido por Google.com

²⁴ Tratado más adelante, en el PASO 3: “Objetivos de Venta...”

²⁵ Según datos difundidos por el International Advertising Bureau – Argentina (IABArgentina.com.ar).

Ambiente político

No es un entorno que modifique sustancialmente los caminos decisionales de **rs**. No obstante cabe destacar que los períodos eleccionarios afectan la demanda de cualquier producto que no conforme la canasta básica.

Ambiente cultural

Los rasgos culturales afectan en gran medida las decisiones de **rs**:

- 1) La idiosincrasia del cordobés: ‘conservador y cuidadoso con el dinero’²⁶. Un rasgo comportamental que se manifestó constantemente fue que, al momento de recibir el presupuesto de un ‘regalo customizado’, lo considerara como costoso –sin que en muchos casos tuviera presupuestos similares para comparar– y lo descartara, o tratara de hacerlo por su cuenta con los indicios que la firma le aportara en el detalle de la cotización. La persistencia de ese rasgo es el que llevó a la empresa a dejar en estado de atención mínima la orientación original de ser esa ‘lámpara de Aladino’ que le consigue imposibles a los clientes potenciales. Otro hecho que sustenta la afirmación es que habitualmente la empresa recibe más consultas para estos regalos “customizados” desde Buenos Aires y de otras provincias que de Córdoba.
- 2) Como consecuencia de lo anterior y, basándose en un hecho observado: muchos contactos eran para pedirle a **rs** bandejas de desayuno, hizo que se decidiera poner más esfuerzo en ese producto impuesto y entrara de lleno a un sector con más de 12 años de existencia sin demasiados cambios en el producto en general –quizás ninguno– pero que, al día de hoy, es percibido como novedoso por los consumidores. También, ese ‘conservadurismo’, tiene un aspecto positivo: en caso de falla, el consumidor puede dar una segunda oportunidad “porque conozco al proveedor”.
- 3) El factor cultural es inevitable a la hora de administrar la demanda ya que hay fechas claves, como el Día de San Valentín o el Día de la Madre, en donde las ventas de la firma explotan, siempre si antes ha habido una buena difusión.

ANÁLISIS DEL MERCADO

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

Naturaleza del mercado

A la hora de regalar, se puede hacer una primera agrupación por tipo de comprador: Institucional y Consumidor final. Los compradores institucionales compran en gran volumen,

²⁶ El ‘conservadurismo’ observado suele salir a la luz en diversos estudios de marketing.

Por citar, un estudio de Yunes/SMA dice acerca de las cordobesas que, “el 33,16% de ellas fueron catalogadas como “Tradicionalistas/Compradores funcionales”, (publicado el 14/05/2007 en InfoBrand: <http://www.infobrand.com.ar/notas/8915-Las-cordobesas,-los-valores-y-el-consumo>).

Otro estudio, hecho por la consultora Delfos, define que el perfil del cordobés de clase alta “ha mutado hacia un consumidor que compra desde un modelo de consumo económico y cognoscitivo... y elige fundamentalmente desde la ecuación costo-beneficio”, refiriéndose así a la ‘compra de aquello conocido’ (Informe del 09/2004, accesible en: <http://www.delfoscba.com.ar/informes/informecualisectorAlto.pdf>).

Con respecto al aspecto del ‘cuidado del dinero’, la misma consultora describe que “El resultado proyectado sobre mayores de 18 años, arrojó que son 875.500 los cordobeses a los que les cuesta ‘pelar la billetera’”, en su estudio: “Casi 900 mil cordobeses tienen un cocodrilo por mascota (...en el bolsillo)” <http://www.delfoscba.com.ar/notas.asp?idn=383&sec=Semanal>

regalos estandarizados y económicos (menores a \$30, en la mayoría de los casos). Un ejemplo usual: la empresa que desea saludar a fin de año a sus clientes y, por tal motivo, les hace un obsequio consistente en una lapicera con el logo de la compañía, cuyo costo unitario no supera los \$10. Sus motivos de compra responden al orden institucional (agasajar a los invitados a una conferencia, por ejemplo) o cumplir con fechas “regalables” mayoritariamente fin de año y quizás –dependiendo de la escala de la compañía y de sus políticas– Día de la Madre, del Padre, del Niño, de la Secretaria y de la Mujer. Pero estas fechas son agasajadas por una pequeña fracción de las compañías cordobesas.

El consumidor final, en cambio, hace compras unitarias, con un importe mayor y para ocasiones que corresponden a cumpleaños, motivos románticos (aniversarios, declaraciones, otros) y efemérides (días del Padre, de la Madre, de San Valentín, etc.). Una manera de subsegmentarlo es en función al sexo, donde se observan rasgos comportamentales distintivos: las mujeres solicitan los servicios de la empresa para un cumpleaños y los hombres en las efemérides²⁷.

Estructura del mercado

regalosORPRESA.com.ar se halla inserta en el sector de regalería, un sector con muchos competidores y de variada oferta para un mismo deseo: el de regalar.

Se categorizan en:

1. Que revenden o efectúan mínimas modificaciones a productos plausibles de regalar. Entre éstos se cuentan librerías, proveedores de merchandising, casas de decoración, regalerías, tiendas de ropa, de comestibles y, como se dijera anteriormente, cualquier empresa que ofrezca un producto o servicio que sea satisfactor de ese deseo.
2. Con procesos de elaboración / transformación: restaurantes, spas, etc.
3. Con oferta similar en cuanto a los productos que más le demandan: las bandejas de desayuno –que en conjunto acaparan el 68,15% de los pedidos. Entre estas, se cuentan empresas con trayectoria pero ninguna con liderazgo, como Desayunos Millenium y Desayuno Serrano; y otras decenas de ‘improvisadas’ que aparecen y desaparecen en menos de un año. Éstas son muy difíciles de detectar por lo efímero y porque cubren, o una pequeña área geográfica, o el círculo de relaciones de sus propietarios.

En cuanto a segmentos que cubre este último tipo de competidores, no se tienen datos concretos, pero se puede inferir que alcanzan, total o parcialmente, los mismos segmentos que **RS** ya que en más de una ocasión, al llamar un potencial comprador, mencionó algún competidor.

También, como no se tienen datos del sector, se puede inferir que el mercado de las bandejas de desayuno está en su fase de madurez²⁸ ya que:

1. Se conocen ofertas del producto desde 1996 y la gente tiene esa opción de regalo posicionada en su mente y conoce la operatoria para acceder a la misma.
2. Competencia: por todo lo especificado anteriormente, es diversa y abundante.
3. Publicidad: las campañas son tendientes a captar recordación.

²⁷ Se verá detalladamente en la sección: “Conocimiento del Producto/Mercado”.

²⁸ Hiebing, Cooper y Librand – Cómo preparar el plan de mercadotecnia exitoso – McGraw Hill – 2ª Edición – México DF – 1994 – México.

4. Precios: Al ser los productos bastante estandarizados, no hay mucho hándicap creativo a la hora de fijar precios y los importes de la competencia influyen mucho.

Conocimiento del Producto/Mercado

Teniendo en cuenta los registros de demanda que **rS** ha tenido²⁹, su cartera de clientes puede segmentarse de acuerdo a 7 variables distintas:

1. Tipo y sexo:

- Institucional³⁰_____ 1,61%
- Consumidor final³¹_____ 98,39%
que se se subdivide en:
 - Hombre_____ 62,50%
 - Mujer_____ 35,89%

2. Regalo encargado:

- Bandeja Clásica_____ 49,60%
- Bandeja Matera_____ 19,55%
- Globos y Pétalos_____ 16,95%
- Otros_____ 13,90%

3. Motivo de compra:

- Efeméride_____ 41,93%
- Romántico_____ 28,64%
- Cumpleaños_____ 26,61%
- Institucional_____ 1,21%
- Otro_____ 1,61%

4. Monto erogado:

- Estándar³²_____ 66,93%
- Económico³³_____ 21,37%

²⁹ El registro en cuestión comprende las 248 operaciones registradas desde el 01/01/2008 hasta el 30/04/2009.

³⁰ Este segmento hace grandes pedidos de un producto económico y estandarizado, ya sea de una vez o a lo largo de un período. Busca precio competitivo y analiza ofertas de muy variada índole.

³¹ Este segmento compra por motivos más emocionales, no considera tantos sustitutos y se decanta en el momento por la contratación o no. Hace un único pedido con posibilidades de hacer una o dos recompras en el año.

³² Su gasto en un regalo se sitúa entre \$58 y \$100, con el costo del envío incluido, si aplica.

³³ Su gasto en un regalo es menor a \$58, con el costo del envío incluido, si aplica.

- Premium³⁴_____ 11,70%

5. Plazo de entrega:

- Planificado³⁵_____ 51,21%
- Apurado³⁶_____ 48,79%

6. Forma de pedido:

- Teléfono_____ 65,73%
- Web³⁷_____ 16,93%
- Email_____ 15,32%
- Personalmente_____ 2,02%

7. Fuente de referencia:

- Email_____ 63,71%
- Boca en boca_____ 14,11%
- Frecuente_____ 9,27%
- Indeterminada_____ 6,05%
- Web³⁸_____ 3,64%

Pero es de una agrupación bidimensional de donde se obtienen los segmentos más interesantes, siendo las variables más importantes el ‘Sexo’, el ‘Regalo encargado’, el ‘Motivo de compra’, el ‘Monto erogado’ y el ‘Referido’.

De esta manera, se aprecia que hombres y mujeres³⁹ tienen comportamientos muy diferentes a la hora de contratar a **RS**. Las mujeres son más “cumpleañeras” y los hombres compran en cumplimiento de efemérides.

Gráficamente:

³⁴ Su gasto en un regalo es mayor a \$100, con el costo del envío incluido, si aplica.

³⁵ El regalo debe entregarse después de las 48 horas de realizado el pedido.

³⁶ El regalo debe entregarse antes de las 48 horas de realizado el pedido.

³⁷ Vía formulario de contacto.

³⁸ Se consideran las búsquedas hechas en Google, Windows Live y Yahoo.

³⁹ No se considerará el segmento ‘Institucional’ por representar el 1,61% del total y porque los planes de la empresa no pretenden encararlo en el resto del año.

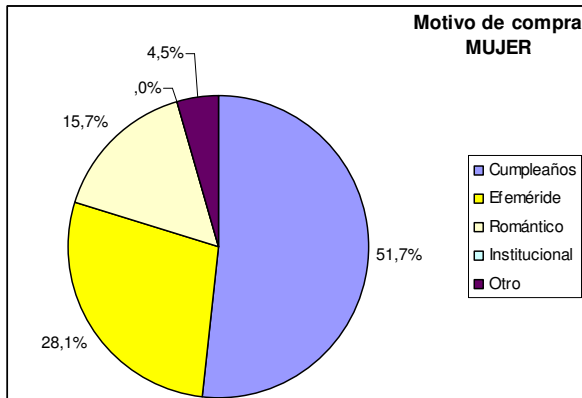


Gráfico 8: Motivos de compra en mujeres.

Fuente: Datos de la empresa.

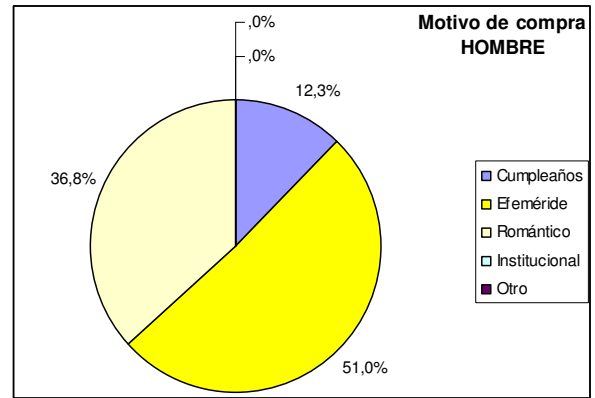


Gráfico 9: Motivos de compra en hombres.

Fuente: Datos de la empresa.

También, en cuanto a nivel de gasto, se puede decir que los dos sexos son mayoritariamente estándares, aunque los hombres, cuando pueden, son más económicos. En los gráficos se aprecia en detalle:

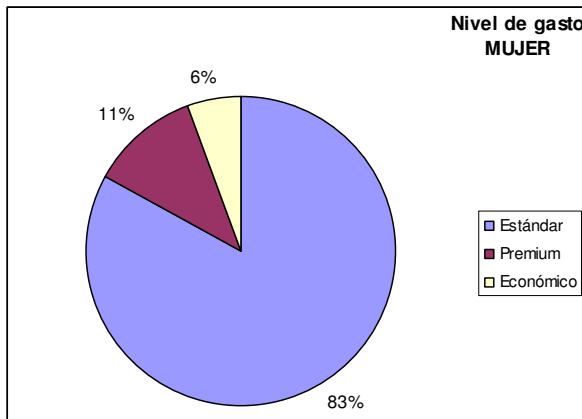


Gráfico 10: Nivel de gasto en mujeres.

Fuente: Datos de la empresa.

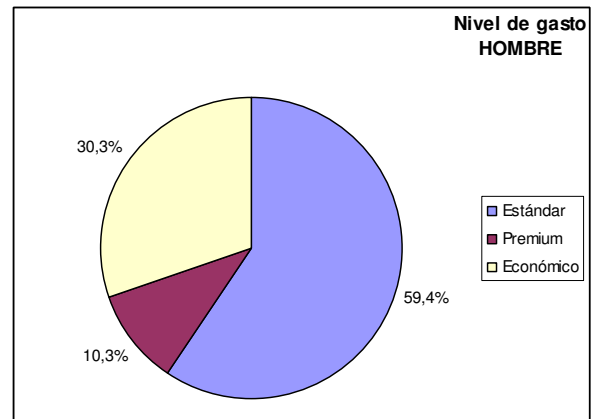


Gráfico 11: Nivel de gasto en hombres.

Fuente: Datos de la empresa.

Otro segmento interesante surge de la preferencia de productos de acuerdo a los sexos. La mayoría de los pedidos los acapara la Bandeja Clásica pero, en el caso de las mujeres, la que la secunda es la Bandeja Matera, mientras que los hombres se decantan por los Globos y pétalos, explicando así por qué hay más hombres 'económicos' (el valor de ese regalo importa \$32):

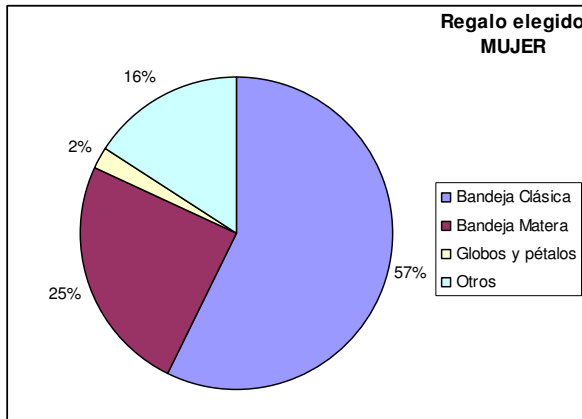


Gráfico 12: Regalo elegido por mujeres.

Fuente: Datos de la empresa.

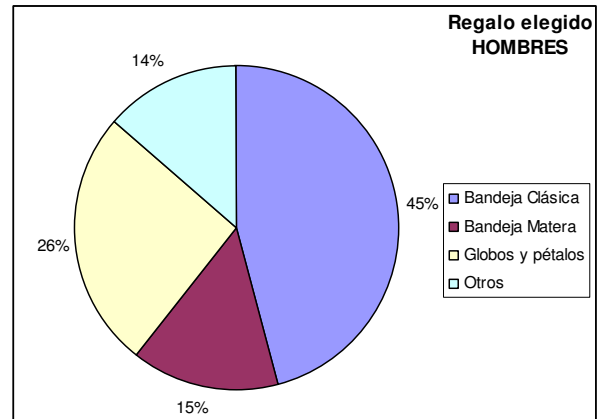


Gráfico 13: Regalo elegido por hombres.

Fuente: Datos de la empresa.

Por último, se analizará cómo toman contacto con la oferta de **rs** antes de efectuar un pedido. En este caso, los dos sexos se comportan de manera muy similar, movidos principalmente por la recepción del 'Email' promocional en su casilla (59% en el caso de las mujeres y 65% en el caso de los hombres), seguido del 'Boca en Boca', aunque es de destacar que las mujeres interactuaron más con la web y los hombres son más "fieles" a la empresa con sus recompras.

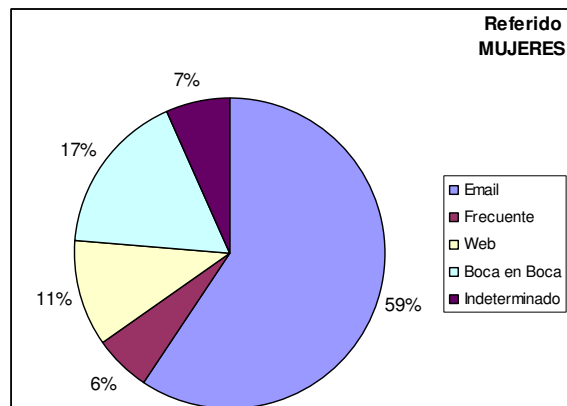


Gráfico 14: Fuente de referencia en mujeres.

Fuente: Datos de la empresa.

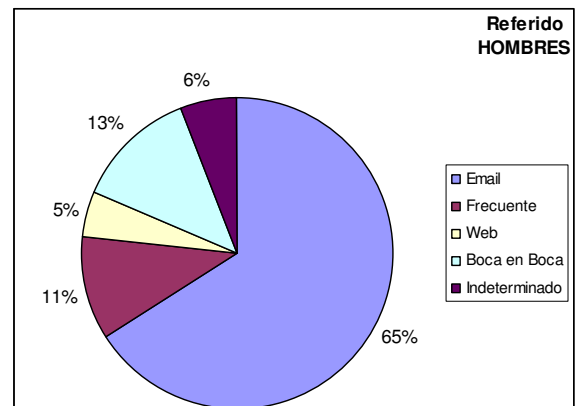


Gráfico 15: Fuente de referencia en hombres.

Fuente: Datos de la empresa.

De este análisis se desprende que:

- Hombres y mujeres se comportan mayoritariamente igual, excepto por el motivo de compra: ellos eligen **rs** para "cumplir" con la efeméride y ellas prefieren a la empresa para agasajar al cumpleaños.
- La Bandeja Clásica lidera las preferencias en ambos casos.
- Tienen un nivel de gasto mayoritariamente 'estándar'.
- Se contactan con la empresa tras recibir un Email, principalmente.

Para complementar la información, la empresa llevó a cabo una investigación de mercado, convenientemente explicada en el Marco Metodológico del presente trabajo y cuyo detalle del desarrollo y resultados se pueden ver en el Anexo.

La investigación no agregó muchos más datos y, lejos de refutar la información ya existente en la empresa, sólo sirvió para confirmarla. El único aporte del trabajo, fue el testimonio de un cliente que dijo haber comprado una bandeja de desayuno como complemento de otros regalos para el día de la madre, ocasión en que se llevó a cabo el estudio de mercado.

La conclusión final de dicha investigación es:

La propuesta de regalosORPRESA.com.ar es muy apropiada para sacarse de encima el ‘trámite’ de esos regalos obligados por la efeméride de turno.

PASO 2
DIAGNÓSTICO de regalosORPRESA.com.ar

Una vez completado el Diagnóstico de la empresa, es posible establecer las Fuerzas y Debilidades de **RS**, así como también las Oportunidades y Amenazas que eventualmente se le presentan.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son factores favorables que presenta el entorno y que, aprovechados, pueden ocasionarle un rédito a la compañía.

Las oportunidades detectadas en el análisis fueron:

1. **Encarecimiento de sustitutos ‘habituales’:** La estampida ascendente en los precios de muchos sustitutos en comparación con los regalos de la compañía puede lograr inclinar la decisión de los compradores por los productos de la compañía.
2. **E-commerce en aumento:** El creciente uso de la web para operaciones comerciales muestra que la gente comienza a aceptar este tipo de operatoria.
3. **Email marketing exitoso:** Las campañas de email marketing son cada vez más empleadas por las empresas para publicitar sus productos debido a la eficacia que tienen con muy bajo costo por contacto.
4. **Efemérides comerciales:** Las fechas calendarias, bien comunicadas, generan considerables incrementos en la facturación.
5. **Conservadurismo tolerante:** El cordobés, como conservador, si está satisfecho con su proveedor, no sólo que es difícil que lo cambie sino que, además, está dispuesto a darle segundas oportunidades en caso de insatisfacción.

AMENAZAS

Las amenazas constituyen aquellas coyunturas del entorno que pueden influenciar de manera desfavorable el desempeño de una empresa y de sus competidores.

1. **Polos lejanos:** También es un inconveniente la distancia entre los polos más atractivos del país para que la empresa se expanda tal como están las condiciones hoy.
2. **Inflación:** Tiene un doble juego: por un lado merma el poder adquisitivo y, por el otro, aumenta el costo de insumos.
3. **Limitante termal:** El calentamiento global ocasiona bajas en ventas de productos estacionales de invierno, como los pertenecientes a la línea de chocolatería.
4. **Idiosincrasia:** La idiosincrasia cordobesa, con su actitud reticente a gastos elevados a la hora de regalar.

FORTALEZAS

Las fortalezas son los recursos con los que cuenta la empresa y puede usar para lograr mejoras en su posición competitiva.

1. **Comunicación publicitaria a muy bajo costo.** En cuanto a medios masivos, **RS** tiene acceso a eventuales menciones gratuitas en radio y televisión gracias a su cartera de contactos. En medios no masivos, hay pauta en Canal C gracias a un canje

publicitario de muy bajo costo. Pero lo más importante, es que cuenta con una plataforma de envíos de email y una base de datos de Córdoba que supera los 150 mil contactos, algo que ningún competidor tiene y que le permite comunicar su oferta a muy bajo costo.

2. **Valor agregado único:** Con respecto al producto, en su parte tangible, la compañía cuenta con el plus de elaborar tarjetas personalizadas con texto y foto. En su parte intangible, los plus con que cuenta la empresa son: 1) el envío de un reporte por email con detalles de entrega y foto del producto adquirido, 2) poderse pagar mediante RapiPago o Pago Fácil, con la facilidad que ello implica y 3) su horario de atención, que es muy amplio.
3. **Precios moderados:** El costo de las bandejas de desayuno de **rs** está en un intermedio. Y mientras la entrega sea en el centro de la ciudad, éste se mantiene e incluso supera en económico a los de la competencia que, para llegar al centro, cobra entrega. Esta diferencia se licúa cuando la entrega es fuera del centro, incrementándose proporcionalmente a la distancia y llegando, de esta manera, a ser un costo altamente distorsivo.
4. **Finanzas ‘relajadas’:** Como se indicara en el apartado “Filosofía de la compañía, historia y objetivos”, el propietario de la empresa posee otros negocios aparte de **rs** con los que se financia. Por este motivo, la exigua ganancia de la firma puede reinvertirse totalmente o incluso para soportar una guerra de precios (en caso de que se eligiera una estrategia de liderazgo en costos).
5. **Productos únicos:** Cuenta con productos que no tienen competencia en el mercado, caso de los globos con forma de corazón y cualquier otro regalo ‘customizado’.
6. **Alta satisfacción de clientes:** como se mencionara anteriormente, la empresa obtuvo una calificación de 9,50 al ser evaluada por sus usuarios.

DEBILIDADES

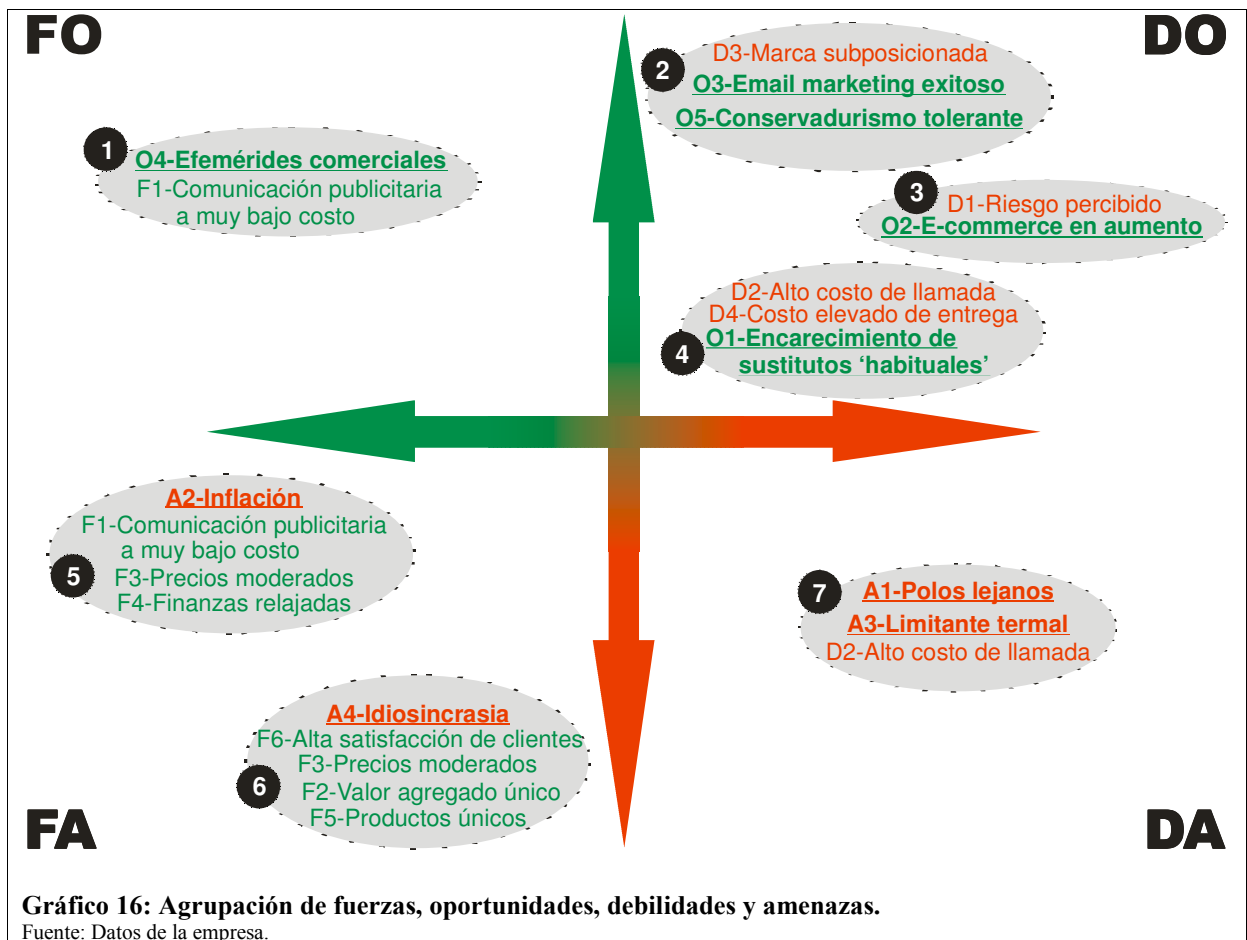
Las debilidades representan todas las carencias de recursos de la empresa y que ocasionan una flaqueza competitiva.

1. **Riesgo percibido:** El no contar con instalaciones comerciales y tener una página web que no muestra imágenes ni comentarios de otros usuarios, hacen que la experiencia previa con el producto sea muy pobre, generando así una sensación de riesgo percibido muy alta para el potencial comprador.
2. **Alto costo de llamada:** La comunicación telefónica se encarece para quien quiere contratar a **rs** por este medio ya que, llamar al celular de la firma, es mucho más costoso que hacerlo a una línea fija.
3. **Marca subposicionada:** **rs** todavía es una empresa de la cual “los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella”⁴⁰.
4. **Costo elevado de entrega:** Al no contar con transporte propio, **rs** usa el sistema de taxis y remises. Superar esta dificultad es difícil porque, con los niveles de ventas actuales, un transporte dedicado implicaría un costo fijo muy difícil de absorber, sea propio o contratado.

⁴⁰ Kotler, Philip – Dirección de la Mercadotecnia – Prentice Hall – 7ª Edición – Iztapalapa – 1993 – México

Combinando Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se obtiene una matriz con cuatro cuadrantes:

- **FO:** Representa las fuerzas y oportunidades que la empresa aprovechará para mejorar su posición competitiva.
- **DO:** Enmarca aquellas debilidades de la empresa que podrán mitigarse mediante el aprovechamiento de las oportunidades allí mencionadas.
- **FA:** Muestra las fuerzas que la firma empleará para sortear las amenazas allí listadas.
- **DA:** Muestra las conjunciones de debilidades y amenazas que entorpecen el desempeño de la empresa.



Conclusiones del diagnóstico

En función de las distintas conjunciones de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pueden extraer las siguientes conclusiones diagnósticas.

- De la observación del cuadrante FO, surge que **RS** podrá usar su **comunicación publicitaria a bajo costo** para aprovechar las **efemérides comerciales** y así maximizar sus ventas.
- Teniendo en cuenta el cuadrante FA, donde la empresa esta fuerte para enfrentar ciertas amenazas, se puede establecer que:
 - **RS** podrá paliar los efectos de la **inflación** mediante sus **finanzas relajadas** y sus **precios moderados**, estos últimos comunicados a bajo costo por todos los medios que están a su alcance.
 - A la **idiosincracia**, la compañía podrá enfrentarla con su combinación de **precios moderados, valor agregado único y alta satisfacción de clientes**, para ser más elegible entre la competencia o, al menos, más difícilmente descartable por cuestiones de precio. También será una buena herramienta el ofrecimiento de **productos únicos**, siempre que tengan precios similares a los que exhibe la empresa en su oferta hoy.
- En el cuadrante DO se muestra una situación de oportunidades que **RS** aprovechará para fortalecer las debilidades que allí figuran.
 - Con la aceptación social del **email marketing**, la firma tiene la oportunidad de darle mayor notoriedad a su **marca subposicionada** mediante una constancia en las campañas de email. Si además se tiene en cuenta la existencia de ese **conservadurismo tolerante** que, por un lado hace que el cliente tolere ciertos errores y, por el otro, lo hace reticente al cambio por un competidor, las posibilidades de que ese posicionamiento sea sólido, son altas.
 - El **aumento del e-commerce** es una clara señal de que el mercado se está habituando a operar con e-mpresas existentes únicamente en la web. Ese hecho, por si mismo, mitigaría el **riesgo percibido** de operar con este tipo de empresas que no poseen ubicación física.
 - Por otro lado, el **encarecimiento de sustitutos habituales** representa una oportunidad para la empresa ya que, si ésta contiene el aumento de precios de sus productos, logrará un producto tan económico que, el costo de la llamada y de entrega, no empañarán demasiado su atractivo.
- Finalmente, el sector inferior derecho muestra donde está más mal parada la empresa, con una conjunción de amenazas a las que le será muy difícil enfrentar debido a sus debilidades. En este caso, los **polos lejanos**, que entorpecen cualquier intento de expansión geográfica y el **limitante termal**, referido principalmente al calor que afecta la entrega, puesto que las bandejas de desayuno son altamente perecederas, se conjugan para complicar futuros planes de expansión. También complicará la expansión su **alto costo de llamada**.

PASO 3
OBJETIVOS del Plan

Sabiendo las Oportunidades y Amenazas con que **rS** cuenta para aprovechar o enfrentar las Oportunidades y Amenazas que se le presentan, es momento de abordar la parte nuclear del Plan de Marketing.

Entonces, como primera medida es necesario definir los objetivos globales.

En este caso, para el año 2009, se perseguirán cuatro grandes objetivos, uno de ventas, que motorizará a los tres restantes, de marketing propiamente dichos.

OBJETIVO DE VENTAS (MADRE):

1. Incrementar las utilidades (en \$) en al menos 20% interanual, siendo su piso \$400 mensuales.

Este porcentaje surge al considerar los siguientes parámetros:

- Una recesión económica estimada en 1,3%, obtenida de promediar las previsiones de organizaciones especializadas como Morgan Stanley (-4,7%), Merrill Lynch (+1%), Castiglioni & Asociados (-3,8%), JP Morgan (-3%), Deutsche Bank (-2,5%), UBS y el estudio Miguel Bein (+0,3%).
- Una inflación esperada del 15,5%, de acuerdo al relevamiento hecho por Latinfocus sobre las mismas fuentes, siendo la más negativa la Deutsche Bank: 20,5%.
- Un crecimiento interanual de utilidades 2006-2007 (-72%) y 2007-2008 (+26,74%).
- Una línea de tendencia con un valor R^2 muy inferior a 0,96 que hace poco confiable cualquier pronóstico de ventas matemático.

Por ende, se concluye que, en un panorama recesivo, será un logro el no retroceder en cuanto a utilidades. Por lo tanto, mantener el mismo nivel que en 2008, sería satisfactorio. Pero considerando la inflación, el mantenimiento de esta rentabilidad se daría equiparando (en \$) ese 15,5% inflacionario previsto. No obstante, se toma la decisión de elevar hasta 20% la meta de incremento de utilidades.

OBJETIVOS DE MARKETING (MOTORES):

2. Aumentar el conocimiento de marca.

Para su control, se tomará como parámetros:

- El mantenimiento de la actual pauta en Canal C.
- Mantener la periodicidad de envío de gacetillas a medios de comunicación masivos.
- Incrementar las campañas de emailing de 4 a 6.
- Aumentar un 50% interanual la cantidad de visitas al sitio.

3. Incrementar las operaciones de recompra en 10%.

La recompra se medirá con el registro interanual de operaciones efectuadas por los clientes frecuentes. La cifra de 2.009 debe ser al menos 10% mayor al mismo período de 2.008.

PASO 4
ESTRATEGIAS del Plan

En función de los objetivos determinados, deben especificarse las estrategias que seguirá la empresa para su cumplimiento. Estas estrategias, como se mencionó en el Marco Teórico, tienen distintos niveles organizacionales de aplicación: corporativo, de cartera, de segmentación y posicionamiento, de ciclo de vida y funcionales.

A continuación se detallan las mismas.

1- Estrategia Corporativa

De acuerdo a lo apreciado en los diferentes aspectos del FODA y a los objetivos a cumplir, para 2009, se ha previsto que **rS** mantenga y refuerce su línea de años anteriores. Por ende, se continuará con la

Estrategia de diferenciación global en base a productos y calidad de servicio.

Esta estrategia abarca los tres objetivos del plan:

- El objetivo madre 1, “Incrementar las utilidades...”, cuyo cumplimiento dependerá del éxito obtenido en los otros dos objetivos de marketing:
- El objetivo motor 2, “Aumentar la presencia comunicacional con el mercado”, que hace referencia también a una diferenciación ya que, como se verá en los programas, no sólo hará hincapié en la cantidad de pauta sino que, además, impulsará la creación o mejoramiento de herramientas para establecer una comunicación única y superior con respecto a las que posee la competencia.
- El objetivo motor 3: “Aumentar las operaciones de recompra” que será impulsado con productos únicos y/o con servicios de calidad superior, logrando así una mayor satisfacción de los clientes a los cuales **rS** sirve.

Para ello, será necesario contar con una fuerte habilidad comercial, ingeniería de producto e instinto creativo.

2- Estrategia de Cartera

En cuanto a la cartera de productos, considerando que a la empresa le queda mucho mercado por cubrir, lo más lógico es apelar a una

Estrategia de Penetración de Mercado

para acrecentar su participación en su segmento mayoritario⁴¹ mediante una intensificación en la comunicación, un servicio de calidad superior y el desarrollo de nuevos productos.

3- Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

En esta sección se muestran las elecciones acerca de la franja de mercado a atacar y los atributos a elegir para posicionar la firma.

⁴¹ Se lo describe en el punto siguiente: “Estrategia de Segmentación y Posicionamiento”.

a- Segmentación

Teniendo en cuenta la estructura del mercado y manteniendo la coherencia con las estrategias de los niveles superiores, **rS** se enfocará en el segmento prioritario que atiende actualmente y cuya composición responde a dos variables⁴²: ‘Tipo y sexo’ y ‘Regalo encargado’, que son las más significativas:

Consumidores Finales –‘Hombres’ y ‘Mujeres’– que compran ‘Bandejas’ o ‘Globos y pétalos’

puesto que este segmento es perfectamente atendido en la actualidad y es donde se cierran ventas con mayor facilidad y margen de ganancia.

El segmento en cuestión abarca el 84,27% de las operaciones registradas en el período 2008/2009.

Para mostrar gráficamente, se recurrirá a la parrilla de producto/mercado⁴³:

Variables de segmentación		Tipo y sexo		
		Consumidor final		Instit. (1,61%)
		Hombres (62,50%)	Mujeres (35,89%)	
Regalo encargado	Bandeja clásica (49,60%)	84,27%		
	Bandeja matera (19,55%)			
	Globos y pétalos (16,95%)			
	Otros regalos (13,30%)			

Gráfico 17: Parrilla de producto/mercado de rS.
Fuente: Datos de la empresa.

b- Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento de la empresa, el mismo se sustentará en dos variables: calidad de servicio y precio, ambas graduadas en tres niveles: ‘bajo’, ‘moderado’ y ‘alto’.

De esta manera, la **rS** apuntará a ser percibida como una firma de

alta calidad en servicio y precio moderado.

Esta alta calidad en servicio se apoyará en cuatro pilares:

- **Facilidad de contacto** por todos los medios posibles: teléfono, web (chat, email, formulario de contacto) o personalmente. Se apuntará principalmente al contacto vía web por la comodidad de operataria.
- **Confiabilidad**: quien se contacte con la empresa tiene que tener la sensación de que no está ante un potencial fraude en caso de contratar los servicios de la firma.

⁴² Descriptas en “Conocimiento del producto/mercado”.

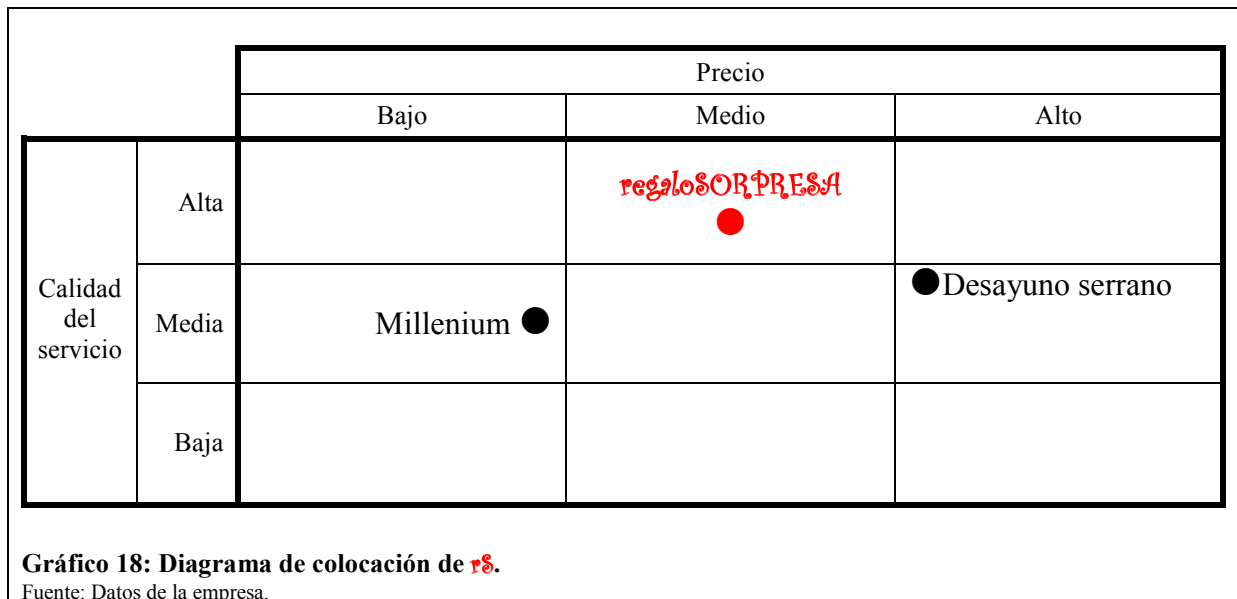
⁴³ Kotler, Philip – Dirección de la Mercadotecnia – Prentice Hall – 7ª Edición – Iztapalapa – 1993 – México

- **Sencilla operatoria:** la empresa debe usar todos los medios a su alcance para que contactarse, contratarla y abonar por sus servicios sea de la mayor facilidad posible.
- **Puntualidad:** los presentes encargados deberán entregarse a la hora indicada o con una mínima tolerancia.

La frase que la compañía quisiera oír de sus clientes podría resumirse así:

“regalosORPRESA.com.ar me atiende muy bien: la puedo contratar sin moverme de mi casa/trabajo, con sólo presionar un par de teclas y sabiendo que obtendré exactamente lo que me fue ofrecido, en tiempo y en forma”.

Se puede graficar el posicionamiento esperado en función de un diagrama de colocación⁴⁴ que ubica, en función de estas dos variables, a los competidores más cercanos, mencionados a lo largo del “Análisis de la situación actual”. Estos son: ‘Millenium’ y ‘Desayuno serrano’.



4- Estrategias en función del Ciclo de Vida

Como no es posible definir en qué ciclo de vida se encuentra el mercado de la regalaría, ya que éste no se puede acotar a un solo producto, lo que se puede hacer es acotarse a inferir la etapa en la que se encuentra la bandeja de desayuno, el producto de mayor venta de la empresa.

Como se dijera antes, se tienen registros de su existencia desde hace más de una década, por lo que podría inferirse que la misma se encuentra en un período de madurez o declinación.

Lamentablemente no se dispone de información consistente para concluir en cual de ambos, aunque se observa que los competidores cercanos tienen participaciones de mercado relativamente pequeñas, al igual que sus recursos. Además, la penetración de un mercado bastante uniforme con grandes segmentos, es relativamente baja debido a la gran proporción de usuarios primerizos que aún hoy se detectan.

Por su parte, **rS** posee los últimos adelantos en tecnología de comunicación para difundir su oferta vía web y alguna llegada a los medios masivos de comunicación; recursos que usará para desplegar una

⁴⁴ Kotler, Philip – Dirección de la Mercadotecnia – Prentice Hall – 7ª Edición – Iztapalapa – 1993 – México.

Estrategia de Penetración acrecentada en rol de Líder


para engrosar su cartera con nuevos clientes.

5- Estrategias Funcionales

Finalmente y teniendo en cuenta que el mercado está altamente fraccionado y sin un claro líder, los niveles estratégicos superiores se ‘solidificarán’ a través de la

Estrategia de Liderazgo

que se explica a continuación, en función de los cuatro componentes de la mezcla de mercadotecnia:

- **Producto:** se ampliará la cartera de ‘estandarizados’ en al menos un producto y se potenciará el servicio pre y postventa.
- **Distribución:**  continuará atendiendo a través de su website a los clientes de todo el mundo (principalísimamente Córdoba) cuyo regalo/sorpresa deba ser entregado y/u organizado en la ciudad de Córdoba.
- **Comunicación:** se buscará mejorar el contacto bidireccional con el cliente mediante herramientas web 2.0.
- **Precios:** se mantendrán en los niveles actuales y, en caso de aumento, será inferior a la inflación, para seguir capitalizando la oportunidad del retraso de costos comparativos con los de sus sustitutos habituales.

PASO 5
PROGRAMAS de regalosORPRESA.com.ar para 2009

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 cinco programas:

- 1) **Web 2.0**
- 2) **Pautado de e-mailing**
- 3) **Actualización de proveedores**
- 4) **Nuevo producto estandarizado**
- 5) **Medios masivos**

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	Nuevo producto estandarizado Medios masivos Actualización de proveedores ⁴⁵	Web 2.0 Pautado de e-mailing
	Baja	----	----

Tabla 7: Programas según importancia y urgencia.
Fuente: Datos de la empresa.

⁴⁵ Este no es un programa de marketing, sino de apoyo a los demás, para mejorar la rentabilidad de la empresa y su poder negociador.

Con respecto al costo, en algunos casos se verá que la erogación monetaria es nula, pero sí le insumirá tiempo a su propietario –que tiene su costo de oportunidad– y creatividad para su consecución, aunque estos últimos dos recursos no se especifiquen.

En los casos en que los programas impliquen un desembolso de dinero, los importes especificados han sido calculados de acuerdo al costo de la tarea que se requiere y o del presupuesto que ha pasado el proveedor que la llevará a cabo.

Para evitar repeticiones de contenido al momento de citar los objetivos y estrategias de los que surge cada programa, se usará la siguiente codificación numérica para mencionarlos:

OBJETIVOS		CÓD.
Incrementar las utilidades (como producto de operaciones ordinarias (en \$) en al menos 20% interanual, siendo su piso \$400 mensuales.		1
Ampliar la cartera de productos.		2
Aumentar la presencia comunicacional con el mercado.		3
Incrementar las operaciones de recompra.		4
ESTRATEGIAS		CÓD.
CORPORATIVA	Establecer una diferenciación perceptible con respecto a los competidores en base a productos y calidad de servicio.	1
CARTERA	Penetración de mercado	2
SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	Segmentación: Consumidores Finales –‘Hombres’ y ‘Mujeres’– que compran ‘Bandejas’ o ‘Globos y pétalos’.	3a
	Posicionamiento: alta calidad en servicio y precio moderado.	3b
CICLO DE VIDA	Estrategia de penetración de mercado como líder.	4
FUNCIONALES	Producto: Ampliar cartera de ‘estandarizados’ y servicios pre y post venta.	5a
	Distribución: continuar atendiendo pedidos sólo ciudad de Córdoba.	5b
	Comunicación: mejorar contacto bidireccional con herramientas web 2.0.	5c
	Precios: mantener niveles actuales o aumentarlos menos que inflación.	5d

Tabla 8: Codificación de objetivos y estrategias.
Fuente: Datos de la empresa.

Programa 1: WEB 2.0

Introducción

Este programa se deriva del grupo 3 en el cuadrante DO. Mediante el mismo, se pretende aprovechar el fenómeno creciente del e-commerce y paliar las debilidades del riesgo percibido por no contar con un local físico y de una página que no brinda interacción con el usuario. Para ello, se desarrollará una nueva web que posea herramientas 2.0 tales como formularios, chat y comments posting que permita a los usuarios un fácil acceso a la oferta de la compañía y otra información, así como tener la posibilidad de dejar comentarios en la misma página para que otros usuarios y la misma empresa accedan al feedback experiencial.

Contar con una página web, contribuirá también con generar una imagen de marca, algo que hoy es una debilidad (citada en el grupo 2 del cuadrante DO).

Otra contribución que hará la web será la de facilitar el contacto con usuarios situados fuera de Córdoba y economizar en llamadas telefónicas al público en general gracias a las herramientas de contacto que se instalarán, especificadas en el grupo 7 del cuadrante DA.

Objetivos madre/motores a los que sirve: 1, 2 y 3.

Estrategias de las que se deriva: 1, 3b, 5a y 5c.

Meta			
Tener desarrollado, para el 31 de agosto, una nueva página web que permita la interacción comunicacional de doble vía entre rs y el mercado la cual permita:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar detalladamente los productos de la empresa, con textos e imágenes. 2. Comprarlos online. 3. Profundizar información mediante herramientas de simple y doble vía (formularios y chat, respectivamente). 4. Publicación de comentarios de usuarios en el sitio. 			
Metodología		Responsable	Tiempo
1	Búsqueda y contratación del desarrollador web: El mismo deberá ser idóneo para las necesidades técnicas planteadas en la 'Meta'.	Propietario	08/06/2009 al 21/06/2009
2	Diseño y puesta en funcionamiento de la página: La misma deberá incluir un sistema de altas, bajas y modificaciones de productos, información y fotografías así como herramientas 2.0 como chat, comments posting, formularios de orden y de contacto.	Desarrollador web	22/06/2009 al 31/08/2009
3	Control: Se mantendrán contactos periódicos y previsualizaciones del sitio en desarrollo, que deberá estar disponible en un host alternativo constantemente.	Propietario	08/06/2009 al 31/08/2009
Costo			
\$300 a abonarse en 3 pagos mensuales y/o de acuerdo al avance ⁴⁶ .			

⁴⁶ El costo es asombrosamente bajo porque: 1) la página será una adaptación del gestor de contenidos gratuito WordPress y 2) el monto corresponde a las pocas horas de trabajo que le insumirá al programador de la consultora de marketing electrónico laGeneratriz, también propiedad del dueño de **rs**.

Programa 2: PAUTADO DE E-MAILING

Introducción

Este programa se deriva principalmente de los grupos 1 (en FO) y 2 (en DO) y se sustentará en las fortalezas tecnológicas de envío de email con que cuenta la empresa, en conjunto con la creciente aceptación de esta herramienta publicitaria para dirigir comunicaciones publicitarias e institucionales al mercado de Córdoba, principalmente en fechas de efemérides.

De esta manera, se tomará ventaja en el uso de esta herramienta para forjar y mantener una imagen de marca que, de acuerdo a la idiosincrasia local, será relativamente fácil de conservar.

Objetivos madre/motores a los que sirve: 1, 2 y 3.

Estrategias de las que se deriva: 2, 4, 5c.

Meta			
Implementar campañas de e-mailing, comerciales o institucionales, hasta fin de año.			
Metodología		Responsable	Tiempo
1	Establecer un cronograma de efemérides hasta el 31/12: Para ello, se buscarán fechas de relevancia similar a San Valentín, Día de la Madre y otras en calendarios, sitios web y cualquier otra fuente, que serán reunidas en un archivo y en un programa que avise de las mismas con 21 días de anticipación. Se pretende encontrar una efeméride mensual.	Propietario	Desde el 08/06/2009 hasta el 29/06/2009
2	Alistar la base de datos: Para ello, se reunirá en una misma base los contactos existentes obtenidos a partir de fuentes previas y de todos los recopilados con posterioridad. Esta tarea se efectuará previamente a cada envío e incluirá tareas de altas, bajas y modificaciones de contactos.		3 semanas antes de cada envío, hasta el 31/05/2010.
3	Preparar la plataforma de envío: Comprende las tareas de instalación y/o actualización de las herramientas que permitan el envío de e-mails.		
4	Diseñar la pieza: La misma deberá ser acorde a la efeméride y comunicar la promoción preparada para esa fecha. En caso de ser una pieza institucional, la misma deberá hacer foco en algún atributo distintivo de regalosORPRESA.com.ar	Propietario Desarrollador web	Desde la 3 ^o hasta la 2 ^o semana previa a cada envío; hasta el 31/05/2009.
5	Enviar la pieza: En caso de ser una efeméride, el envío deberá comenzarse 14 días antes de la fecha. Si es institucional, el envío podrá realizarse en cualquier fecha siempre y cuando respete un intervalo mínimo de dos semanas con respecto al último envío o al próximo correspondiente a una efeméride, a los fines de evitar superposiciones o saturación publicitaria.	Propietario	2 semanas antes de la efeméride; hasta el 31/05/2009.
6	Control: Se controlará estrictamente el cumplimiento de cada paso, pretendiéndose que el mismo se anticipe dos días a cada fecha tope. En cuanto a los resultados de la campaña, se hará un relevamiento estadístico del envío en cuanto a cantidad de e-mails enviados, rebotados, abiertos, reenviados y desuscriptos.		Constante
Costo			
\$200 por envío, lo que implica una erogación para todo el plan de \$2200.			

Programa 3: ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES

Introducción

Este programa deriva de los grupos 5 y 6 (en FA) y buscará ampliar la base de datos de proveedores para conseguir insumos iguales o similares a menores precios. Así se preparará el camino para mejorar el poder negociador y para incrementar la rentabilidad de la firma.

Es necesario aclarar que este programa no es específicamente de marketing sino que sirve más bien de apoyo al plan y al programa 4: “Desarrollo de productos estandarizados”, que se verá a continuación.

Objetivos madre/motores a los que sirve: el 1.

Estrategias de las que se deriva: 3b y 5d.

Meta			
Conseguir al menos un proveedor alternativo para cada insumo que la empresa utiliza.			
Metodología		Responsable	Tiempo
1	Armado del listado de proveedores potenciales: para tal fin, se relevarán sitios web, guías telefónicas e industriales y se efectuará este primer listado.	Propietario	Desde el 08/06/2009 Sin final.
2	Contacto exploratorio: el primer contacto que se haga, ya sea de presencial, web o telefónico será para cerciorarse de los insumos con que cuenta, sus costos y las condiciones de acceso como forma de pedido, entrega y pago.		
3	Construcción del listado definitivo: los proveedores que sean incluidos en el listado de proveedores definitivo deberán cumplir con los siguientes requisitos: 1) tener iguales o similares insumos, 2) tener costos iguales o más bajos, 3) tener disponibilidad constante de cada ítem y 4) tener entrega a domicilio y/o proximidad geográfica (radio céntrico de la ciudad de Córdoba).		
4	Control: Se hará un control semanal para evaluar el desempeño del relevamiento.		
Costo			
\$50,00 mensuales en llamadas telefónicas.			

Programa 4: NUEVO PRODUCTO ESTANDARIZADO

Introducción

Basándose en el grupo 6 (cuadrante FA) y en el grupo 4 (Cuadrante DO) se creará un nuevo producto que sea similar a las bandejas de desayuno o los globos y pétalos, tanto en costo, como en disponibilidad 'automática', para engrosar esta línea estandarizada y acorde al nivel de gasto 'estándar' o 'económico'.

Un plus sería que pueda captar la atención de las mujeres, que en este momento son minoritarias en la segmentación de clientes.

Este programa está relacionado con el programa 3 de 'Actualización de Proveedores'.

Objetivos madre/motores a los que sirve: 1 y 3.

Estrategias de las que se deriva: 1 y 5a.

Meta			
Diseñar al menos un producto cuyo precio no supere los \$70,00 ⁴⁷ , teniendo como fecha tope el 31 de diciembre.			
Metodología		Responsable	Tiempo
1	Búsqueda de insumos: Los mismos serán los que se obtengan a través del programa 3: 'Actualización de Proveedores'.	Propietario	Desde el 08/06/2009 hasta el 31/12/2009
2	Selección de insumos: Los insumos para armar los productos se elegirán respetando un criterio de rentabilidad y de facilidad de manipulación y almacenamiento.		
3	Ensamblado del producto: Aquí lo que tallará es el proceso creativo que de surgimiento a un producto diferenciable claramente de la competencia a partir de los insumos seleccionados.		
4	Control: Se hará un control periódico para evaluar las posibilidades encontradas hasta el momento.		
Costo			
Máximo asignado: \$50,00 mensuales en concepto de insumos para muestras.			

⁴⁷ Se contempla de esta manera la inflación acumulada a la fecha de finalización del programa.

Programa 5: MEDIOS MASIVOS

Introducción

Este programa surge del grupo 1 (en FO) y 5 (en FA) y mantener y potenciar la fortaleza F1.

Objetivos madre/motores a los que sirve: 1, 2 y 3.

Estrategias de las que se deriva: 2 y 4.

Metas			
Diseñar y enviar gacetillas destinadas a medios de comunicación masivos. Mantener el espacio publicitario en Canal C por el resto del año.			
Metodología		Responsable	Tiempo
1	Mantenimiento de la pauta en Canal C: Mes a mes, el propietario de r8 seguirá en contacto con la producción del micro económico 'Cash' para seguir renovando la publicidad tipo 'zócalo' que se emite en dicho espacio televisivo.	Propietario	Desde el 08/06/2009 hasta el 31/05/2009, una semana antes de la efeméride a comunicar y, como tope, 3 días antes de la misma.
2	Diseño y envío de gacetillas: La tarea aquí es diseñar y enviar gacetillas para efemérides, o cuando la ocasión lo amerite, basándose en el requisito de 'noticiabilidad' que exigen los periodistas para "levantarlo" en el medio. Para graficar esto, si se manda una gacetilla cuyo objeto comunicacional es un descuento, a menos que se cuente con una pauta en el medio, es altamente improbable que la publiquen. En cambio, si para el día del padre se prepara una oferta verdaderamente novedosa, las probabilidades aumentan considerablemente. En su oportunidad, el lanzamiento de la Bandeja Matera, logró que Mario Pereyra –referente de la radiofonía local y conductor del programa de mayor rating del interior del país (60 puntos promedio del market share, según las últimas tres mediciones de Ibope), "Juntos"– hablara del producto durante todo su programa y generara numerosas consultas a r8 .		
4	Control: El control aquí radicará en que, dos días antes de la fecha clave (efeméride), r8 volverá a contactarse con los productores de cada medio para cerciorarse de la recepción de la gacetilla de prensa correspondiente.		
Costo			
\$20,00 en llamadas telefónicas.			

Cuadro estratégico

En esta tabla, se representan los programas y su relación con los objetivos y las estrategias, así como quién estará a cargo de los mismos y su costo:

Objetivos	Estrategias	Programas	Costo	Plazo	Responsable
1,2 y 3	1, 3b, 5a y 5c	Web 2.0	\$ 100 al mes por 3 meses	8/6/2009 al 31/8/2009	Propietario y Desarrollador
1,2 y3	2, 4, 5c	Pautado de emailing	\$ 200 al mes	8/6/2009 al 31/5/2010	Propietario y Desarrollador
1	3b, 5d	Actualización de proveedores	\$ 50 al mes	Desde el 8/6	Propietario
1 y 3	1, 5a	Nuevo producto	\$ 50 al mes	8/6/2009 al 31/12/2009	Propietario
1, 2 y 3	2 y 4	Medios masivos	\$ 20 al mes	8/6/2009 al 31/5/2010	Propietario
Costo mensual (promedio)			\$ 307,50		
Costo total			\$ 3.690,00		

Tabla 9: Cuadro estratégico.

Fuente: Datos de la empresa.

PASO 6

PRESUPUESTO anual del Plan para regalosORPRESA.com.ar

El cierre del Plan de Marketing es el calendario que grafica tiempos y costos de los programas de mercadotecnia planeados para el corriente año.

En la primera columna “Prioridad”, está el orden de cada programa de acuerdo a su importancia y su urgencia.

La segunda columna, “Programas”, enumera los cinco programas del plan.

La tercera columna, “Mes” está subdividida en los siete meses de ejecución del plan. En verde, está indicado el comienzo del programa; en gris, su transcurso y, en rojo, su finalización. Además, en cada celda está el desembolso correspondiente a cada programa en casa mes.

En la fila amarilla se muestra el costo total mensual de todos los programas y, a la derecha, el total anual de los mismos o, en otras palabras, el costo total del presente Plan de Marketing.

Debajo de la fila indicativa de costos se detallan dos filas. Éstas corresponden a dos escenarios posibles, según el cumplimiento o no del objetivo de ventas fijado:

- La primera, en verde claro, se denomina “Utilidades estimadas cumpliendo el objetivo 1”, y computa un incremento de 20% en las utilidades del corriente año con respecto a 2008, siendo el mínimo \$400. El “Resultado” es la diferencia de esas utilidades y el respectivo “Costo mensual del plan”.
- La segunda fila, en blanco y letras bordó, sigue la misma lógica pero bajo un supuesto de incumplimiento del objetivo de ventas y el mantenimiento de las utilidades de 2008.

Finalmente, en la cuarta columna están los “Totales” correspondientes a cada fila.

Prioridad	Programa	Mes												Totales
		jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	
1	WEB 2.0	\$ 100	\$ 100	\$ 100										\$ 300,00
1	PAUTADO DE EMAILING	\$ -	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.200,00
2	ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600,00
2	NUEVO PRODUCTO ESTANDARIZADO	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50					\$ 350,00
2	MEDIOS MASIVOS	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 240,00
COSTO MENSUAL DEL PLAN		\$ 220,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 3.690,00
Utilidades estimadas cumpliendo el objetivo 1 (+20%)		\$ 400,00	\$ 563,27	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 475,28	\$ 497,64	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 2.734,07	\$ 400,00	\$ 655,57	\$ 573,24	\$ 7.899,07
Resultado		\$ 180,00	\$ 143,27	\$ (20,00)	\$ 80,00	\$ 155,28	\$ 177,64	\$ 80,00	\$ 130,00	\$ 2.464,07	\$ 130,00	\$ 385,57	\$ 303,24	\$ 4.209,07
Utilidades SIN cumplimiento de objetivo 1 (= año anterior)		\$ 310,45	\$ 469,39	\$ 244,30	\$ 260,25	\$ 396,07	\$ 414,70	\$ 13,80	\$ 326,49	\$ 2.278,39	\$ 131,70	\$ 546,31	\$ 477,70	\$ 5.869,55
Resultado		\$ 90,45	\$ 49,39	\$ (175,70)	\$ (59,75)	\$ 76,07	\$ 94,70	\$ (306,20)	\$ 56,49	\$ 2.008,39	\$ (138,30)	\$ 276,31	\$ 207,70	\$ 2.179,55

CONCLUSIONES

A diferencia de muchos planes de marketing que no tendrán más aplicación que en el campo académico, éste ha tenido real una implementación de sus programas y, por ende, ha recogido sus resultados.

Por este motivo, es conveniente dividir las conclusiones según dos momentos: las que se desprenden del plan terminado en cuanto a su diseño, que responden a los fines académicos, y las obtenidas una vez ejecutado el mismo, a partir de resultados reales.

Conclusiones previas a la real implementación del plan

- Si se toman los montos que se maneja en el plan, la primera conclusión a la que se puede arribar es que son muy pequeños. Además, contrastándolos con las utilidades de la empresa, se puede decir que, de no cumplirse en absoluto los objetivos, este plan ‘arrasar’ con las mismas e, incluso, dejará a regalosORPRESA.com.ar con un resultado negativo. Ese hecho es la clara muestra de lo pequeña que es la empresa y del porqué su dueño la mantiene por motivos exclusivamente emocionales.
- El centrar dos programas en el aprovechamiento del e-commerce es, por un lado, fruto de seguir una tendencia global por parte de todas las empresas, sin importar su escala. Por el otro, es producto de una decisión forzada. Es mucho más económico instalar una buena página web que un local físico; y también es mucho más económica una campaña de emailing que una en medios masivos.
- Con respecto a las ventas, año a año éstas se relacionan estrechamente con las efemérides. Cuando son relevantes –San Valentín, Día de la Madre, etc.–, las ventas se disparan y días después, caen dramáticamente hasta una nueva efeméride de esta naturaleza. Por esta razón, este plan persiguió una implícita ambición: “levantar y domar la curva de ventas”.

Conclusiones posteriores a la real implementación del plan

Antes de pasar a estas conclusiones, es conveniente detallar los resultados obtenidos con la aplicación de los programas establecidos y contrastarlo con sus los escenarios establecidos, uno de cumplimiento y otro de incumplimiento considerados hasta el 30/11/2009:

Escenario hasta el 30/11/2009		Costo del plan	\$ 2.020,00		
1	Utilidades SIN cumplimiento de objetivo 1 (= año anterior)	Utilidad TOTAL	\$ 2.095,16	Cumplimiento real contra supuestos	
	Resultado	Resultado TOTAL	\$ 75,16		
2	Utilidades estimadas cumpliendo el objetivo 1 (+20%)	Utilidad TOTAL	\$ 2.736,19	Contra escenario 1	Contra escenario 2
	Resultado	Resultado TOTAL	\$ 716,19		
3	Cumplimiento real	Utilidad TOTAL	\$ 4.675,09	123%	71%
	Resultado	Resultado TOTAL	\$ 2.655,09	infinito	271%

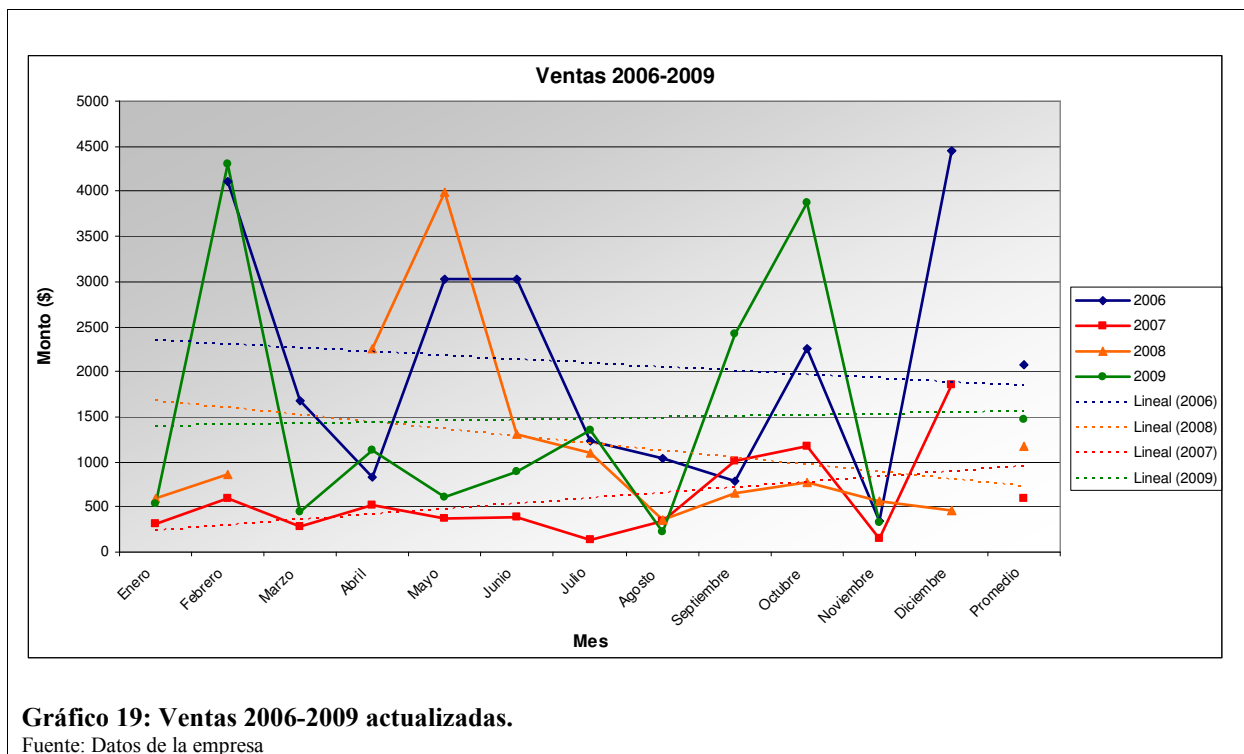
Tabla 10: Comparación de resultados del plan: real vs. supuestos.
Fuente: Datos de la empresa

- De esta comparación surge que el plan, a pesar de no haberse terminado su aplicación⁴⁹, ya ha sobrepasado en 71% el objetivo madre de incrementar las utilidades

⁴⁹ El status de cada programa está en el “Anexo” del presente plan, cuya última fecha de finalización es el 31/05/2010.

en 20% anual, siendo la mínima mensual de \$400, especificadas en el escenario supuesto 2. Además, el resultado obtenido (diferencia entre utilidades y costo del plan), ha sido un 271% más alto. Si hacemos la misma comparación contra el escenario de incumplimiento, las cifras llegan a ser infinitamente mayores. De acuerdo a esto, se puede decir que el plan está sobrecumplido.

- Con utilidades de \$ 4675,09, no sólo se puede decir que el costo del plan quedó absorbido hasta finales de noviembre: \$2.020,00, sino que ya está liquidado en su totalidad: \$3690,00 hasta mayo de 2010 y con utilidades remanentes de \$ 985,09.
- Viendo este sobrecumplimiento, cabe la pregunta de si se podría haber propuesto un objetivo de utilidades más elevado. La respuesta a priori sería que sí, pero el limitante, aún hoy, sigue siendo la turbulencia económica por la que está atravesando el mundo.
- Si se observan las curvas de venta, actualizadas al 30 de noviembre, se puede decir que por primera vez, la curva de tendencia ha pasado a ser positiva, algo que no ocurría desde 2007. Pero, lamentablemente, no se ha podido cambiar el comportamiento de las mismas, sino acentuarlo: en época de efemérides importantes, las ventas se han potenciado y luego han vuelto a niveles más o menos similares a años anteriores:



Por esta razón, cabe plantearse la siguiente pregunta:

¿Estará regalosORPRESA.com.ar ‘condenada’ a depender de las efemérides para potenciar sus ventas?

Quizás esa respuesta pueda resolverse con un siguiente plan de marketing.

Como corolario, me tomaré la licencia de hablar en primera persona y me insertaré en tres roles:

- Como alumno, quiero agradecer los valiosos aportes de los profesores Varas, Roqué y Bazán para el avance de este Plan de Marketing y a la Universidad por permitirme retomar una carrera que debí dejar inconclusa diez años atrás.
- Como el supuesto consultor o gerente encargado de elaborar este plan, diré que me sentiría orgulloso de haber dinamizado una micropyme con muy pocos recursos, poniéndola a la vanguardia de la comercialización que se viene. Con tan sólo una página más dinámica y la potencia publicitaria del email, se superó antes de tiempo la meta de utilidades fijada.
- Como propietario de regalosORPRESA.com.ar, estoy muy contento con este plan ya que, por un lado, se ha pagado solo, con los ingresos extra que ha conseguido. Además, me ha servido para poner por escrito todo lo que llevo a cabo en la cotidianeidad sin plasmarlo formalmente en ningún documento. Una saludable práctica que deberé implementar de ahora en más.

Muchas gracias, en nombre de los tres,

Germán Maretto

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, Day – Investigación de Mercados –Ed. Mc Graw Hill – 3ª Edición – México DF – 1989 – México.
- AMDIA – Manual de Marketing Directo e Interactivo – Asociación de Marketing Directo de Argentina – Buenos Aires – 2008 – Argentina.
- Ansoff, Igor – La dirección estratégica en la práctica empresarial – 2ª Ed. Addison-Wesley Iberoamericana – 1.997 – USA.
- Fleming, Paul – Hablemos de Marketing Interactivo – Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) – Madrid – 2000 – España.
- Gaitán, Juan José; Pruvost Andrés – Seminario de E-commerce – Universidad Nacional del Litoral – Rosario – 2008 – Argentina.
- Hiebing, Cooper y Librand – Cómo preparar el plan de mercadotecnia exitoso – McGraw Hill – 2ª Edición – México DF – 1994 – México.
- Kirby, Justin – Connected Marketing – Butterworth-Heineman – Nueva York – 2005 – USA.
- Kotler, Philip – Dirección de la Mercadotecnia – Prentice Hall – 7º Edición – Iztapalapa – 1993 – México.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary – Fundamentos de marketing – Pearson Educación – 6º Edición – Madrid – 2003 – España.
- Porter, Michael E. – Estrategia Competitiva –2º Edición – Ed. Rei Argentina S.A. – Buenos Aires – 1992 – Argentina.
- Quivy, Campenhoudt – Manual de investigación social – Ed. Limusa – México DF – 1999 – México.
- Walker, Boyd, Mullins, Larréché – Marketing Estratégico – Mc Graw-Hill – 4ª Edición – México DF – 2004 – México.

OTRAS FUENTES

- DelfosCba.com.ar
- Google.com - Centro para webmasters
- Infobae.com
- Infobaesprofesional.com
- InfoBrand.com.ar
- LaNacion.com.ar

ANEXO

Casos que motivaron el cambio.

La sandía con peluca floral

Contento con la ambientación que le hicimos a un cliente en su fiesta, uno de los invitados nos llama al día siguiente para hacerle un regalo a su pareja: una sandía tallada como las que hubo en la barra de tragos, con margaritas incrustadas, para lograr una “explosión de colores”, tal como nos dijera.

En repetidas ocasiones intentamos hacerle entender que no era buena la idea de hacer ese regalo, pero la persona persistió.

Tomamos el pedido y le encargamos a la misma empresa, líder en catering, la preparación de la misma. Tan extrañados como nosotros, lo prepararon según las premisas del cliente.

Resultado: la pareja, cuando recibió el regalo en su lugar de trabajo, lo llamó muy disconforme por esa “sandía con peluca de margaritas”. Esas fueron las palabras del cliente cuando nos llamó para reclamarnos que no habíamos entendido su pedido y cuestionarnos nuestro gusto.

...Sobre cuestiones estéticas no hay nada para objetar pero, sin embargo, el cliente – que era habitual– no nos volvió a llamar.

El streaper pariente de Heidi

El cliente: un portal de información de negocios líder en Córdoba.

La ocasión: El juego del ‘amigo invisible’ organizado por el mismo, en el que cada participante institucional debía hacerle un regalo a otro.

El destinatario: una de las organizadoras de eventos más grandes de la ciudad.

La sorpresa encargada: un streaper en las oficinas de esta última.

Resultado: el cliente nos comunicó (con algo de culpa) que su destinatario lo llamó para cuestionarle lo poco apropiado del regalo y su ‘aroma corporal’, que no era precisamente a desodorante.

Jerarquía de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Gráficamente, las Oportunidades, Amenazas, Fuerzas y Debilidades se pueden jerarquizar en función de dos parámetros:

- 1- La **Posibilidad** de que ocurra, en el caso de oportunidades y amenazas, o del grado en que la empresa posee la fuerza o debilidad citada. En el caso de Fortalezas y Debilidades, se 'reemplaza' la posibilidad por el **Desempeño** que tiene la empresa en el factor a considerarse.
- 2- La **Importancia** que tendrán sus consecuencias para el cumplimiento de objetivos en caso de su efectivo suceso.

Pero también es necesario aclarar que sólo se han considerado todas aquellas FODAs de posibilidad e importancia cuya magnitud es mediana o alta.

	FACTOR	Posibilidad Desempeño	Importancia
Oportunidades	Encarecimiento de sustitutos 'habituales'	ALTA	ALTA
	E-commerce en aumento	ALTA	ALTA
	Email marketing exitoso	ALTA	ALTA
	Efemérides comerciales	ALTA	ALTA
	Conservadurismo tolerante	MEDIA	MEDIA
Amenazas	Polos lejanos	ALTA	BAJA
	Inflación	ALTA	ALTA
	Limitante termal	ALTA	MEDIA
	Idiosincrasia	ALTA	MEDIA
Fortalezas	Comunicación publicitaria a muy bajo costo	ALTA	ALTA
	Valor agregado único	ALTA	MEDIA
	Precios moderados	ALTA	MEDIA
	Finanzas relajadas	MEDIA	ALTA
	Productos únicos	MEDIA	MEDIA
	Alta satisfacción de clientes	ALTA	ALTA
Debilidades	Riesgo percibido	MEDIA	MEDIA
	Alto costo de llamada	MEDIA	MEDIA
	Marca subposicionada	ALTA	ALTA
	Costo elevado de entrega	ALTA	MEDIA

Tabla 11: Jerarquización de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fuente: Datos de la empresa

ESTUDIO CUALITATIVO

INTRODUCCIÓN

Tomando nuevamente la sugerencia del profesor Roqué: “*deberá incorporar un estudio cualitativo profundo entre su clientes y potenciales clientes (y porqué no clientes de la competencia). Esto le ayudará a tener más precisión en las acciones a implementar...*”, es necesario aclarar que, tomando voz de alumno y propietario de la empresa a la vez, no lo considero necesario en este primer plan de marketing por las siguientes razones:

- Cuento con suficiente información acerca de la conducta de compra, oportunamente especificada en el “Análisis de Mercado”.
- Ubicar a clientes de la competencia es algo extremadamente difícil debido a la volatilidad competitiva, existente y potencial, citada en el Análisis del Microambiente. Es posible que, al ubicarlos, describan experiencias con competidores que ya no están. De hecho me ha pasado.
- A la hora de regalar, es inevitable el manejo de múltiples satisfactores y, por ende, de competidores. Esta situación ha sido también descrita en el “Análisis de Mercado”.

Aún así, efectué el presente Estudio Cualitativo, que exployo a continuación.

OBJETIVOS

General:

Determinar las causas de escogencia o no de **rS**.

Específicos:

- Determinar las causas de declinación entre aquellos que finalmente no operaron con regalosORPRESA.com.ar. (No compradores)
- Determinar los motivos por el que decidieron elegir a la empresa. (Compradores)
- Determinar qué sustitutos manejaron los compradores antes de decantarse por la oferta de **rS**. (Compradores)
- Determinar qué calificación le asignaron al servicio. (Compradores)

MODELO DE CUESTIONARIO EMPLEADO

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) De 0 a 10, ¿qué te pareció nuestro servicio?2) ¿Ya nos conocías?3) ¿Entre qué otras opciones de regalos consideraste nuestra bandeja de desayuno?4) ¿Por qué nos elegiste? |
|--|

RESULTADOS

A continuación figuran las frases que fueron extractadas de las respuestas al cuestionario por parte de los entrevistados.

No compradores:

- No tuve tiempo de pagar el cupón (de Rapipago o PagoFácil que **rS** envía por email).
- Me olvidé de pagar (el cupón).
- Era muy caro el envío (en taxi).
- Mi mamá viajó y yo no sabía nada.
- Compré una bandeja en otro lado.
- Al final me decidí por un ramo de flores.
- Compré otra cosa.

Compradores:

- 1) Te pongo un 10. 2) No los conocía. 3) No tenía muchas opciones. 4) Cuando vi tu propuesta (por email), me pareció la mejor.
- 1) 10, excelente. 2) Ya te compré otro desayuno antes. 3) No tenía otra opción. 4) Porque son confiables.
- 1) Un 10. 2) No conocía la empresa. 3) En realidad es un complemento de otro regalos que le había comprado yo y mis neños le hicieron en el jardín. 4) Porque me llegó un email.
- 1) Un 9 porque me tocó un colón en el Disco para pagar (el cupón). 2) No los conocía. 3) No tenía idea qué regalar. 4) Porque vi el email y me pareció que podía estar bueno.
- 1) 10 más IVA. 2) No los conocía. 3) No tenía la más p... idea. 4) Porque recibí un mail.
- 1) Muy bueno. 2) No los conocía. 3) No sabía que regalarle a mi mamá. 4) No los conocía, mi amiga me reenvió el email.
- 1) Un 10, como siempre. 2) Ya los conocía de antes. 3) La verdad que viviendo afuera no tengo demasiadas alternativas. 4) Porque me resuelven las cosas.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Tomando como punto de partida los objetivos específicos del presente estudio, se puede decir que, en función de las respuestas dadas por los usuarios y no usuarios que:

- 1) No hay una sola causa de declinación de la oferta de **rS**. Tal como se sabía –y está plasmado en el diagnóstico como debilidad– algunos no quisieron pagar el costo de envío. Otros escogieron diversos presentes para agasajar a su madre, como es esperable, y hubo quienes, por diversas circunstancias, no cerraron la operación. Algo absolutamente normal y que no le aportó en nada a la información que ya tenía previamente **rS**.

- 2) En la inmensa mayoría de los casos, eligieron operar con la empresa por un email que recibieron o les reenviaron, algo que sólo confirma la información previa con la que la empresa contaba y fuera graficado en el “Análisis del Mercado”.
- 3) La mayoría de los compradores no tenían alternativas previas o eran escasas. Hubo un caso en que usó la bandeja como complemento de otros regalos, para “potenciar” el agasajo. Éste es quizás el dato que salva todo el estudio.
- 4) Siendo un estudio cualitativo, un promedio no reflejaría cabalmente la calificación exacta. Pero tomando la moda como parámetro, la mayoría calificó globalmente el servicio brindado con un 10.

Por todo esto, se puede responder entonces la cuestión planteada en el objetivo general diciendo que:

“Alguien se decanta por la oferta de [rS](http://regalosORPRESA.com.ar), tras recibir un mail oportuno, porque no tiene más opciones al momento de hacerlo y porque está dispuesto a pagar la entrega”.

Si a la afirmación anterior la contrastamos con los picos de demanda, que siempre han ocurrido en fechas de efemérides, vemos que hay una ampliación posible para la conclusión:

“La propuesta de regalosORPRESA.com.ar es muy apropiada para sacarse de encima el ‘trámite’ de esos regalos obligados por la efeméride de turno”.

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN PROGRAMÁTICA

Lo más importante de un plan son sus resultados.

Un plan sin resultados no es más que un constructo teórico semejante a una utopía.



Si bien en este estadio, el plan se halla en pleno desarrollo, tal como está pautado en el cronograma, ya se pueden obtener las primeras muestras de su desempeño y su impacto en los objetivos propuestos.

A continuación la revisión de cada programa:

Programa 1: Web 2.0			
Fecha de culminación		Status	
Pautada	Efectiva	¡Terminado!	
31/08/09	20/07/09		
Meta		Eval	Imagen / Nota
<p>Tener desarrollado, para el 31 de agosto, una nueva página web que permita la interacción comunicacional de doble vía entre y el mercado la cual permita:</p>			
<p>Mostrar detalladamente los productos de la empresa, con textos e imágenes: La nueva página muestra dos imágenes del producto, que pueden ampliarse, además de una detallada descripción (círculo rojo).</p>		✓	
<p>Comprarlos online: La compra, una vez completado el formulario (círculo verde), puede abonarse vía RapiPago o Pago Fácil o transferencia bancaria on-line.</p>		✓	
<p>Profundizar información mediante herramientas de simple y doble vía (formularios y chat, respectivamente): En la página "Contacto", hay tres posibilidades de dialogar con la empresa: Un formulario, a la izquierda, los datos de la empresa al centro, con link al email y una herramienta de chat, sobre la derecha (englobadas con círculo rojo).</p>		✓	
<p>Publicación de comentarios de usuarios en el sitio: La posibilidad de comentar la experiencia con el producto está en la base de cada regalo. De esta manera, un usuario que navegue el sitio puede ver detalles del producto, con fotos, precios y texto respectivo, además de conocer las experiencias de otros compradores que experimentaron los regalos. <i>Una aclaración:</i> al principio temerosos por los comentarios que se pudieran cosechar, la empresa se dio con que todos han sido altamente positivos y han contribuido a cerrar operaciones más fácilmente, puesto que los mismos han generado un efecto de "prestigio".</p>		✓	

Programa 2: Pautado de e-mailing			
Fecha de culminación		Status	
Pautada	Efectiva	En desarrollo	
31/5/2.010	En curso		
Meta		Eval	Nota / Imagen
Implementar un cronograma de e-mailing hasta fin de año con fines comerciales y/o institucionales.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Emails enviados (uno al mes, según pauta)			
Junio: Día del padre. Pieza con asunto: "Sabroso y estruendoso..."		<input checked="" type="checkbox"/>	
Julio: Día del amigo. Pieza con asunto: "Que sea tu último día del amigo"		<input checked="" type="checkbox"/>	
Agosto: NO SE HIZO ENVÍO		<input type="checkbox"/>	
Septiembre: NO SE HIZO ENVÍO		<input type="checkbox"/>	
Octubre: Día de la madre. Pieza con asunto: Ahora te toca a vos!!!		<input checked="" type="checkbox"/>	
Noviembre: NO SE HIZO ENVÍO		<input type="checkbox"/>	

Programa 3: Actualización de proveedores			
Fecha de culminación		Status	
Pautada	Efectiva	En desarrollo	
Sin final establecido	En curso		
Meta		Evaluación	Nota
Conseguir al menos un proveedor alternativo para cada insumo que la empresa utiliza.		<input checked="" type="checkbox"/>	A pesar de que el programa está en curso, ya se tienen sustitutos para todos los insumos clave de la empresa, excepto las bandejas de madera, que siguen siendo una asignatura pendiente cuando se consideran los costos de otros proveedores. En otras palabras, la cantidad de comercios para adquirirlas supera la media docena, pero ninguno es capaz de ofrecerlas al precio del proveedor actual.

Programa 4: Nuevo producto estandarizado			
Fecha de culminación		Status	
Pautada	Efectiva	En desarrollo	
31/12/2.009	En curso		
Metas		Evaluación	Notas / Imágenes
Diseñar al menos un producto cuyo precio no supere los \$70,00.		?	<p>Al momento del cierre de este trabajo, se ha logrado armar un producto estandarizado cuyo costo es de \$20: una taza de diseño con bombones, golosinas, capuccino, té saborizado, azúcar y edulcorante.</p> 
			<p>También hay otro que aún está en fase de pruebas, debido a que se necesita comprobar la disponibilidad permanente de una de sus partes, que es una caja de té de madera rústica.</p> <p>Su costo rondaría los \$65 y en su interior habría un pocillo de café, capuccino, galletas, bombones y endulzantes.</p> 

Programa 5: Medios masivos			
Fecha de culminación		Status	
Pautada	Efectiva	En desarrollo	
31/5/2.010	En curso		
Metas		Evaluación	Nota / Imagen
Diseñar y enviar gacetillas destinadas a medios de comunicación masivos. Mantener el espacio publicitario en Canal C por el resto del año.		?	A la fecha de entrega del presente trabajo, la pauta en Canal C ha sido mantenida, al igual que el envío de gacetillas de prensa que han tenido poca repercusión debido al alto tinte comercial de las mismas.

Pero como los programas se pueden cumplimentar y con creces, pero los resultados podrían no acompañar la planificación propuesta, se hace necesaria una última evaluación.

Entonces y a modo de cierre, no sólo de esta sección, sino también del presente trabajo, se compararán los objetivos planteados con el cumplimiento de los mismos, lo que constituye la prueba más dura de eficacia de un Plan de Mercadotecnia.

EVALUACIÓN DEL ACTUAL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

De Mercadotecnia (Motores)	Evaluación	Justificación	
1- Ampliar la cartera de productos estandarizados.	Está cumplido totalmente	Se ha desarrollado un producto que se ajusta a la meta del programa específico: "Nuevo producto estandarizado". Aún así se continúan evaluando opciones.	
2- Aumentar la presencia comunicacional con el mercado.	Está cumplido parcialmente	Parámetro	Cump.parc.
		Mantener pauta en Canal C.	SI
		Mantener envío de gacetillas a medios.	SI
		Llevar las campañas de emailing de 4 a 6.	NO (Se hicieron 3 y quedan un mes).
Aumentar las visitas al sitio en un 50% interanual.		Jun. 2008	Jun. 2009
		1.658	4.533
		173%= SI	
3- Incrementar las operaciones de recompra.	Está cumplido totalmente	Jun. 2008	Jun. 2009
		12	19
		58,33%= SI	
De Venta (Madre)	Status	Justificación	
1- Incrementar las utilidades (como producto de operaciones ordinarias en \$) en al menos 20% interanual, siendo su piso \$400 mensuales.	Está cumplido totalmente	Utils. 6-11/2008	Utils. 6-11/2008
		\$ 2.095,16	\$ 4675,09
		123% = SI	