

# *“Cuatroestaciones”*



Indumentaria femenina

## Trabajo Final de Graduación

Córdoba 2005

Programa de fidelización de clientes

Comisión Evaluadora: Daleoso, Susana

Varas, Andrea

Jorgelina Calvo

MKT- 387



## **AGRADECIMIENTOS**

**A todas aquellas personas que colaboraron conmigo para poder llegar a esta instancia:**

**A mi mamá Lucía por apoyarme día a día,**

**A mi hermano por acompañarme,**

**A Juan Ignacio simplemente por haber estado a mi lado.**

**A mis amigas por haber estado presente en los momentos en que las necesitaba.**

**A los dueños de Cuatroestaciones, por haberme abierto las puertas, y permitirme llevar a cabo este proyecto junto a ellos.**

**Muchas Gracias..**



## ÍNDICE

### *Primera Etapa*

Introducción.....	1
Objetivo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	2
Marco Teórico .....	3
Marco Metodológico.....	20
 <i>Análisis del Entorno</i>	
Ambiente Demográfico.....	22
Ambiente Económico.....	24
Ambiente Político.....	25
Ambiente Cultural.....	27
Ambiente Natural.....	28
Análisis de la competencia.....	30
Conclusiones del Ambiente Externo.....	34
 <i>Análisis Interno</i>	
Descripción de la empresa y sus productos.....	36
Canales de Distribución.....	45
Comunicación.....	46
Mercado meta.....	48
Análisis de la ventas.....	52
Pronóstico de la demanda.....	57
Conclusiones del Ambiente Interno.....	60
<i>F.O.D.A.</i> .....	61
Diagnóstico.....	65



---

*Segunda Etapa*

**Propuesta de Aplicación Profesional**

Objetivos- Estrategias-Programas.....	66
Desarrollo de programas.....	70
Cronograma de actividades.....	85
Presupuesto total de los programas.....	87
Flujo de fondo.....	88
Conclusiones del TFG.....	90
 Bibliografía .....	 91
<i>Anexo</i>	
A.1 Ficha Técnica.....	92
A.2 Guía de pautas....	94
A.3 Resultados del Trabajo de Campo.....	95
A.4 Modelo de cuestionario.....	98
A.5 Fotografía de la empresa.....	<b>102</b>



Ficha Biblioteca

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Cuatroestaciones</i>
<i>Sector de la actividad</i>	<i>Indumentaria textil femenina</i>
<i>Actividad</i>	<i>Comercialización de indumentaria textil femenina a mujeres entre 17 y 50 años de edad.</i>
<i>Síntesis del diagnóstico</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Carece de departamento de marketing.</i></li><li>▪ <i>No se realizan acciones comunicacionales.</i></li><li>▪ <i>Producto diferenciado en el mercado en cuanto a calidad y diseño.</i></li><li>▪ <i>Alto grado de satisfacción del cliente.</i></li><li>▪ <i>Alto grado de satisfacción del cliente en cuanto a la atención recibida.</i></li></ul>
<i>Propuesta del proyecto</i>	<i>Incrementar las ventas de la empresa a partir del mes de enero hasta diciembre del año 2005.</i>
<i>Tipificación del proyecto</i>	<i>PAP. Proyecto de aplicación profesional.</i>
<i>Datos del alumno</i>	<i>Nombre: Jorgelina Calvo</i> <i>Fecha: 2005</i>

## **INTRODUCCIÓN**

### *Antecedentes Generales*

Cuatroestaciones es la empresa sobre la cual versa el presente trabajo de aplicación profesional.

Dicha empresa se dedica al rubro textil, especializándose en la comercialización de indumentaria y accesorios para la mujer. Lleva 6 años de trayectoria en el mismo y se encuentra ubicada en la calle Rondeau 255, en el barrio de Nueva Córdoba, de la ciudad de Córdoba.

En un principio los dueños de Cuatroestaciones vendían indumentaria femenina a mayoristas en forma independiente, sin un lugar físico estable. Con el paso del tiempo y la experiencia adquirida en el rubro decidieron abrir un local de venta directa al consumidor final.

Los productos que ofrece Cuatroestaciones, pertenecen a marcas muy reconocidas dentro del sector, como: Allo Martínez, Asterisco y Service. Para cumplimentar la vestimenta que se comercializa en la empresa; Cuatroestaciones lanza cada temporada una línea de calzados propios de la firma que marcan una tendencia en la moda.

En una primera instancia, los dueños de la empresa plantearon la necesidad de reforzar la satisfacción de los clientes para lograr su fidelización. Esto se debe a que el mercado competitivo creciente, en una zona muy transitada y con una amplia gama de opciones como lo es el barrio de Nueva Córdoba, puede afectar las ventas de la empresa, como así también, la pérdida de clientes actuales.

En torno al planteamiento antes descripto, se propone desarrollar un plan de marketing que permita lograr la fidelización de los clientes actuales a largo plazo y se haga habitual el consumo de los productos de *Cuatroestaciones*.

## **OBJETIVO DEL PROYECTO DE APLICACIÓN**

### *Objetivo General*

Proponer un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Cuatroestaciones tendiente a la fidelización de sus clientes.

Los objetivos específicos que se derivan del mencionado anteriormente, son los siguientes:

- Recabar información y extraer conclusiones respecto al entorno y la competencia dentro del rubro textil.
- Obtener información del ambiente interno de la empresa.
- Desarrollar el análisis FODA y diagnóstico.
- Definir los objetivos, estrategias, metas y programas de acción.

## **MARCO TEÓRICO**

Para realizar este Trabajo Final de Grado se fijó como libro base: “Dirección de Mercadotecnia”, del autor *Philip Kotler*. Al seleccionar este texto se tomó en cuenta el carácter integrador del mismo y la simplicidad operativa para la realización práctica del trabajo. No por esto se dejó de citar a otros autores importantes que se mencionan a lo largo del trabajo y que marcan una perspectiva particular de los temas que de ellos se desarrollan.

El objeto principal que se utiliza para el desarrollo de este trabajo es un plan de marketing. Esta es una herramienta de apoyo a la conducción de estrategias y a la gestión operativa que posibilita diversos elementos positivos para el desarrollo de los negocios. Este es un documento formal de trabajo, tendiente a:

- Definir un *escenario* del negocio / análisis y de mercado;
- Identificar *oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades*;
- Enumerar un conjunto de *acciones* de marketing concretas y *específicas*;
- Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un *objetivo general común*;
- Determinar *cursos de acción* dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercado;
- Seleccionar *objetivos; estrategia y programas* específicos que armonizan las variables del marketing mix. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Wilensky, Alberto. Manual Integral de Marketing, “Marketing Táctico”, Clarín, 2001





El plan de marketing permitirá establecer las estrategias adecuadas y los programas de acción correctos para implementar en Cuatroestaciones.

Para poder plantear el Plan de Marketing se necesita realizar un análisis previo del *entorno* de la empresa, para ello se toma como referencia la postura consolidada por el Dr. *Philip Kotler*<sup>2</sup>: “Análisis del Ambiente”.

Este modelo de análisis se compone de las siguientes variables:

- Ambiente Demográfico.
- Ambiente Económico.
- Ambiente Político.
- Ambiente Cultural.
- Ambiente Tecnológico.
- Ambiente Natural.

El objetivo que persigue este modelo de análisis es permitir comprender las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia, y las amenazas que hay que superar o evitar; esta comprensión debe hacerse sin perder de vista los recursos y capacidades de Cuatroestaciones y sabiendo cuáles condicionarán la elección estratégica adecuada.

Las diferentes fuerzas del macroambiente representan, según el autor citado: “factores no susceptibles de ser controlados”, a los que la empresa tiene que dar seguimiento y responder ante sus variaciones.

A fin de realizar una correcta planeación estratégica de los negocios, *P. Kotler*, plantea en su libro, tácticas adecuados para evaluar el *Contexto Interno*, de la empresa.

Las constantes de análisis a tener en cuenta para el contexto de Cuatroestaciones, son:

1- *Misión*: definida por el autor como la razón de ser de la empresa y esta debe:

- Tener claridad,
- Ser de fácil comprensión,
- Ser motivante,
- Tener políticas fuertes (enfáticas).

---

<sup>2</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8°ed., México,1996.



- 2- *Visión:* define el tipo de logro o resultado buscado por la empresa para el mediano y largo plazo.
- 3- *Filosofía:* determina la manera o forma de actuar de la empresa ante el entorno (interno o externo).

### *Descripción del producto*

Cuatroestaciones ofrece una serie de **productos**, con lo cual se hace necesario detallar y especificar los marcos conceptuales a fin de otorgarle al lector un mejor entendimiento.

Según *Philip Kotler*, el *producto* es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.

Los *productos* que ofrece Cuatroestaciones son prendas de vestir, y éste se clasifica como un **bien duradero**, ya que es tangible y generalmente es adecuado para muchos usos. Otra clasificación posible es, **bien de especialidad**, ya que estos son productos con características exclusivas y con identificación de marca, lo que hace que un número suficiente de compradores esté dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzos para adquirirlos.

*El producto consta de cinco niveles:*

- **Beneficio básico:** beneficio fundamental que el cliente en realidad adquiere.
- **Producto genérico:** se requiere de habilidades y recursos básicos para jugar en el mercado.
- **Producto esperado:** expectativas mínimas del cliente, incluye precio, entrega, personal etc.
- **Producto aumentado:** beneficios adicionales, agregados para incrementar el atractivo del producto y distinguirlo del de la competencia.
- **Producto Potencial:** todos los aumentos y transformaciones futuros por los que podría pasar el producto a la larga.

Luego de haber referenciado los productos y cómo pueden ser identificados y clasificados es de clara importancia desarrollar las marcas. Para ello, se toma como guía al autor Alberto Wilensky<sup>3</sup>; los conceptos claros y distintivos que plantea este autor van significativamente con la concepción de marca que posee Cuatroestaciones y es por ello que se referencia a su concepto de marca, y luego se arriba al siguiente desarrollo:

La marca se ha insertado naturalmente en la cultura cotidiana de la sociedad, actualmente existe un absoluto entrecruzamiento entre el consumo y la vida social. Los productos dejan de servir a fines prácticos para convertirse en “ significados”. En el caso de Cuatroestaciones, dicho significado, se traduce en calidad y pertenencia a un determinado status o reconocimiento social.

Desde el punto de vista estratégico, mientras los productos pierden existencia tangible, ganan poder intangible para crear mundos imaginarios adquiriendo vida simbólica a través de la marca, la que trabaja en el orden del deseo.

La marca es la memoria del producto, en el caso de Cuatroestaciones es el emblema distintivo ante los clientes; es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del producto. Su misión es: responder mejor que sus competidores a un tipo de necesidad o a una cierta expectativa de los consumidores.

Al continuar con el desarrollo interno se aborda el tema de la Fijación de Precios, para el cual se toma como guía a *Stanton, Etzel y Walker*<sup>4</sup>, para quienes: “algunas de las dificultades que supone fijar un precio se deben a la confusión del significado del término precio. En términos simples, precio es la cantidad de dinero y/u otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. La utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer deseos.”

---

<sup>3</sup> Wilensky, Alberto. “La promesa de la Marca”, Ed. Grupo Editorial, 1998.

<sup>4</sup> Stanton, William J., Etzel, Michael .J., Walker, Bruse J. “Fundamentos de Marketing”. Ed. Mac Graw-Hill, 5ta.ed., Mexico, 1992.

En base a esto, se puede resumir que el precio es el valor que se le da a los bienes y servicios que vende o presta una empresa.

Teniendo en cuenta a la empresa, el precio de un producto es un determinante importante de su demanda en el mercado. También éste afecta directamente la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado.

Al evaluar la fijación del precio es fundamental tener en cuenta las características diferenciadas de un producto o una marca favorita, ya que quizá, sean más importantes para los consumidores que el precio. Reflejándose el tópic de la marca como característico en el caso de la empresa Cuatroestaciones.

Entonces, es importante a la hora de fijar un precio, tener en cuenta todos los factores que influenciarán directamente en una empresa u organización en particular.

Esto se manifiesta cuando los consumidores confían mucho en el precio como un indicador de la calidad de un producto, en especial cuando tienen que tomar decisiones de compras con información incompleta. Siguiendo con este apartado, se menciona también que las percepciones de calidad de los consumidores pueden ser influenciadas por elementos tales como la reputación de una tienda y la publicidad.

El precio es trascendente, además, como un componente de valor. El valor es la relación de los beneficios percibidos del producto con el precio y otros costos incurridos, como ser el tiempo dedicado a comprar el producto.

Los *objetivos de fijación de precios*<sup>5</sup>, son:

- *Orientado a las utilidades:* Alcanzar un rendimiento meta y maximizar las utilidades.
- *Orientado a las ventas:* Aumentar el volumen de ventas y mantener o incrementar la participación en el mercado.
- *Orientado a la situación actual:* Estabilizar los precios y hacer frente a la competencia.

Cuatroestaciones, persigue los objetivos de fijación de precios orientados a las utilidades.

---

<sup>5</sup> 4 / ibidem

### Costos<sup>6</sup>

Los costos de la empresa se presentan de dos formas: fijos y variables. En el caso puntual de los costos, su clasificación no varían de empresa a empresa sino, que vienen dados como variables estándares en el sector económico financiero. Es por ello, que tanto Cuatroestaciones como cualquier otra empresa tendrá que asumir tanto sus costos fijos como variables.

Los *costos fijos* no varían con la producción o las ganancias de las ventas. Estos costos prevalecen sin que tenga importancia el nivel de ventas.

Los *costos variables* varían de modo directo con el nivel de producción. Se dice que son variables porque su total cambia con el número de unidades vendidas.

Los *costos totales* consisten en la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción.

Es necesario ahora plantear el concepto del *punto de equilibrio*<sup>7</sup>, ya que éste es un análisis que permite calcular la cantidad de unidades del producto que se deben vender para equilibrar el precio y los costos.

Al ser Cuatroestaciones una empresa multimarca, para realizar el cálculo del punto de equilibrio se utiliza un método que permite obtener el resultado de éste en unidades monetarias. Esto se debe a que la empresa tiene una variada gama de productos, cada uno con un margen distinto del otro. El proceso que sigue esta operación es el siguiente:

“En primer lugar hay que calcular un margen ponderado, en función del peso que tienen en el total de las ventas cada producto; una vez calculado este margen, se continúa por calcular el punto de equilibrio; éste se obtiene del cociente entre los costes fijos y el margen ponderado.”

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen Ponderado}}$$

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8°ed. México, 1996.

<sup>7</sup> Roger, E. Meiners, Roger, Leroy Miller; “Microeconomía”; Ed. Mc. Graw Hill; 3° ed. México, 1996.



Las ventas que superen el punto de equilibrio, dentro de este análisis dan como resultado mayores utilidades totales y unitarias; y las ventas por debajo de este punto dan como resultado una pérdida para la empresa.

### *Canales de Distribución*

Son planteados por los autores *Stanton, Etzel y Walker*<sup>8</sup>, como: “la propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra”, estos autores plantean con claridad el flujo procedente en cada canal de distribución haciendo más sencilla la correcta selección de los mismos.

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final.

### *Determinación de la intensidad de la distribución:*

- Distribución intensiva: es la distribución a través de todas las tiendas razonablemente apropiadas dentro de un mercado.
- Distribución selectiva: es la distribución de muchas tiendas en un mercado, aunque no todas ellas sean razonablemente apropiadas.
- Distribución Exclusiva: es la distribución a través de un solo intermediario mayorista y/o detallista dentro de un mercado.

---

<sup>8</sup> Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruse J. “Fundamentos de Marketing”. Ed. Mac Graw-Hill, 5ta. ed., Mexico, 1992.

## *Promoción*<sup>9</sup>

La promoción es el elemento en la mezcla en marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado de la existencia de la empresa y/o sus productos. Básicamente, constituye un intento de influir en el público. Para Cuatroestaciones la promoción se torna en una herramienta mediante la cual puede transformar las amenazas en verdaderas oportunidades dentro del mercado altamente competitivo en el cual se haya inserta.

Los métodos promocionales mas utilizados son: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la propaganda y las relaciones públicas.

La promoción cumple tres funciones:

1. Informar a los compradores.
2. Persuadir a los consumidores.
3. Recordar a los consumidores la existencia de la empresa y sus productos.

Por muy útil que sea un producto o una marca, fracasará si nadie sabe que está disponible, así, un fabricante deberá informar a los intermediarios y también a los consumidores finales a cerca de la existencia del producto.

## *Posicionamiento*<sup>10 11</sup>

*Posicionar* : es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

---

<sup>9</sup> 8 / ibidem

<sup>10</sup> Hieging Roman y Cooper Scott: “Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Ed. Mc Graw-Hill, Mexico, 1992.

<sup>11</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8°ed., México,1996.



El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y, asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello, se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía, y también, saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

### *Segmentación*<sup>12</sup>

El **mercado** está integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra.

La **segmentación** consiste en dividir el mercado total en grupos que compartan características y necesidades similares.

La empresa, no puede servir a todos los clientes de dicho mercado, necesita identificar los segmentos de mercado más atractivos, a los cuales está en posibilidad de servir con eficacia.

La importancia de la segmentación se debe a que los productos y los servicios deben dirigirse a targets específicos de consumidores o clientes, antes que a la población o el mercado en su conjunto.

El autor Philip Kotler, hace referencia a distintas bases de segmentación. Dentro de esas bases analiza la segmentación demográfica. Dentro de esta segmentación demográfica, se encuentra la *Segmentación por atributo múltiple* que es la utilizada por Cuatroestaciones.

La Empresa hizo uso del mismo para segmentar el mercado combinando dos o más variables demográficas.

---

<sup>12</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8° ed., México, 1996.





### *Bases para la segmentación*

#### Segmentación Geográfica:

Ésta consiste en dividir a los mercados en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, ciudades o vecindarios.

#### Segmentación Demográfica:

Edad: A medida que ésta aumenta produce cambios o modificaciones en los deseos, necesidades y gustos del consumidor.

Sexo: Considerada como una variable relevante especialmente en lo relacionado a la indumentaria.

Ingresos: A pesar de ser el más empleado durante mucho tiempo, no siempre es un indicador preciso de los clientes más propensos a adquirir un producto en particular.

#### Segmentación Psicográfica:

En esta segmentación, los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, características de personalidad o ambos.

#### Segmentación Conductual:

En dicha segmentación, los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto.

La empresa hace uso de la “ segmentación demográfica” , debido a que su producto es apto únicamente para el sexo femenino con una determinada edad y un determinado nivel de ingresos. Al ser productos de alta calidad y precio, es gran importancia considerar el nivel socio-económico de los clientes.

### *Proceso de Compra*<sup>13</sup>

La forma en que los consumidores adquieren un determinado producto es variable, depende de la importancia que le da cada uno a ciertos atributos del objeto en cuestión. En el caso de la Cuatroestaciones, la participación de los clientes en el proceso de compra suele ser riesgosa, ya que, si bien, el consumidor tiene acceso a otras opciones, o sea, otros negocios que ofrecen productos para satisfacer la necesidad de vestimenta, el cliente sabe que comprando el producto en Cuatroestaciones debe abonar un precio mayor. El producto tiene una importancia social al poseer marcas reconocidas y posicionadas en el mercado.

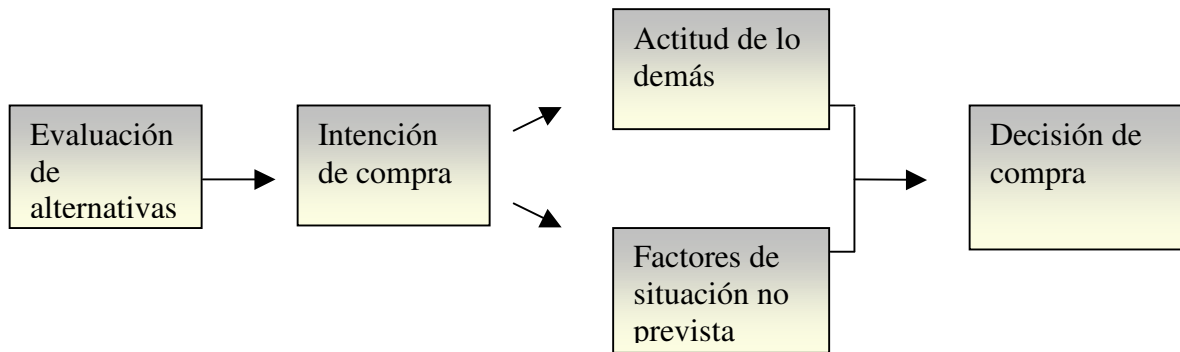
Los consumidores pasan por diversas etapas hasta tomar una decisión; las de mayor importancia son las siguientes:

- **Reconocimiento de la necesidad** : Es aquí donde el consumidor reconoce el problema o necesidad, luego comienza con la búsqueda de información.
- **Evaluación de las alternativas**: Aquí entran en juego los atributos que resultan interesante para el consumidor.
- **Decisión de compra**: El consumidor se encuentra frente a diferentes propuestas y debe seleccionar la opción que mejor satisfaga su necesidad.

En esta última etapa pueden intervenir dos factores entre la intención y la decisión de compra, el *primer* factor es la “*actitud de los otros*”: La misma puede ser positiva o negativa, influyendo directamente sobre la intención del consumidor. El *segundo* podría surgir cuando un consumidor está a punto de actuar y aquí entrarían en juego los “factores situacionales no previstos”.

---

<sup>13</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8°ed., México, 1996.



El proceso no finaliza en la decisión de compra, se deben implementar acciones posteriores a la compra. Lo que un consumidor experimenta al realizar el proceso de compra influye en cómo se conducirá la próxima vez que se le presente la misma necesidad.

Retomando con la base teórica prefijada para el Trabajo, se cita nuevamente al *Dr. Philip Kotler*<sup>14</sup>, para explicar una de las matrices de análisis propuestas y así poder evaluar las alternativas y el producto de acuerdo con su importancia para el cliente y el desempeño de la empresa.

Esta matriz plantea dos líneas de desempeño de la empresa en las cuáles se fija un nivel alto o bajo; que a su vez se complementa con otras dos líneas que especifican dos valores para el cliente: muy importante o poco importante.

En torno de estas características de la matriz se establecen variables que serán evaluadas dentro de ella y entregaran los resultados correspondientes para realizar exhaustivamente el relevamiento que se plantea. En Cuatroestaciones esta matriz se utilizará para evaluar la percepción de los clientes en base a las variables de análisis planteadas.

---

<sup>14</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8° ed., México, 1996.

### *Pronóstico de la Demanda<sup>15</sup>*

Un pronóstico de ventas, es un estimado de las probables ventas de un producto durante un período de tiempo establecido en un mercado específico y suponiendo el uso de un plan de marketing predeterminado. Éste se expresa en importes o en unidades del producto.

Los métodos utilizados para el pronóstico de ventas son:

- Opinión de la fuerza de venta
- Criterio ejecutivo
- Ventas en el pasado

Para estimar la demanda de Cuatroestaciones se utilizó el criterio ejecutivo y el historial de ventas de la empresa.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA resume los aspectos clave del análisis del entorno realizado en la empresa y de la capacidad estratégica que tiene en este caso Cuatroestaciones; trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma tal que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia adecuada para la empresa.

- **Fortalezas:** Recursos (interno) disponibles por la empresa utilizados para mejorar su situación financiera.
- **Oportunidades:** Es una área de necesidades en la que una empresa puede alcanzar un desempeño rentable (externo).
- **Debilidades:** Recurso (interno) disponible que puede causarle a la empresa una pérdida de competitividad o estado financiero.
- **Amenazas:** Factores (externo) desfavorables que pueden tener influencia directa sobre la actividad de nuestra empresa.

---

<sup>15</sup> Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. “Fundamentos de Marketing”. Ed. Mac Graw-Hill, 5ta.ed, Mexico, 1992.

## *Análisis de la Factibilidad*<sup>16</sup>

La factibilidad hace referencia al hecho de si Cuatroestaciones posee los recursos y competencias necesarias para aplicar las estrategias.

Un elemento importante del análisis de factibilidad es la previsión de los *flujos de fondos*, que intenta identificar los fondos necesarios para aplicar una estrategia, y las posibles fuentes de los mismos. Para aceptar un proyecto las ganancias deben ser mayores a los desembolsos necesarios para producirlas.

Los flujos de fondo son estimaciones futuras de los ingresos y egresos en un mismo período de tiempo.

En cuanto a los niveles de cálculo de los flujos de fondo, hay dos tipos de cálculos:

*Nivel económico u operativo*: no tiene en cuenta el pago de los servicios de la deuda ( interés más amortización).

*Nivel financiero*: los servicios de la deuda inciden financieramente en los flujos de fondo.

En el caso de Cuatroestaciones, se realizó un flujo de fondo económico u operativo.

Para poder saber si realmente el proyecto es factible se calcula el VAN<sup>17</sup> (Valor Actual Neto), el cual se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

En donde:

Y<sub>t</sub>: representa el flujo de ingresos del proyecto

E<sub>t</sub>: representa el flujo de egresos del proyecto

I<sub>0</sub>: representa la inversión inicial

i: representa la tasa de descuento

<sup>16</sup> Johnson Gerry, Scholes Kevan. "Dirección Estratégica", ED. Prentice- Hall, 5ta.ed, Madrid, 2002.

<sup>17</sup> Sapag Chain, Nassir, Sapag Chain, Reinaldo; "Preparación y Evaluación de Proyectos"; Ed.Mc.Graw Hill, 4ta.ed; Chile, 2000.



Calcular el VAN permite medir la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.

*Resultados posibles del VAN:*

- VAN > 0; indicará que el proyecto proporciona esa cantidad de remanente por sobre lo exigido.
- VAN = 0; indica que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión.
- VAN < 0; es la cantidad faltante para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista.

Otro de los elementos que se evalúan para obtener la factibilidad del proyecto es el TIR <sup>18</sup> (Tasa Interna de Retorno), la misma se calcula de la siguiente manera:

$$\text{TIR} = \sum \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

En donde:

Y<sub>t</sub>: representa el flujo de ingresos del proyecto

E<sub>t</sub>: representa el flujo de egresos del proyecto

I<sub>0</sub>: representa la inversión inicial

r. tasa interna de retorno

*Resultados posibles del TIR:*

- TIR > i => realizar el proyecto
- TIR < i => no realizar el proyecto
- TIR = i => el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

<sup>18</sup> Sapag Chain, Nassir, Sapag Chain, Reinaldo; "Preparación y Evaluación de Proyectos"; Ed.Mc.Graw Hill, 4ta.ed; Chile, 2000.



La TIR es aquella tasa que hace que el VAN estimado de una inversión sea igual a cero.  
Mide la rentabilidad como un porcentaje.

*Período de Retorno de una inversión (PR)*

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Estos tipos de análisis deberían resaltar rápidamente si las estrategias propuestas para Cuatroestaciones son factibles en términos financieros.

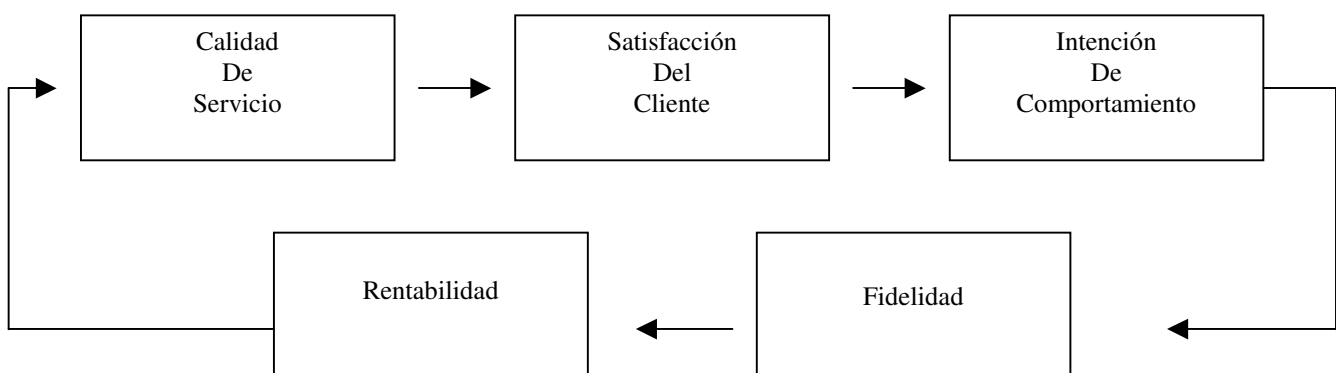
## Fidelización

*Fidelidad:* “Se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la empresa y su comportamiento a la hora de comprar los productos o servicios de ésta.”<sup>19</sup>

El principal objetivo del trabajo es la fidelización de los clientes en pos de crear un vínculo valioso entre ellos y la empresa. Al plantearlo, se atribuyó la importancia que tiene el marketing relacional y los frutos que de sus acciones devienen.

El objetivo final del marketing relacional es alcanzar la fidelidad de los clientes. Esta es uno de los eslabones de la cadena de funcionamiento de la empresa<sup>20</sup>:

*“Relación calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad”*



El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. Entonces, una estrategia de fidelización se convierte en un procedimiento de acompañamiento del consumidor, beneficiándose constantemente del diálogo iniciado entre éste y la empresa. Para que esta estrategia sea eficaz, antes que nada tiene que ofrecer al consumidor un privilegio que no puede obtener en otra parte.

<sup>19</sup> Barrozo Castro Carmen, Armario Enrique Martín, “Marketing Relacional”; Ed. ESIC; Madrid, 1999.

<sup>20</sup> Barrozo Castro Carmen, Armario Enrique Martín, “Marketing Relacional”; Ed. ESIC; Madrid, 1999.



## MARCO METODOLÓGICO

Para abordar el trabajo se realizó un estudio sincrónico y seccional, ya que se refiere a un momento específico o a un tiempo único de Cuatroestaciones<sup>21</sup>.

La metodología utilizada en el desarrollo del presente proyecto consiste en el relevamiento de información de la empresa y su entorno.

La metodología aplicada comprende cuatro etapas diferentes que se presentan a continuación:

● *Análisis del entorno:* Éste se relevó por medio de la recopilación de información secundaria, que permite luego llevar a cabo el análisis.

Las fuentes utilizadas fueron: Internet, datos estadísticos y periódicos.

Este análisis consiste en identificar amenazas y oportunidades derivadas del contexto en el que se encuentra inmersa la empresa.

Para obtener información de la competencia, se utilizó la “*observación directa*”. Esta técnica permite tener contacto directo con la competencia y así visualizar y registrar los métodos de ventas que utilizan y las distintas características que ellos poseen.

● *Análisis interno de la empresa:* A través de la técnica de recolección de datos primarios, como la entrevista en profundidad<sup>22</sup> con preguntas abiertas a los propietarios de la empresa, donde explican detalladamente cada aspecto de la empresa, producto, clientes, precios y finanzas.

El tipo de investigación realizado es “investigación descriptiva”; ya que esta permite describir las características de una población. Una de las técnicas utilizadas para la obtención de información son las encuestas<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Ezequiel Ander-Egg, “Técnicas de Investigación Social”, Ed.Lumen, ed.24.a edición, Argentina, 1995.

<sup>22</sup> Ver Anexo complementario n°1, ficha técnica n° 3.

<sup>23</sup> Ver Anexo complementario n°1, ficha técnica n°1.



Del total del Universo de clientes de Cuatroestaciones se tomaron mediante un tipo de muestreo no probabilístico a 50 clientes actuales, a fin, de conocer su opinión acerca de los productos, el servicio y el grado de satisfacción, que ofrece Cuatroestaciones.

El análisis interno consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de evaluar la situación de Cuatroestaciones.

● *Análisis FODA:* Por medio de la información recabada mediante esta técnica de diagnosis, se identifican las fortalezas y debilidades existentes en la empresa y las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente externo y con ellas se arriba a una conclusión o diagnóstico que permitirá fijar el plan de acción más adecuado para la empresa de acuerdo a la situación pronosticada.

● *Plan de marketing:* Luego de haber arribado a un diagnóstico y fijar la situación en la que se encuentra Cuatroestaciones, se realiza un plan de acción. Este opera a nivel estratégico y táctico en función del análisis situacional antes mencionado. Para poder realizarlo se fijan objetivos, estrategias y programas.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### *Ambiente Demográfico*

Dentro de las variables demográficas que se consideran relevantes analizar para este trabajo se encuentra:

- *Crecimiento de la población (particularmente en la zona de Nueva Córdoba).*

#### Desarrollo:

El censo realizado en el año 2001 en la ciudad de Córdoba tuvo como resultado 3.066.801 habitantes.<sup>24</sup>

<i>Estimación de la población</i>						
Provincia	1995		2000		2005	
	Total	%	Total	%	Total	%
Córdoba	2.929.734	8,4	3.090.803	8,3	3.244.875	8,3

Fuente: INDEC

Como se puede observar, se estima un crecimiento del 8,3% de la población para el año 2005, en la ciudad de Córdoba.

<i>Estimación a nivel provincial</i>			
Mujer / Edad	1995	2000	2005
Total	34.768.455	37.031.803	39.301.755
15 a 19	3.349.960	3.296.967	3.357.403
20 a 24	2.815.426	3.361.268	3.309.598
25 a 29	2.470.852	2.817.655	3.362.331
30 a 34	2.330.870	2.465.565	2.811.714
35 a 39	2.198.005	2.319.011	2.454.126
40 a 44	2.076.119	2.178.016	2.299.496
45 a 49	1.851.125	2.043.175	2.146.162
50 a 54	1.612.719	1.802.658	1.993.626

Fuente: INDEC

Edad	Porcentaje
0 a 9	20%
10 a 19	18%
20 a 29	17%
30 a 39	13%
40 a 49	12%
50 a 59	9%
60 a 69	7%
de 70 o más	4%

Fuente: INDEC

<sup>24</sup> INDEC



Según los datos otorgados por el INDEC, se prevé un crecimiento del 15% de la población femenina de entre 15 y 50 años de edad, siendo dicho rango etario el público objetivo de Cuatroestaciones.

Con respecto a la división atarí de la ciudad de Córdoba, según registros de INDEC, se resaltan las edades que conforman el segmento de la empresa, como se puede observar corresponde al mayor porcentaje de personas, conforman el 60% del total.

La población de Nueva Córdoba es de aproximadamente 30 mil personas, es decir, menos del 9% de los habitantes de la ciudad. La mitad de la población del barrio está conformada por estudiantes, los cuales suman alrededor de 14.400 personas. Poco más del 49% tiene un nivel socioeconómico medio y alto<sup>25</sup>, siendo parte del segmento que apunta Cuatroestaciones.

Según un estudio realizado por “La Voz del Interior”, habrá 800 nuevas unidades en Nueva Córdoba en el año 2005<sup>26</sup>.

Al concretarse dicho crecimiento, afectará positivamente a la empresa permitiéndole incrementar la cartera de clientes potenciales y posteriormente las ventas.

*Cuadro de impacto*

ENTORNO DEMOGRÁFICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Crecimiento de la población</i>						

El impacto del crecimiento de la población representa una alta oportunidad para la empresa ya que le permitirá ampliar su cartera de clientes y consecuentemente aumentar las ventas.

De todas maneras, Cuatroestaciones tiene que ser consciente que este dato es clave para su crecimiento y para el de su competencia, con lo cual, debe desarrollar acciones tales, que permitan fortalecer la relación con los clientes que actualmente posee y a su vez crear nuevas que posibiliten captar los potenciales.

<sup>25</sup> Centro de Estudios de Población y Desarrollo (CEPYD), MKT y CCR, “Poco para muchos”, La Voz del Interior, Secc. Economía, 17 de octubre de 2004.

<sup>26</sup> Alonso Daniel, “Pese a las nuevas obras los departamentos son pocos”, La Voz del Interior, Secc. Economía, Córdoba 17 de octubre de 2004.

## ***Ambiente Económico***

Las variables consideradas relevantes dentro del escenario económico son las siguientes:

- Aumento del salario básico
- Aumento de apertura de locales de indumentaria femenina
- Alta rivalidad entre empresas del sector textil

Pese a la recuperación de la actividad económica, los números corroboran la sensación de que los argentinos continúan sufriendo en los últimos años. La inflación acumulada es del 4,8% en lo que va del año 2004. En el mes de septiembre el costo de vida aumentó un 0,6% .

En el segundo trimestre del año 2004 la tasa de desocupación aumentó un 14,8% y la pobreza un 40,7%, esto indica que la brecha de pobreza aumenta paulatinamente.

A pesar de los índices expresados anteriormente los ingresos (salarios básicos) de los cordobeses tuvieron un incremento de 5,1% si se compara con el segundo semestre del 2003, frente a un crecimiento de los precios de 3,3 por ciento en igual período.

Según los datos expresados por el INDEC, en el año 2004, los salarios aumentaron un 9% y los precios un 6%. “Esto implica que en promedio, el *salario real* de los trabajadores ha aumentado un 3%.”<sup>27</sup>

En la situación actual del país se observa un crecimiento de 7,8% en la economía Argentina del año 2004.<sup>28</sup>

El aumento de la demanda de departamentos (38%) y locales para alquilar (30%) en el barrio de Nueva Córdoba continúa por encima de la oferta que actualmente presenta el mercado local; como consecuencia de éste fenómeno se observó un considerable crecimiento en el sector construcción.

El 15,7 fue el porcentaje en que se incrementó el sector de la construcción en septiembre de 2004 respecto a igual mes del año 2003.

---

<sup>27</sup> Osvaldo Giordano, “Aumentos del Salario Real en la Argentina”, INDESA, 2004.




<sup>28</sup> Martínez Paula, “Los asalariados cobran un 5% más”, La Voz del Interior, Secc. Economía, 7 de noviembre de 2004, Córdoba.

Todo indica que el año 2004 marcó un punto de inflexión desde la crisis que desató la devaluación, en enero del año 2002.

Por la ubicación en la que se encuentra la empresa y la disponibilidad de locales, la rivalidad varió considerablemente, sumándose nuevos competidores a los ya existentes.

La reactivación de la economía favorece a la empresa, especialmente por el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, ya que existe la posibilidad de que aumenten su consumo.

### Cuadro de impacto

ENTORNO ECONOMICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Aumento de locales para alquilar</i>						
<i>Aumento del salario real</i>						
<i>Alta rivalidad</i>						

El impacto del aumento de locales en la zona de Nueva Córdoba, significa para Cuatroestaciones una alta amenaza, ya que existe la posibilidad de que se incorporen nuevos competidores. La rivalidad se plantea no sólo por la competencia existente actualmente para la empresa, sino por la potencial.

El incremento del salario real, en cambio, se presenta como una oportunidad para la empresa, debido a que le permitirá al cliente tener mayor poder adquisitivo y consumir más prendas.

### ***Ambiente Político***

El clima político argentino es “variable”. Se muestra en momentos estable y en momentos con tendencia a desequilibrarse.

Aclarando esta perspectiva, se puede decir que el clima político es estable, en cuanto que se está consolidando un perfil negociador desde el gobierno que hace de intermediario entre los requisitos sociales y el plano económico complejo que se vivió en los últimos años.

El país estuvo inmerso en una crisis política – social – económica, que se inició en 1999 y tuvo su cima a fines del 2001 y comienzos del 2002.

En medio de esa situación, se elegían los nuevos dirigentes, los cuales debían crear las condiciones económicas, sociales y políticas adecuadas para garantizar la responsabilidad institucional y evitar nuevas frustraciones.

A partir del segundo trimestre de 2002, se inició la recuperación de la actividad política/económica, reafirmando a principios de 2003.

El panorama político es promisorio, teniendo en cuenta el plan del gobierno actual (2004) en donde la temática principal comprende los siguientes puntos:

- Impulsar la producción nacional.
- Fomentar las exportaciones.
- Reducir las importaciones para proteger la industria nacional.
- Aumento del salario
- Incorporar planes sociales hasta que la reactivación produzca una disminución en la desocupación.
- Renegociar la deuda externa.

Cuadro de impacto

ENTORNO POLITICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Situación Política actual</i>		●				

El impacto positivo de la situación política se presenta como una oportunidad para la empresa, porque plantea nuevas perspectivas de reactivación económica y estabilidad laboral, esto influye fuertemente en la actitud de la gente ante el consumo.

Teniendo en cuenta la situación vivida en años anteriores al 2004, la gente presenta ahora una actitud de creciente confianza y comienza a realizar mayores operaciones teniendo en cuenta la estabilidad política – financiera que vive el país.

## *Ambiente Cultural*

- Aumento del consumo.
- Cambio de hábitos en la mujer actual.

Actualmente las mujeres muestran mayor participación en el mundo del trabajo, cubriendo importantes posiciones a nivel profesional; este logro trae consigo la toma de decisiones, tanto en gastos propios como en la composición del gasto familiar.

Nuevo rol de la mujer en la sociedad actual<sup>29</sup>:

- La mujer actual escapa a la crisis dejando de lado el modelo tradicional de la pasividad.
- Su rol pasa de ser la administradora de la economía hogareña a ser la estrategia de la economía familiar.
- Hoy tiene mayor influencia en el destino del dinero.
- La mujer de hoy se preocupa por estar cada vez más joven y acorde a la moda. Desea comodidad, lujo y prestigio.

En los tiempos actuales la sociedad manipula a los individuos a seguir determinadas tendencias y estilos, considerando el valor simbólico de los productos como atributo fundamental, para conservar cierta categoría social.

Así es como se origina una pasión desenfrenada por la adquisición, la exhibición y la ostentación de bienes y servicios, o sea todo lo que se relacione con deslumbrar a los demás, resultando en el corto plazo una transformación en necesidades psicológicas que se establecen finalmente como elementos de una nueva identidad.

La preocupación por estar a la moda y obtener prestigio facilita la compra de productos como los que ofrece Cuatroestaciones. Los productos que proporciona la empresa en cierta forma responden a los principales atractivos del consumo: *el deseo de comodidad, de lujo y de prestigio.*

---

<sup>29</sup> Burnet Leo, "Estudio: Nuevo Rol de la Mujer en la Sociedad", Bs.As., 1999





Si bien la situación económica y social no fue la mejor en los últimos años, es importante resaltar que Cuatroestaciones no fue seriamente afectada por la crisis, estos rasgos del consumidor actual a cerca de los productos diferenciados en calidad y precio continúan ocupando el primer lugar.

*Cuadro de impacto*

ENTORNO SOCIO-CULTURAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Cambio de hábitos en la mujer actual</i>						
<i>Consumo</i>						

Cuatroestaciones provee ropa y accesorios para la mujer moderna. Los cambios en sus hábitos y en el consumo se traducen en oportunidades reales para la empresa.

El consumo de marcas como las que ofrece la empresa, le permite al cliente “expresarse” manifestando su deseo de diferenciarse o integrarse con otros grupos.

***Ambiente Natural***

**Clima Atípico y Estacionalidad de las Ventas**

Desde hace unos años, el sector se halla influenciado por factores que exceden su poder de accionabilidad o reacción respecto de la modificación en la actitud de compra de los consumidores.

Este nuevo factor al que se hace referencia, es el clima atípico que se vive no sólo en Córdoba y en la Argentina sino que en todo el mundo. El cambio climático se vive año a año con mayor fuerza, mostrando veranos mas fuertes e inviernos más intensos, y durando éstos períodos más extensos de lo habitual.

Actualmente se sufren cambios climáticos abruptos de un día para el otro teniendo la gente que variar su vestuario de acuerdo a éstos.




Como consecuencia de éste fenómeno, Cuatroestaciones no puede presentar las nuevas colecciones que van ingresando en los distintos períodos preestablecidos (otoño, invierno, primavera y verano), es decir, en plena apertura de la temporada primavera- verano 2004, la empresa continua vendiendo prendas de invierno, impidiéndole la rotación de la nueva colección.

Las tiendas de ropas no están exentas de esta variabilidad climática, por el contrario, produce un fenómeno al que años atrás no estaban acostumbradas, que es la estacionalidad de las ventas por los “agentes climáticos”.

Cabe aclarar que la estacionalidad de las ventas no es un factor nuevo que afecta en las mismas, sino que este fenómeno se visualiza en general, especialmente en este rubro con los cambios de temporada.

Cuadro de Impacto

ENTORNO NATURAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Clima atípico</i>						

Como se viene haciendo mención respecto de este tema, mediante el cuadro se puede visualizar el nivel de amenaza que implica para la empresa el Clima Atípico. La principal variable sobre la cual afecta este fenómeno natural es sobre la rotación de stock en los cambios de temporadas. Como muestra el cuadro es una amenaza de nivel medio ya que el clima es una variable que el hombre no puede manejar sino que tiene que adaptarse y tomar otras acciones u alternativas para sortear esta situación, es decir, es de nivel medio debido a que la empresa no paraliza sus ventas ante dicho clima, sino que le retrasa la presentación de las nuevas colecciones.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Debido a que las firmas competidoras comprenden aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirven a un mismo grupo de clientes; se considera al sector como: “Locales comerciales minoristas de indumentaria femenina formal e informal que satisfacen la necesidad de vestimenta y pertenencia a un status social determinado<sup>30</sup>”.

Entre los competidores directos de la empresa, se puede citar:

- Pomelo
- Cala
- Púra
- Akiavara
- Alma
- Rapsodia
- Tucci
- Silenzio
- Wanama
- Ossira

Analizando los competidores en cuanto a cantidad, éstos son de un número elevado, dado que hay muchas tiendas que proveen marcas reconocidas, bien posicionadas en el mercado y que apuntan al mismo nivel socio económico que Cuatroestaciones. Alguno de estos locales son exclusivos de esas marcas, como por ejemplo Silenzio, y otros, como Pomelo, ofrecen diferentes marcas; en todos los casos marcas diferenciadas por calidad y precio, y que satisfacen además la necesidad que cubre nuestra empresa.

---





<sup>30</sup> Ver desarrollo del “Mercado meta “ en el desarrollo del presente trabajo Pág. N°48




Al ser un sector altamente fragmentado, se divide a la competencia en dos grupos: El primero está conformado por los locales ubicados en el barrio de Nueva Córdoba; y al segundo grupo lo integran los locales del shopping (Patio Olmos).



*Referencia de localización de los competidores*

Grupo N° 1	
	Cuatroestaciones
	Pomelo
	Cala
	Púra
	Ossira

Grupo N° 2	
	Patio Olmos
	Akiavara
	Alma
	Rapsodia
	Tucci
	Silenzio
	Wanama
	Ossira

### *Características clave de los competidores*

Al igual que Cuatroestaciones, el mercado al que apuntan las firmas competidoras está compuesto por mujeres de entre 17 y 50 años de edad.

Con respecto a los atributos de los productos de las diferentes firmas, se perciben como: marcas reconocidas en el mercado, productos de alta calidad y precio, y diseños exclusivos.

Cabe mencionar que, según los clientes encuestados, en Cuatroestaciones los tres atributos que se ponderan con mayor importancia son: variedad, calidad y diseño.

En cuanto a las promociones realizadas no existen diferencias importantes entre las firmas competidoras. Se basan principalmente en descuentos al finalizar cada temporada y por abonar la compra en efectivo.

Cabe destacar que actualmente, ninguna de las empresas competidoras realiza acciones comunicacionales significativas.

### *Análisis Comparativo (Año 2004)*

<i>Variables</i>	<b>COMPETIDORES</b> <sup>31</sup>								
	<i>Cuatroestaciones</i>	<i>Pomelo</i>	<i>Cala</i>	<i>Akiavara</i>	<i>Alma</i>	<i>Tucci</i>	<i>Silenzio</i>	<i>Wanama</i>	<i>Ossira</i>
Precios.* (de prendas claves)	Jeans \$ 98 Remera alg \$ 35	Jeans \$ 95 Remera alg.\$39	Jeans \$ 85 Remer.alg \$ 30	Jeans \$ 110 Remer.alg \$ 40	Jeans \$ 75 Remera alg.\$28	Jeans \$ 98 Remera alg.\$36	Jeans \$ 90 Remera alg.\$30	Jeans \$ 100 Remera alg.\$40	Jeans \$ 99 Remera alg.\$35
Cantidad de Vendedores por local	2	2	2	2	2	2	3	3	1
Cantidad de Probadores	3	2	2	3	4	3	4	3	4
Aire Acondicionado	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Precios en vidrieras	Si	NO	No	Si	Si	Si	Si	Si	No

\*En la comparación de los precios, las prendas clave se refieren a productos comparados en los mismos niveles de calidad y diseño, en las distintas tiendas de ropa.

<sup>31</sup> Fuente: Datos recolectados mediante observación directa.



Los niveles de calidad se ven marcados por las distintas telas utilizadas, las terminaciones, los bordados, y como un ítem distintivo dentro del status al cual apuntan estos negocios: la marca que da un valor agregado al significado de calidad aumentando a ésta con la sola imagen que tiene. En cuanto al diseño se refiere a la originalidad de los modelos comercializados.

Con respecto a la variable precio, todo consumidor siempre busca pagar lo menos posible al adquirir un producto, pero en este caso se trata de productos de marca, donde se da la relación alta calidad – alto precio.

Al hacer referencia a la variable precio, se tiene en cuenta el nivel socio – económico al cual apuntan estos locales, y el status adquirido que otorga para el consumidor el utilizar las marcas que comercializan. Se comparan en el cuadro anterior productos estándar y de alta rotación.

Para determinar el nivel y calidad de atención se compararon las comodidades que ofrece cada una de las tiendas de ropa citadas, mediante las variables visualizadas en el cuadro: cantidad de vendedores y probadores, climatización en el local (aire acondicionado) y exposición de precios.

En cuanto a las variables comparadas, no se encuentran diferencias muy importantes entre las casas de ropa señaladas en el cuadro.

## **CONCLUSIONES DEL AMBIENTE EXTERNO**

Visualizando la versatilidad que el mercado tuvo en estos últimos años y la variación constante en búsqueda de un nuevo punto de equilibrio, se acerca cada vez más a un estado de competencia en el cuál los participantes tienen las mismas oportunidades.

Dentro del mercado textil esta situación, no es una excepción, y se ve claramente ante el crecimiento demográfico dentro de la zona de influencia en la cual se encuentra Cuatroestaciones, (B° Nueva Córdoba). En esta zona se observa un gran crecimiento de este mercado y cada vez son más las alternativas que tiene la gente para elegir el producto que la empresa comercializa (indumentaria femenina). Ahora bien, este crecimiento demográfico viene acompañado de la apertura de locales en la misma zona donde se encuentra la empresa que pueden transformarse, en competencia potencial.

Cuatroestaciones debe, frente a esto atenuar las posibles amenazas creando e incorporando programas de acción que le permitan fidelizar clientes y captar nuevos.

Las diferencias que se encuentran respecto de los competidores directos de Cuatroestaciones no son muy distintivas unas de otras, con lo cual realizar estas acciones adelantándose a lo que el mercado exige permitirá a la empresa obtener una ventaja que la diferencie de la competencia.

Para crear acciones la empresa no debe pasar por alto la mejora económica que hubo y con ello el aumento del poder adquisitivo, que permitirán a los clientes satisfacer con mayor tranquilidad sus necesidades.

Al mencionar todos estos movimientos del mercado y su crecimiento se puede afirmar que los nuevos hábitos de consumo, en este caso, de la mujer, se ven estimulados ante la variedad de alternativas que se presentan. Particularmente en el segmento al cual apunta la empresa (alto y medio alto), se presenta una característica muy particular, como es el hecho de pertenecer a un sector diferenciado, y por esto; necesitan distinguirse con marcas que los identifique y les de prestigio ante los demás.



Dentro del Ambiente Externo que se viene analizando, un tema no menos importante que los antes mencionados es el Clima Atípico. Si bien este factor no es una variable que se pueda manejar, ya que es un fenómeno natural, si se pueden tomar acciones de venta que extiendan los períodos de rotación de stock para cada cambio de temporada.





## **ANÁLISIS INTERNO**

**Misión actual de la empresa:** Satisfacer con excelencia las necesidades y deseos de vestimenta de los clientes acompañado de un servicio personalizado.

**Visión de Cuatroestaciones:** En el largo plazo proyecta ampliar el número de locales sin descuidar la atención personalizada que los caracteriza.

**Filosofía de la empresa:** Cubrir demandas y solucionar problemas de vestimenta a sus clientes con “atención individualizada.”

### ***Historia de la Empresa***

La empresa “*Cuatroestaciones*” fue fundada en el mes de julio de 1998. Se encuentra ubicada en el barrio Nueva Córdoba en la ciudad de Córdoba, con un staff de cuatro personas.

Los fundadores de la empresa son Victoria García y Leonardo Ceballos.

En sus comienzos la empresa se dedicaba a la comercialización de ropa femenina a la que luego le anexaron accesorios, como por ejemplo, carteras y bijouterie. Con el tiempo desarrollaron su propia marca de zapatos, la cual tuvo una amplia aceptación; debido a esto y ante la demanda de los clientes decidieron seguir produciéndolos, ampliando su variedad de modelos y diseños por temporadas.



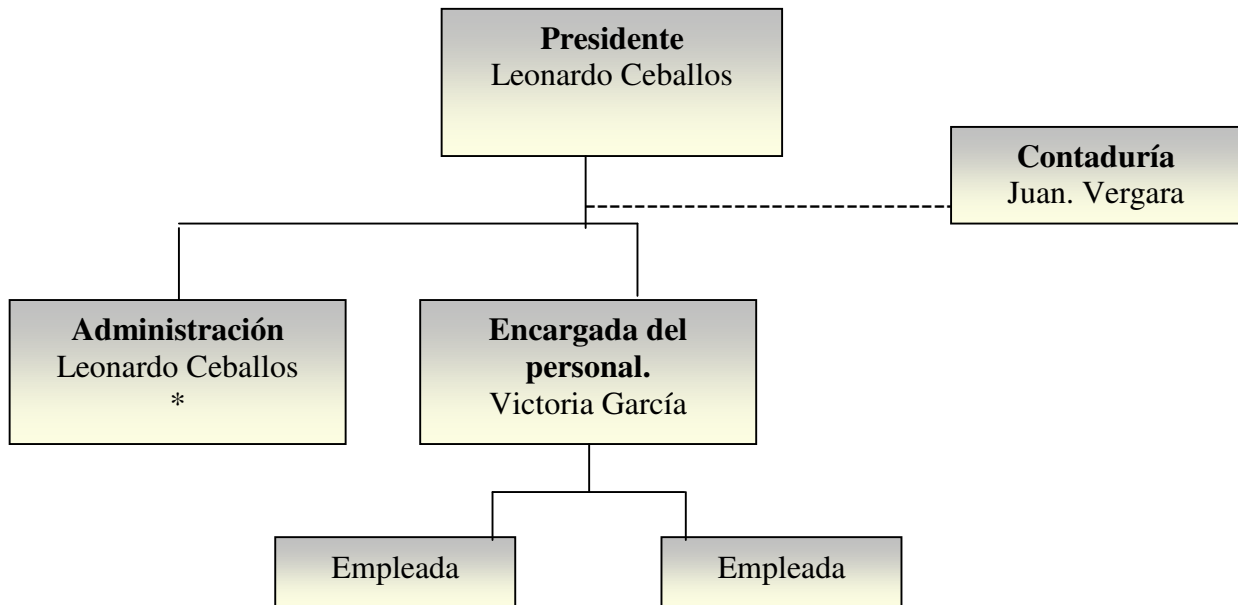
### *Objetivos actuales que persigue la empresa*

Los objetivos se establecieron en determinadas ocasiones de acuerdo al contexto tanto interno como externo.

Actualmente la empresa persigue tres objetivos.

- Obtener la ***colección completa*** de Allo Martínez, una de las marcas de alta calidad y precio que comercializa la empresa. Cabe destacar que el plazo de este objetivo está finalizando con resultados muy positivos.
  
- Conseguir que la ***totalidad de sus clientes*** compren todo lo que necesiten en Cuatroestaciones, es decir, ésta pretende ser parte del conjunto evocado de sus clientes en lo que se refiere a indumentaria y accesorios para la mujer.
  
- Actualizar la base de datos de sus clientes.

### Organigrama de la Empresa



#### Descripción del organigrama de Cuatroestaciones

Encabezando el mismo se encuentra el propietario de la empresa, quién toma la mayoría de las decisiones y realiza monitoreos permanentes. En el siguiente nivel (\*) se ubica el área administrativa, la cual lleva a cabo la gestión de la empresa.

Al ser una empresa pequeña, el dueño es quién realiza las tareas administrativas.

En el mismo nivel se encuentra el área encargada del personal en la cual se desarrollan actividades como: capacitación, motivación y supervización a los empleados.

Otra área que posee Cuatroestaciones, pero que funciona como staff, es el área contable, que es dirigida por el Cr. Juan Vergara, y es quien se encuentra a cargo de los estados contables – financieros de la empresa.

La empresa, al tener una estructura pequeña no posee área o departamento específico de marketing, sin embargo, los propietarios muestran un interés continuo respecto de las necesidades latentes que tienen sus clientes y buscan en torno a ellas distintas acciones para cumplimentarlas.

**Productos de “Cuatroestaciones”**

La empresa ofrece indumentaria y accesorios para la mujer, prendas que se diferencian por la calidad y diseño. Cuatroestaciones brinda una amplia variedad de productos en cuanto a colores, marcas y talles.

Los productos se ordenan de acuerdo a su categoría y subcategoría. Las categorías de *productos* que comercializa la empresa son:

<i>Categoría</i>	Pantalones	Sweater	Camisas	Remeras	Polleras	Vestidos	Trajes	Sacos	Zapatos
<i>Subcategorías</i>	jeans y otras telas (lino, gabardina)	Lana – Hilo	Lino, bambula y Seda	Algodón, Lycra, modal	jeans y otras tela	Cóctel - Gala	Cóctel - Gala	Tejidos (Lana e hilo) y Tela.	Botas -- Zapatos y Sandalias

<i>Accesorios</i>	Cintos	Aros	Carteras	Collares
	Cuero – Telas	Fantasía - Plata	Símil Cuero	Fantasía - Plata

**Niveles del producto**

**Beneficio básico:** En el caso de Cuatroestaciones, satisfacer la necesidad de vestimenta.

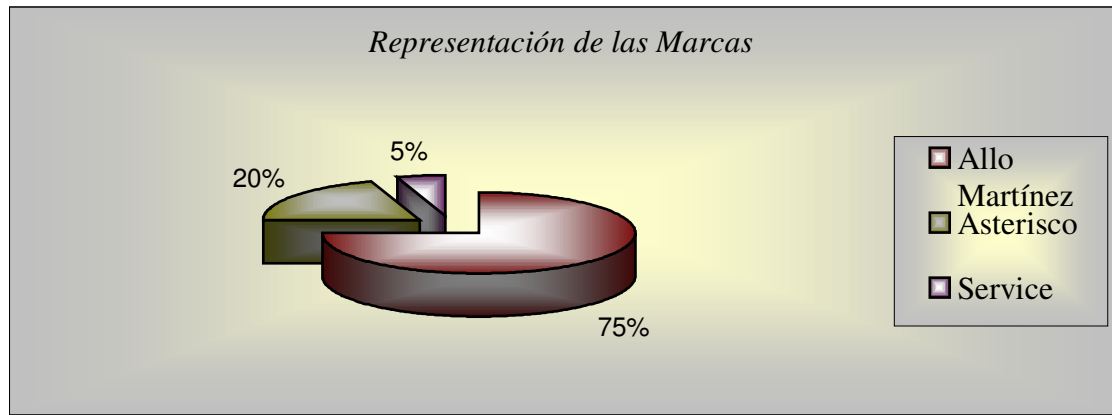
**Producto genérico:** La indumentaria femenina.

**Producto esperado:** Por lo general los clientes de la empresa esperan un conjunto de atributos y condiciones, como por ejemplo, calidad y disponibilidad de las prendas, comodidad en los probadores y la correcta atención del personal.

**Producto aumentado:** Cuatroestaciones añade un servicio personalizado en cuanto a la atención del personal, siendo éste un atributo muy valorado por los clientes de la empresa.

## Marcas

Las *marcas* que comercializa la empresa son: Allo Martínez, Asterisco, Service, y Cuatroestaciones en el caso de los zapatos.



Fuente: Datos proporcionados por los Propietarios de Cuatroestaciones

Allo Martínez representa el 75% del stock total, Asterisco el 20%, y lo restante lo conforma Service. Con respecto al calzado el 100% es marca propia de Cuatroestaciones.

Tanto Allo Martínez como Asterisco son prendas de muy buena calidad, reconocimiento en el mercado y alto precio. Ambas tienen un público bien definido que es sensible al diseño y al mensaje de la imagen.

Allo Martínez apunta a la mujer joven y moderna en sus aspectos más artísticos, cubriendo distintas ocasiones especiales y los deseos de distinción y glamour. En cambio, Asterisco, sin perder su toque de distinción en cuanto al diseño y apuntando al mismo target que Allo Martínez, cubre la mayoría de las necesidades de la mujer moderna acompañándola en su vida cotidiana. El concepto concreto que toma asterisco es: “interrelación entre un producto de alta calidad, con diseño propio y una imagen moderna y armónica”<sup>32</sup>.

Service provee productos de buena calidad y tiene un precio menor con respecto a las demás marcas. El principal producto que comercializa Cuatroestaciones de esta marca, es ropa sport (jeans), y conforman el restante 5% del stock de la firma.

<sup>32</sup> [www.asterisco.com](http://www.asterisco.com)



La empresa emplea la estrategia de *multimarca*, está le permite tener una amplia variedad de productos y así poder satisfacer las diferentes necesidades y gustos de los clientes.

Todas las prendas son directas de fábrica, al comienzo de cada temporada se eligen los modelos de la colección, y luego desde las fábricas envían los productos semanalmente.

En cuanto al diseño del calzado, se toman “tendencias” de moda por temporada y se seleccionan los modelos. Luego se envían los diseños a la fábrica en la cual, se terceriza su producción .

La indumentaria en el local de venta se distribuye por categorías y colores, para simplificar la búsqueda para el cliente.

### *Stock*

La empresa no cuenta con un sistema informático para realizar el control del stock.

En el depósito las prendas se encuentran categorizadas por marca, talle y color, a fin de facilitar la búsqueda para la reposición en caso de faltante en la tienda.

En el momento de la venta, el producto es registrado en una planilla de stock para seguir correctamente la disponibilidad de los productos y evitar así la faltante de estos.

Este mecanismo es básico, debido a esto, a veces se torna bastante compleja la correcta contabilización de los productos y por ello se está trabajando para implementar un sistema informático que facilite los procesos.

Una de las políticas más importantes de la empresa y sobre la cual trabaja de manera continua, es que, ningún cliente se retire del local sin haber conseguido el producto que vino a buscar.

Para ello, Cuatroestaciones mantiene el stock de cada uno de sus productos en toda la gama existente de colores, talles y diseños.



### *Beneficios del Producto*

En una empresa como Cuatroestaciones, donde la amplia gama de productos ofrece a los consumidores, poder cumplimentar todas las necesidades de vestimenta que pudieren tener, la valoración realizada por los clientes es importante.

Cuatroestaciones se caracteriza, según el análisis de campo realizado<sup>33</sup>, ante el cliente por poseer productos originales en los diseños, variedad de colores y marcas reconocidas, a un precio esperado por el consumidor; otra característica del producto es que va de acuerdo a la tendencia de la temporada sin perder la originalidad de su indumentaria. Y en cuanto al servicio, se caracteriza por la atención personalizada.

Para concluir este apartado de los beneficios que ofrece Cuatroestaciones, el beneficio percibido por los clientes encuestados es la calidad que tiene la empresa en cuanto a los productos que ofrece y el servicio que presta.

### *Fijación de precios*

Las fábricas envían las prendas a un precio determinado, la empresa de acuerdo al costo de las mismas les agrega un porcentaje de utilidad promedio de un 100%. Estos dependen del costo del producto en cuestión. Esto significa que si el costo del producto es elevado se agrega un menor margen de utilidad para que el precio final sea competitivo en el mercado. Por el contrario si el costo del producto es regular, el margen de utilidad que se le agrega a la prenda es mayor.

La estrategia de precio que utiliza la empresa es *orientada a las utilidades*. Esto significa que los productos de Cuatroestaciones son remarcados en el porcentaje antes mencionado sobre el costo del producto.

### *Descuentos*

*Incentivo de precio.* La promoción que practica la empresa consiste en rebajas a fin de temporada de artículos anteriores que no-se vendieron y existe un stock significativo.

---

<sup>33</sup> Ver Anexo n° 3, Resultados de Campo



La empresa ofrece descuentos al finalizar la temporada de invierno y la de verano. Los descuentos se realizan sobre prendas determinadas, éstos varían entre un 15% y un 20 % dependiendo de la marca del producto.

Las prendas fijadas para otorgar los descuentos de fin de temporada, incluyen además productos que no tienen variedad de colores, talles o que no se usarán en la temporada del año siguiente, es decir, pasan de moda.

### *Punto de Equilibrio*

En el caso de Cuatroestaciones, empresa multimarca, el punto de equilibrio se determina en volúmenes de ventas (pesos), y no en unidades. Esto es porque la empresa es multimarca y es necesario identificar los productos y los márgenes de cada uno de ellos.

Datos:

Costos Fijos: \$2.780,00<sup>34</sup>

- Margen Porcentual de cada producto (precio de venta – costos variables / precio de venta)
- Margen Ponderado (margen porcentual x porcentaje de venta que representa el producto para la empresa)

### *Margen Porcentual*

	Precio de Venta Promedio	Costo Variable promedio por Unid.	Marg.Porcentual Promedio
Vestido	400,00	235,00	0,41
Jeans	98,00	57,65	0,41
Remera	35,00	17,50	0,50
Zapatos	60,00	30,29	0,49
Traje	250,00	120,06	0,52
Sweters	75,00	40,00	0,46

<sup>34</sup> Ver Cuadro de Costos página n° 55



Margen Ponderado

	Margen Porcentual	Volumen de Ventas.	
Vestido	0,410	10%	0,041
Jeans	0,410	35%	0,140
Remera	0,500	25%	0,128
Zapatos	0,490	5%	0,025
Traje	0,520	15%	0,080
Sweters	0,460	10%	0,050
		Margen Ponderado	0,470

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen Ponderado}} = \frac{\$ 2780}{0.47} = \$ 5900 \text{ Mensual}$$

Cabe aclarar que para el cálculo del punto de equilibrio de Cuatroestaciones no se tienen en cuenta el precio de los accesorios (bijouterie), ya que dentro de la empresa éstos son considerados como un producto complementario al producto principal que ella provee, la vestimenta femenina, y además éstos tienen un precio relativamente bajo, no afectando de manera significativa al margen ponderado y con ello al punto de equilibrio.

### ***Canales de distribución***

El canal de distribución de Cuatroestaciones es *directo*. La empresa proporciona el producto directamente al consumidor final.

*Detallista(Cuatroestaciones) —————▶ Consumidor Final.*

*Visualizando toda la cadena de distribución desde el punto de vista del fabricante, “Cuatroestaciones” es el intermediario entre éste y el consumidor final.*

*Productor —————▶ Detallista —————▶ Consumidor Final.*

La función de productor en este caso, la cumplen las fábricas que envían la ropa por medio de un flete, luego se organizan en los estantes de acuerdo a los criterios de la empresa para llegar directamente al consumidor final.

Es importante aclarar que el flete es independiente a la fábrica, éste es contratado particularmente por Cuatroestaciones. En el caso de “Service”, marca de prendas fabricadas en Córdoba, el traslado de la mercadería hacia el local corre por su cuenta, es un servicio que presta el productor.

El tipo de distribución que los proveedores de Cuatroestaciones utilizan es selectiva, ya que éste acepta vender su producto a un detallista determinado en el mercado, y también a mantener un considerable stock dentro de sus tiendas. Este tipo de distribución lo realiza Alló Martínez y Asterisco para el caso de esta empresa.

Los beneficios otorgados por parte de las fábricas, son los siguientes:

- Devolución de mercadería.
- Cambio de prendas.
- Facilidades de pago.
- Obtención de las primeras novedades que se lanzan al mercado.

## ***Comunicación***

La empresa realizó acciones comunicacionales tomando algunos elementos de la mezcla promocional (venta personal y publicidad).

En escasas ocasiones, la empresa publicó en una revista llamada: “Guía Nueva Córdoba,” que tras su lanzamiento era distribuida en diferentes locales comerciales del barrio de Nueva Córdoba con una tirada mensual. La revista Guía Nueva Córdoba, ya no se publica. La decisión de realizar una publicidad en esta revista, se debió a que los dueños de la empresa tuvieron un ofrecimiento por parte del área de ventas de la misma y vieron la oportunidad de resaltar el nombre de la empresa y dar a conocer las marcas con las cuales trabajaba.

La publicidad que la empresa realizó, contenía datos básicos como: el nombre del negocio con su respectivo logotipo, dirección y las variedades de marcas que ofrecían.

Actualmente, la empresa no presta atención a la comunicación ya que para ella, se encuentra en un plano secundario. En muy contadas ocasiones, Cuatroestaciones utiliza herramientas publicitarias.

En las entrevistas que se realizaron a los propietarios de Cuatroestaciones, los resultados de las publicidades realizadas fueron neutros, es decir, no se modificó la demanda (no se presentaron aumentos ni disminuciones en las ventas), el efecto sobre los costos no fue relevante.

La empresa realiza eventos a principio de la temporada, uno al comenzar el Invierno y el otro al iniciar la temporada Primavera -Verano, debido a que éstas son las mas fuertes del año.

Actualmente con la apertura de la primavera - verano 2004/5 se llevó a cabo un desfile en una destacada confitería del barrio de Nueva Córdoba con la presentación de las novedades para la nueva colección.

Los resultados del desfile superaron las expectativas tanto de la empresa como la de sus clientes, según los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa.

Cabe aclarar que Cuatroestaciones incorporó los desfiles a principios del 2004, ante la necesidad de estar mas cerca de los clientes y de hacer frente a la gran competencia del sector.

Sin embargo, Cuatroestaciones, en lo que respecta a su comunicación interna realiza un seguimiento exhaustivo de sus clientes mediante una base de datos, que, actualmente es un sistema de fichas en el cual incorporan todos los datos personales y crediticios de los clientes<sup>35</sup>.

### *Posicionamiento*

En cuanto al posicionamiento, la empresa implementa la estrategia de *Posicionamiento de calidad del producto*. “Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable<sup>36</sup>”.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de Cuatroestaciones, se arriba a un cumplimiento real de este tipo de posicionamiento; ya que, tanto la empresa como las marcas que provee se encuentran posicionados para los clientes antes que la competencia.

---

<sup>35</sup> Datos proporcionados por los Propietarios de Cuatroestaciones, “Entrevistas en Profundidad”

<sup>36</sup> Kotler, Philip: “Dirección de Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 8ªed., México, 1996.

### ***Mercado Meta***

La empresa tiene un mercado meta definido, que está conformado por mujeres entre 17 y 50 años de edad, con un nivel socio- económico alto y medio alto de la ciudad de Córdoba.<sup>37</sup>

Aclarando el nivel socio- económico, alto, pertenece a una clase social *alta* o la de mayor poder adquisitivo, y media alta, corresponde a una clase social que si bien no es alta no deja de tener un elevado grado de poder adquisitivo.

Cuatroestaciones segmenta su público utilizando las siguientes variables de segmentación: Edad, sexo y nivel de ingresos.

### ***Categorización***

La empresa no cuenta con una segmentación interna definida, sino que los categoriza o agrupa en base los volúmenes de compra, frecuencia de visita, y acceso al crédito otorgado por la empresa; y como resultado los clasifica en clientes exclusivos y no exclusivos.

Cuatroestaciones tiene aproximadamente 500 clientes, de los cuales 100 se agrupan bajo la denominación de “ clientes exclusivos” .

Este tipo de clientes visita el local una vez por semana o cada diez días y el promedio de compra de cada uno de éstos es de \$150 por cada visita. Cabe destacar, que estos clientes son considerados por la empresa como “exclusivos”, otorgándoles la posibilidad de tener cuenta corriente en la empresa, y en determinadas situaciones, Cuatroestaciones les facilita las prendas para que puedan medírselas en sus hogares.

Con respecto a los 400 clientes restantes, identificados como “no exclusivos”, las características más relevantes son las siguientes:

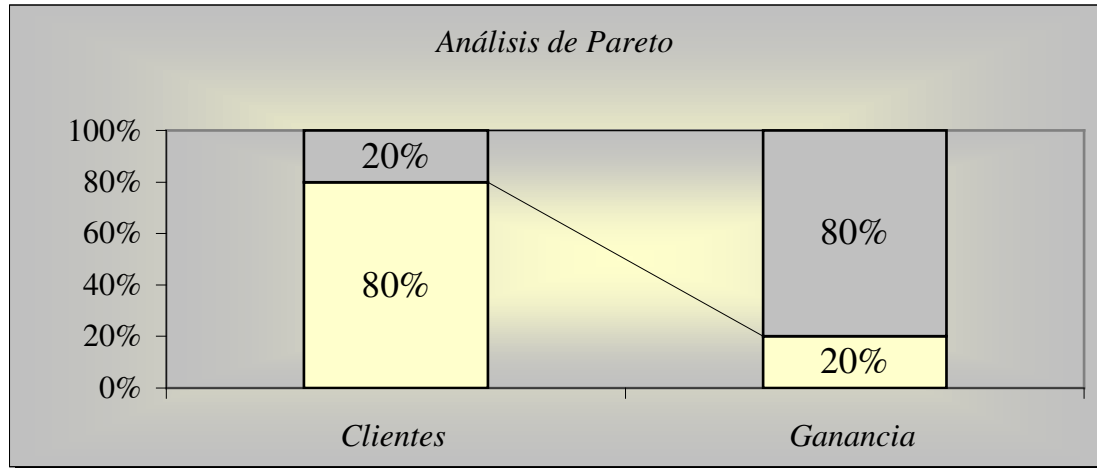
- Visitan el local en menor frecuencia.( una vez al mes)
- No tienen cuenta corriente, sí otras formas de pago como por ejemplo la tarjeta de crédito.
- Las compras que realizan son de menores montos.

---

<sup>37</sup> Investigación realizada en la empresa.

### *Análisis de Pareto*

El principio de Pareto plantea que el 80% de las ventas de la empresa se origina en el 20% de sus clientes.



Fuente: Don Peppers, Marta Rogers: Uno X uno, Ediciones Buenos Aires, 2000.

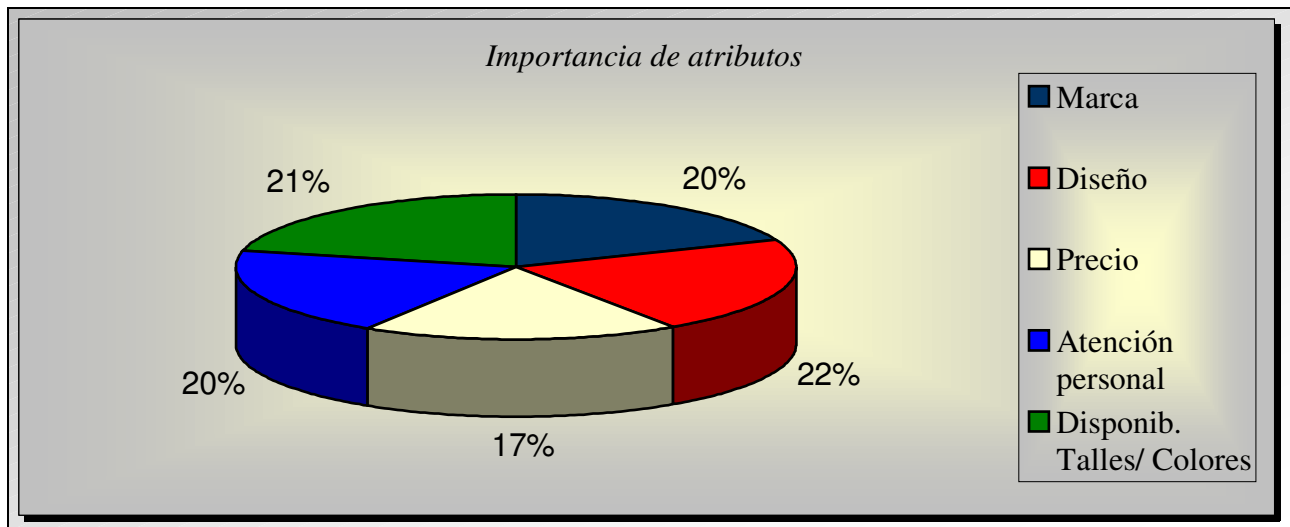
Cuatroestaciones tiene aproximadamente 500 clientes, de los cuales 100 representan el 80% de la facturación de la empresa, es decir, los clientes más rentables del negocio. Este dato, se obtuvo de aplicar el análisis de Pareto a la realidad de Cuatroestaciones. Si bien, el análisis de Pareto plantea que el 20% de los clientes representan un 80% de la facturación, en coincidencia con esto, los números reales del relevamiento que se realizó en la empresa da por resultado los mismos porcentajes.

### Proceso de Compra

● Reconocimiento de la necesidad: Al ser el primer paso del proceso, Cuatroestaciones asesora al cliente en dicha etapa ofreciendo soluciones a través de sus productos y de un valor agregado como lo es la buena atención del personal.

● Evaluación de las alternativas: Aquí entran en juego los atributos de importancia para los clientes.

El orden de importancia de los atributos, según los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, es el siguiente:

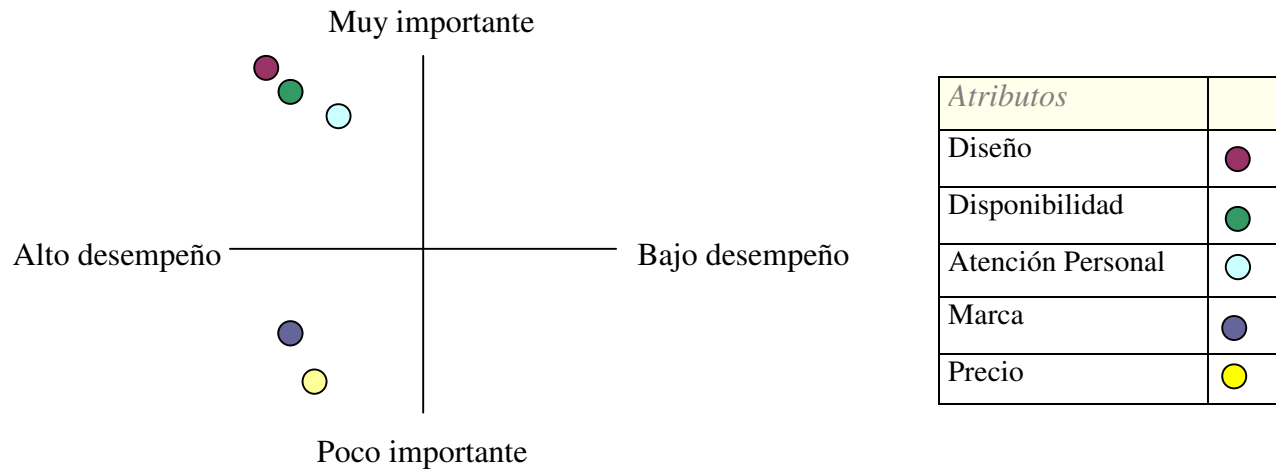


Fuente: Investigación realizada en la empresa. (encuestas)

En el gráfico se observan los resultados obtenidos en las encuestas, donde el *diseño* con un 22% se ubica sobre el resto de las variables analizadas, luego con un 21% se encuentra la disponibilidad de Talles – Colores, en la tercera posición con un 20% se halla la *marca* y la *atención personal*, y en ultima posición se ubica el *precio* con el 17%. Se puede decir que los clientes de la empresa le otorgan mayor importancia a la línea de las prendas que a su costo.

La mínima variación que se presenta entre las diferentes variables precedentemente analizadas, arrojan la siguiente conclusión: todos los atributos mencionados anteriormente son tomados en cuenta al momento de adquirir o evaluar un producto, debido a que los mismos son de similar importancia para el cliente a la hora de efectuar una compra.

*Matriz de Desempeño / Importancia*<sup>38</sup>



● **Decisión de compra:** El cliente decide si efectúa la compra o no de la alternativa seleccionada.

En esta última etapa pueden intervenir dos factores entre la intención y la decisión de compra, el *primer* factor es la *actitud de los otros*:

La mayoría de los casos que suceden en Cuatroestaciones: llegan amigas o madres e hijas, éstos serían los casos en los que la otra persona influye positiva o negativamente en el proceso de compra.

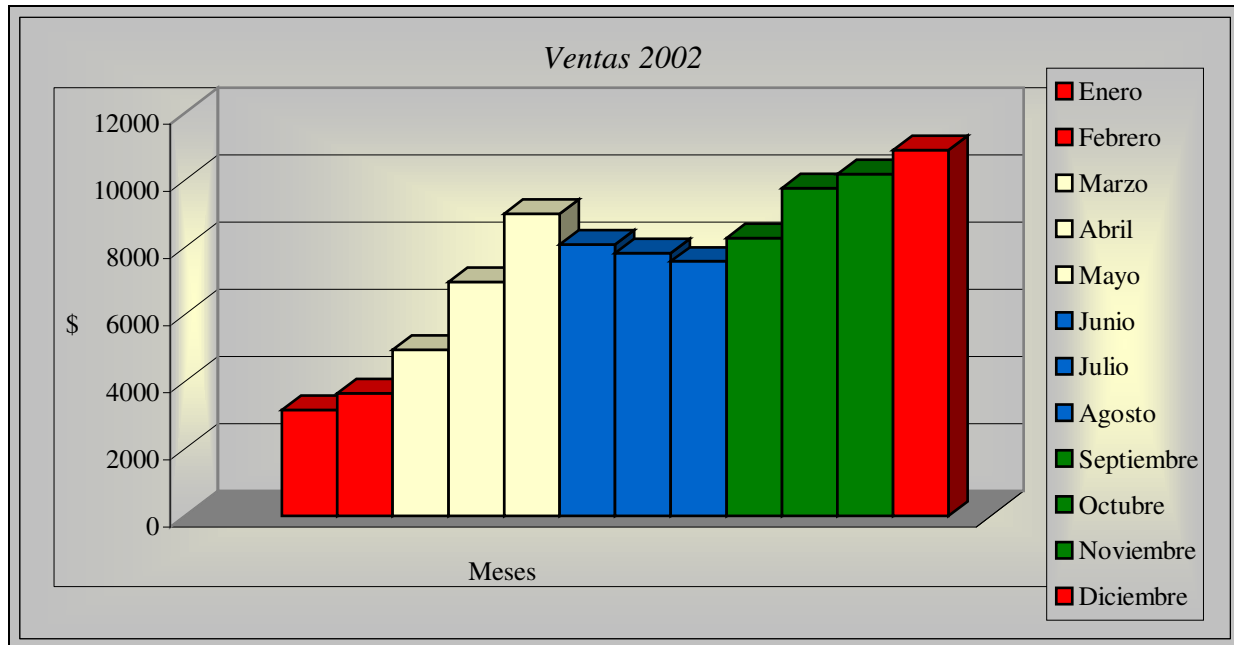
En cuanto al elemento restante, podría aparecer cuando un consumidor está a punto de actuar y surgen *factores situacionales no previstos*: el mismo consumidor se vea influenciado por el riesgo percibido que implica la compra de determinadas prendas.

Los clientes satisfechos con la calidad del producto y servicio que reciben son proclives a continuar comprando en Cuatroestaciones.

<sup>38</sup> Fuente: Investigación realizada en la empresa. (encuestas)



## Análisis de las ventas



Fuente: Datos proporcionados por los Propietarios de Cuatroestaciones

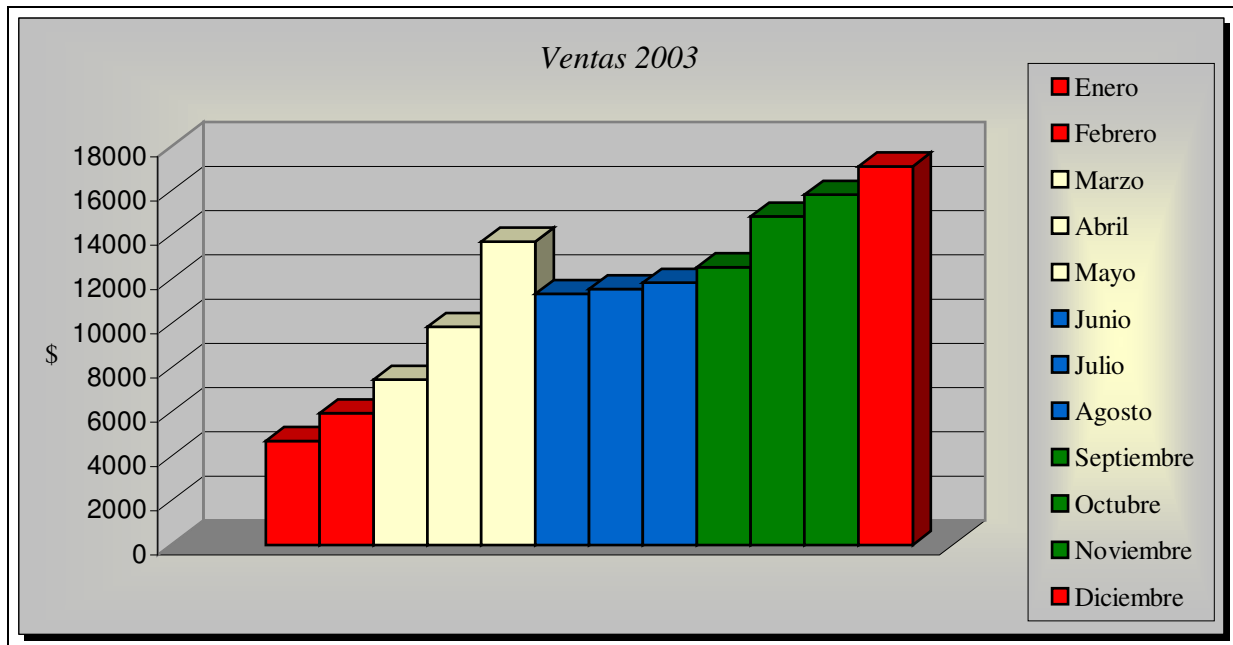
Con respecto al gráfico puede observarse un crecimiento de las ventas, específicamente al principio de cada estación, es decir, presenta una tendencia ascendente.

Las variaciones dependen en gran medida de las estaciones del año, haciendo referencia a los primeros meses del año, la caída en las ventas se debe a que sus clientes:

- Ya han realizado las compras para la temporada de verano haciendo uso del aguinaldo del mes de diciembre.
- Época de vacaciones.

Es importante recordar la ubicación geográfica de la empresa, en la cual predominan los estudiantes y en periodos de vacaciones no se encuentran habitando el barrio de Nueva Córdoba. La consecuencia de ésta situación es una “notable disminución en el movimiento de la zona”

Cabe aclarar que a dicho año (2002) se lo puede catalogar como un período atípico, debido al desequilibrio económico – político y social por la que atravesaba el país. La gente debía medirse obligadamente en sus gastos, básicamente el dinero se destinaba a los bienes necesarios, la inseguridad tanto económico como político regía la conducta de las personas.



Fuente: Datos proporcionados por los Propietarios de Cuatroestaciones

En cuanto al año 2003 se observa un incremento significativo del 51% en las ventas de Cuatroestaciones en comparación con las del año 2002. Presenta una tendencia ligeramente ascendente, debido al aumento del poder adquisitivo de los consumidores.

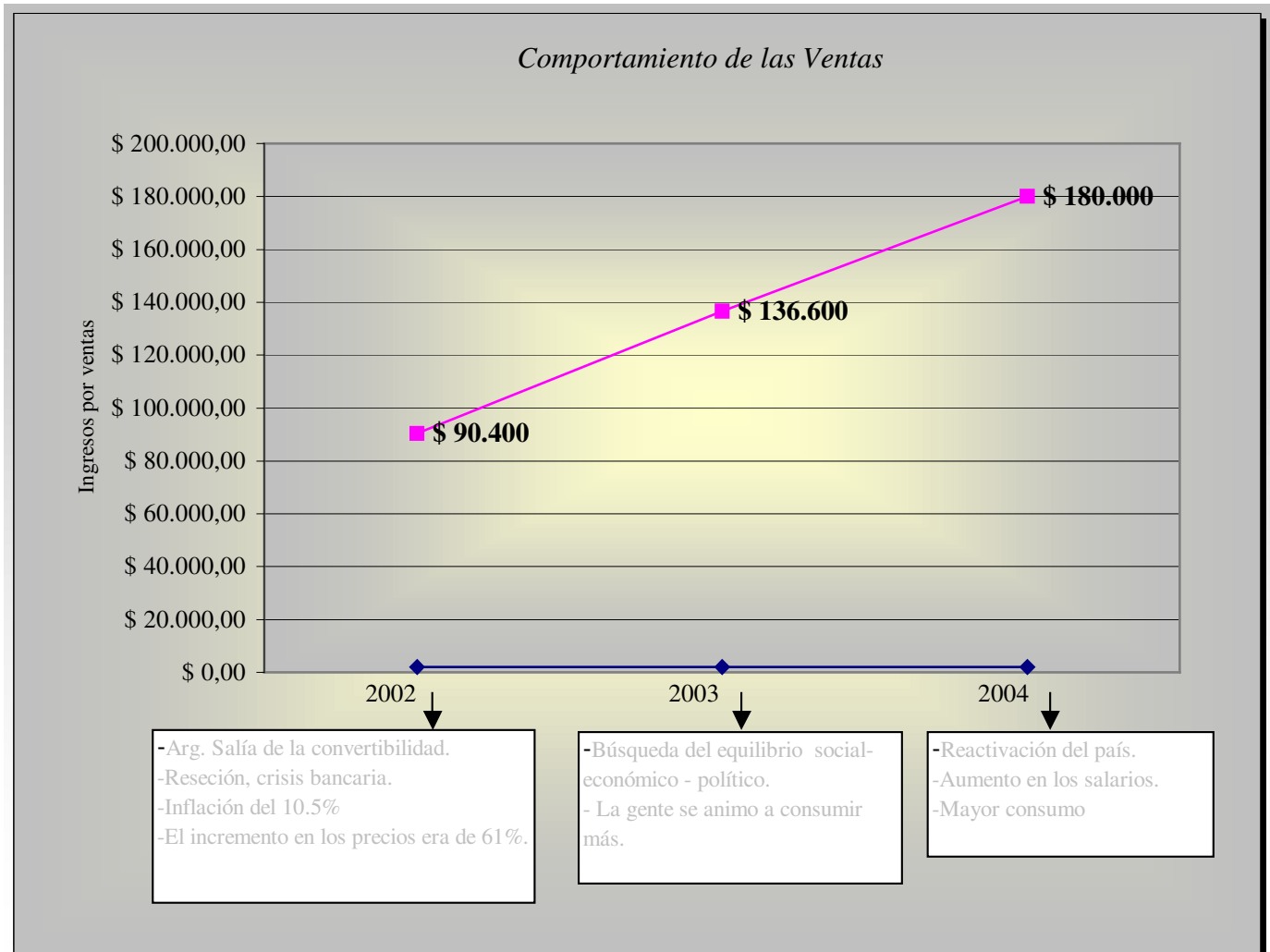
Como se menciona anteriormente, en el año 2002 el país atravesaba una crisis tanto económica como social, razón por la cual las ventas del año 2003 se incrementaron considerablemente. Esto no significa que haya terminado el conflicto, sino que se va solucionando paulatinamente.

Con respecto a los ciclos se puede deducir que se repiten de manera similar en ambos años, tomando como ciclos las estaciones del año.

Es notable el aumento en las ventas a partir del segundo ciclo, incrementándose aún más en el siguiente.



A continuación se presenta el comportamiento de las ventas de los últimos tres años de Cuatroestaciones, seguidas de una síntesis, la cuál describe lo sucedido en cada período específicamente.





*Situación Económica de Cuatroestaciones*

Cuatroestaciones, es una empresa Unipersonal y su condición frente al IVA es monotributo. La estructura de costos de la empresa correspondiente a los dos últimos años (2003-2004), se compone de la siguiente manera:

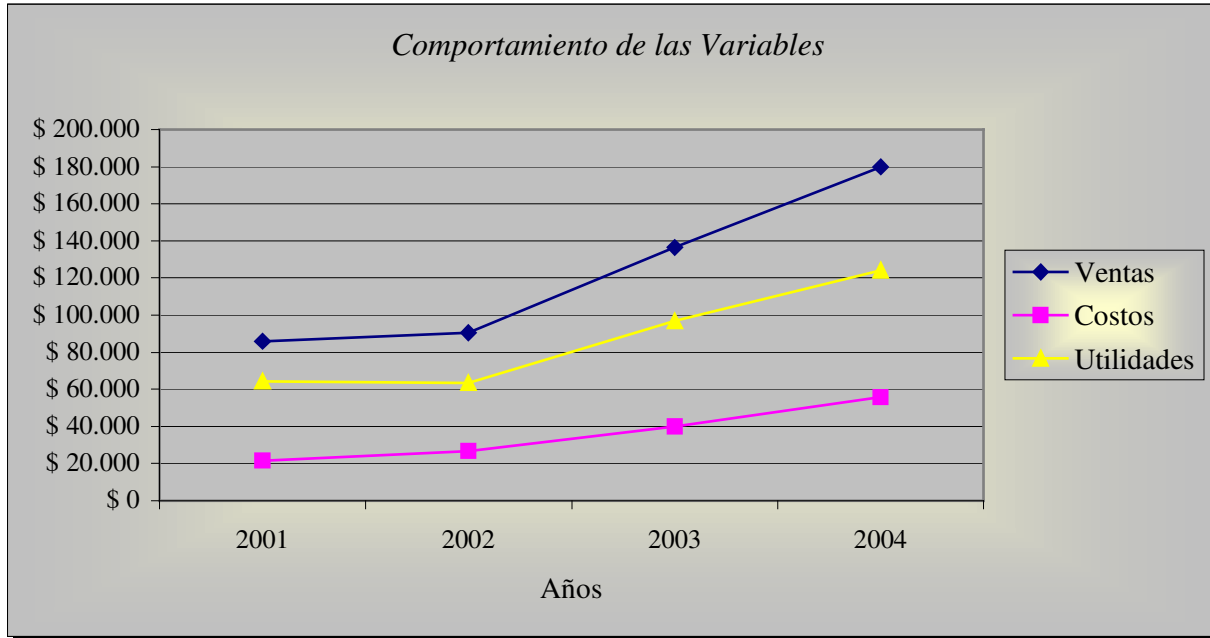
<i>Costos Fijos</i>	
Alquiler	\$ 700
Expensas	\$ 60
Sueldo empleados	\$ 1.500
Contador	\$ 50
<i>Impuestos</i>	
Agua	\$ 18
Municipal	\$ 18
Comercio de industria	\$ 15
AFIP	\$ 270
Seguro	\$ 50
Posnet	\$ 96
<b>Totales fijos</b>	<b>\$ 2.780,00</b>

<i>Costos Variables</i>	
EPEC	\$ 80
Teléfono	\$ 80
Ingresos brutos (DGR)	\$ 60
Flete	\$ 100
Compra de Bolsas	\$ 150
<b>Totales variables</b>	<b>\$ 470.00</b>

<i>Totales fijos</i>	<i>\$ 2.780,00</i>
<i>Totales variables</i>	<i>\$ 470.00</i>
<b><i>Costos totales</i></b>	<b><i>\$ 3.250.00</i></b>



A continuación se presenta la evolución económica de los últimos cuatro años de la empresa:



Fuente: Datos proporcionados por los Propietarios de Cuatroestaciones

Con respecto al gráfico se visualiza que en los últimos años la empresa obtuvo un incremento en las ventas y con ello un aumento considerable en las utilidades.

De manera similar, pero debido a la fluctuación de precios del mercado, fueron creciendo los costos, especialmente los de las prendas de vestir.

Como consecuencia de lo visualizado y expresado anteriormente, se puede alegar que los resultados obtenidos por Cuatroestaciones a lo largo de su existencia en el mercado fueron positivos.

### *Pronóstico de la demanda*

#### 1. Métodos cualitativo:

- Sondeo a expertos y jurados de opinión.

#### 2. Métodos Cuantitativos:

- Historial de ventas.

1. De acuerdo a las tendencias del mercado y el repunte económico en el sector durante el año 2004, los expertos pronostican un crecimiento (20%) en la demanda del sector textil impulsada por el crecimiento de la economía y la relativa recuperación del poder adquisitivo de los consumidores. Dicho índice (20%) se dió a conocer luego de; analizar el comportamiento del mercado y del análisis comparativo entre los índices obtenidos en el año 2003 respecto de los mismos períodos del año 2004.

Para los expertos hay un futuro con perspectivas favorables de la mano de un amplio espacio para incrementar el volumen de ventas y definir una nueva relación con el cliente.<sup>39</sup>

#### 2.

<b>CUATROESTACIONES</b> <i>VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES</i>								Total %
<i>Año</i>	<i>2001</i>	<i>% 2002- 2001</i>	<i>2002</i>	<i>% 2003- 2002</i>	<i>2003</i>	<i>% 2004- 2003</i>	<i>2004</i>	<i>% 2004-2001</i>
<i>Ventas</i>	\$86.000,00	5▲	\$ 90.400,00	51▲	\$ 136.600,00	32▲	\$ 180.000,00	109▲
<i>Costos</i>	\$21.600,00	24▲	\$26.800,00	49▲	\$ 39.800,00	40▲	\$ 55.800,00	158▲
<i>Utilidades</i>	\$ 64.400,00	1,3▼	\$ 63.600,00	52▲	\$ 96.800,00	28▲	\$ 124.200,00	93▲

<sup>39</sup> Carrizo Alejandro, “Aguardan un despegue para 2005”, La Voz del Interior, secc.economía, 24 de octubre de 2004, Córdoba.



Del 2001 al 2002 las ventas se incrementaron en un 5%; el mismo responde al aumento de los precios en los costos de la mercadería y con ello el aumento del precio unitario de los productos. Siendo, las utilidades de un año al otro decrecientes en un 1,3%, cabe mencionar, que si bien las utilidades en este período fueron menores, y teniendo en cuenta la situación económica que atravesaba el país en ese momento, ésta no tuvo mayor impacto sobre la realidad económico-financiera de la empresa.

En el 2003 se observa un crecimiento pronunciado (51%) respecto del 2002, consecuencia del logro de una aparente estabilidad económica que se alcanza luego de la crisis que había sufrido el país a fines del año 2001. En este caso el impacto de la realidad económica del país no sólo fue favorable para la empresa sino que también superó ampliamente las expectativas planteadas para ese año en cuanto a las utilidades.

Las ventas del período 2003-2004 se incrementaron en un 32%. Si se compara con el aumento de las ventas del período anterior; se percibe como un incremento decreciente. Esto se debe a que el mercado tiende a comportarse respondiendo de acuerdo con la estabilidad económica conseguida en ese período de tiempo. En este período se puede ver un aumento importante en los costos (40%), de la empresa. A pesar de este aumento en los costos, la empresa obtuvo en el año 2004 mayores utilidades que en el período anterior (2003).

De la comparación del año 2001 al año 2004 las ventas crecieron aproximadamente un 109%, dicho incremento traduce una notable mejora en la situación económica y la evolución del poder adquisitivo del mercado, lo cual significa que la empresa fue creciendo al ritmo de la economía. Cabe destacar que, si bien las ventas aumentaron un 109%, de manera similar fueron creciendo los costos.

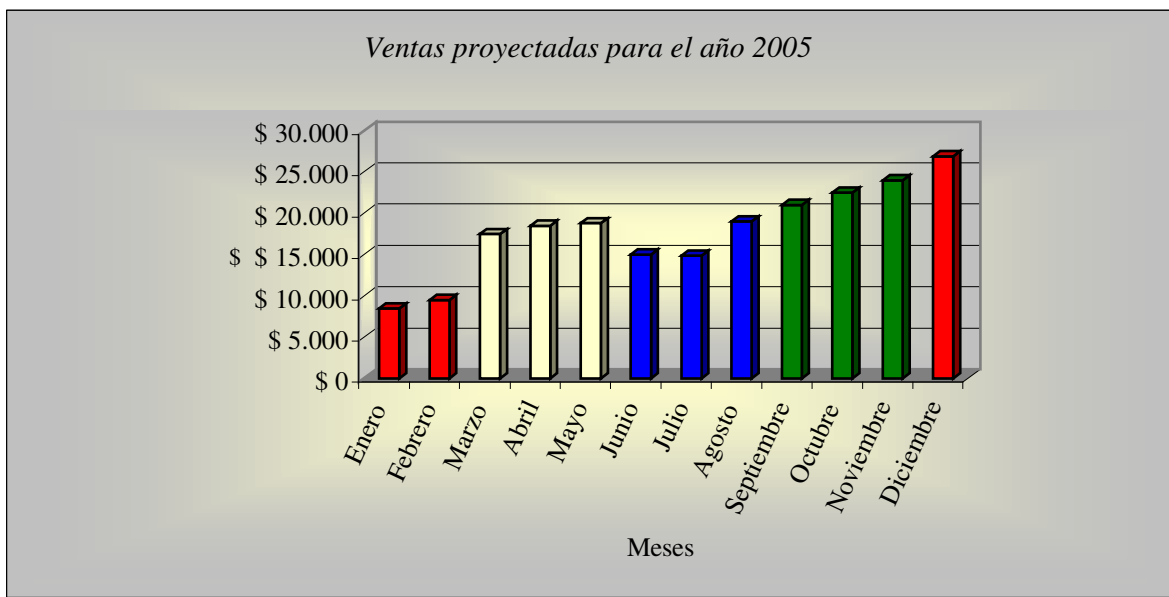
Es importante resaltar que, los porcentajes evaluados por períodos anuales; entre el 2001 y 2004 muestra que el crecimiento actúa en forma decreciente, debido a que en el 2002 la inseguridad económica llevó a los consumidores a adquirir productos de primera necesidad; esto afectó directamente al sector textil el cual se recuperó en el período 2003 – 2004 en el que la gente tuvo que reponer el stock de vestimenta.

De acuerdo al análisis realizado, la estimación de la demanda futura para el 2005 tendrá un incremento del 20% respecto del año 2004. Dicho porcentaje es menor al incremento dado en el período 2003-2004, esto se debe a que el mercado tiende a normalizarse o estabilizarse luego de la situación política - económica que venía atravesando el país en años anteriores, según los datos proporcionados por los expertos de opinión respecto del escenario político - económico.

Otro de los datos que justifican dicho porcentaje es el incremento de las ventas de la empresa sin poner en práctica ningún plan de marketing, recordando que las ventas de la misma se fueron incrementando año a año mas allá de la situación económico – política que atravesara el país.

Se utiliza la palabra “estimación” porque existen factores externos que inciden en el pronóstico, y pueden modificar los resultados.

Particularmente en el caso de Cuatroestaciones el negocio se encuentra en un etapa de crecimiento, esto es un período de rápida aceptación en el mercado y una mejora importante en las utilidades. Este último caso se refleja claramente en el cuadro de ventas, costos y utilidades de Cuatroestaciones.



Es importante aclarar que el cambio de tono en las barras se deben a la apertura de las diferentes estaciones o temporadas del año.

En referencia a la proyección de las ventas, cabe aclarar que se tuvo en cuenta básicamente la opinión de los jurados, y además se realiza en base a un análisis subjetivo del analista.



### **CONCLUSIONES DEL AMBIENTE INTERNO**

Al evaluar el Ambiente Interno de la empresa se arriba a variadas conclusiones que se refieren directamente a la relación del cliente con Cuatroestaciones; del cliente con los productos que se comercializan en la firma; del cliente con el servicio que se ofrece, como lo es la atención que les brinda el personal, entre otros aspectos.

En referencia a los productos que comercializa la empresa, el cliente se encuentra satisfecho; aduciendo en muchas oportunidades la calidad y terminación de la prendas y la originalidad de sus diseños. Los clientes también se muestran conformes con la disponibilidad de las prendas, ya que la empresa les proporciona una amplia gama de productos existentes en stock dentro de la tienda. Este último item (stock), es una de las características que posee Cuatroestaciones y que la diferencia, siendo un atributo fundamental para sus clientes al momento de elegirla.

En cuanto a los canales de comunicación, no son para Cuatroestaciones una herramienta de uso habitual. La empresa ha hecho poca usanza de éstas herramientas las cuales ofrecen oportunidades significativas en el mercado competitivo en el cual se halla inserta la misma. Métodos como la Publicidad, el Marketing, las Relaciones Públicas, hoy en día son instrumentos altamente calificados para jugar dentro del mercado.

Cuatroestaciones es una empresa que se caracteriza por tener ventas con aumento progresivo, mas allá, de la situación que se plantease en el entorno desde su fundación hasta la fecha. Es por ello que al estimarse un crecimiento de las ventas para el próximo año (2005), Cuatroestaciones, no debiera dejar de tener en cuenta las oportunidades que significan poder hacer uso de estrategias que fortalezcan su relación con sus actuales clientes y le permitan acceder al mercado potencial que se está generando.



**FODA**

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Conocimiento del mercado.</li><li>■ Amplia variedad de producto.</li><li>■ Alta calificación en la atención del personal.</li><li>■ Alto grado de satisfacción del cliente.</li><li>■ Financiación de parte del proveedor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Falta de dirección estratégica.</li><li>■ Carece de acciones comunicacionales.</li><li>■ Carece de un sistema informático para el control de stock.</li></ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Posibilidad de ampliar el mercado.</li><li>■ Aumento de la población en Nueva Córdoba.</li><li>■ Mayor poder adquisitivo de los consumidores.</li><li>■ Recuperación de la actividad económica.</li><li>■ Consumidor cada vez más exigente en cuanto a la calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Alta rivalidad competitiva y necesidad de diferenciación entre las empresas.</li><li>■ Clima atípico.</li></ul>

---

## *Justificación del FODA*

F

### *F.1 Conocimiento del mercado*

- La empresa cuenta con una trayectoria de siete años en el rubro de indumentaria y accesorios para la mujer, ventaja que le permite conocer los diferentes movimientos durante los distintos períodos del año y los cambiantes gustos y necesidades de sus clientes.

### *F.2 Amplia variedad de producto*

- Cuatroestaciones tiene un amplio stock , que le permite satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

### *F.3 Alta calificación en la atención del personal*

- A través de un estudio cuantitativo de 50 casos, realizado en el punto de ventas de la empresa, se obtuvo: por parte del cliente una alta calificación en lo que se refiere a la atención del personal. La empresa considera a dicha fortaleza como uno de los valores agregados más importantes.

### *F.4 Alto grado de satisfacción del cliente*

- Por medio del estudio anteriormente mencionado se confirma la satisfacción de los clientes de Cuatroestaciones en cuanto al producto y servicio que ésta ofrece.

### *F.5 Financiación de parte del proveedor*

- La empresa tiene un alto poder de negociación con el proveedor de Alló Martínez, marca exclusiva de Cuatroestaciones, lo que le permite financiar la colección completa y así poder brindarle a sus clientes una amplia variedad de prendas en stock.

O

*O.1 Posibilidad de ampliar el mercado*

- La posibilidad de incrementar la cartera de clientes potenciales aprovechando la evolución del poder adquisitivo de los consumidores.

*O.2 Aumento de la población en Nueva Córdoba*

- Según “ La voz del Interior” la construcción en septiembre del 2004 aumentó un 15,7 % con respecto al mismo mes del año 2003. Creándose 800 viviendas nuevas que permitirán el crecimiento demográfico de la zona.

*O.3-4 Mayor poder adquisitivo - Recuperación de la actividad económica*

- Al estabilizarse la situación política – económica del país respecto de años anteriores al 2004, e incrementarse el salario real la gente tiene más acceso a la satisfacción de sus necesidades y deseos.

*O.5 Consumidor más exigente en cuanto a la calidad*

- Ante la recomposición del sistema político-económico el consumidor, como en épocas anteriores, desea productos de calidad aunque deba abonar un precio mayor.

D

*D.1 Falta de dirección estratégica*

- La empresa carece de un departamento de marketing, es decir, no cuenta con una persona encargada de estudiar el mercado, aplicar estrategias y tácticas que le permitan incrementar sus ventas y captar nuevos clientes. Si bien, esto es necesario y se realizarán acciones de marketing para atenuar esta debilidad, no se implementarán de manera definitiva dentro de la empresa actividades de esta índole.

Cuatroestaciones es una empresa de poca envergadura, con lo cual asumir un costo como lo es crear o desarrollar un departamento o área encargada puntualmente de marketing superaría los costos que pueden solventar de manera sustentable.

#### *D.2 Carece de acciones comunicacionales*

- Cuatroestaciones no tiene un equipo de personas especializadas en comunicación/publicidad y como consecuencia no realiza acciones comunicacionales.

Ambas debilidades deben ser revertidas poniendo en marcha planes estratégicos que le permitan tener mayor contacto con el cliente y entablar relaciones a largo plazo.

#### *D.3 Carece de un sistema informático para el control de stock*

- La empresa a pesar de tener una amplia variedad de producto realiza dicha actividades de forma manual (estándar).

### A

#### *A.1 Alta rivalidad competitiva*

- La creciente competencia hace imprescindible la diferenciación, en el año 2004 se abrieron en Nueva Córdoba 400 locales comerciales<sup>40</sup>.
- La gran cantidad de locales (rubro indumentaria femenina) situados en el barrio de Nueva Córdoba obliga a resaltar ciertas características para diferenciarse de la competencia.

#### *A.2 Clima atípico*

- Los cambios abruptos en el clima generan una estacionalidad en las ventas perjudicando en algunos casos la rotación de las prendas.

---

<sup>40</sup> Juan Turello, “De barrio de estudiantes a shopping a cielo abierto”, La Voz del Interior, Córdoba , 2004



## **DIAGNÓSTICO**

Cuatroestaciones ofrece una variedad de productos diferenciados en calidad y diseño con un amplio stock en la tienda, a lo cual se le añade un importante valor agregado como lo es el servicio personalizado, que le da, a la empresa como resultado, clientes con un alto grado de satisfacción. Esto también se ve reflejado mediante la alta calificación del personal a la cual responden los clientes de manera favorable.

Al relevar las ventas de Cuatroestaciones, se puede afirmar que la empresa atraviesa por una sólida situación económica. Sus ventas en los últimos años han variado considerablemente, afectando de manera positiva en los ingresos o utilidades de la empresa.

Al realizar una recopilación de los resultados obtenidos a lo largo del trabajo, basándose en el resultado que surge del análisis FODA, se puede decir que éste es un momento clave para que Cuatroestaciones comience a realizar acciones comunicacionales. La ausencia de comunicación de la competencia, crea una situación de oportunidad que si es aprovechada podrá situar a la empresa en una posición favorable y con mayor ventaja competitiva.

Uno de los problemas centrales que atraviesa la empresa y al cual debe darle una solución pronta y definitiva es la alta rivalidad competitiva que está surgiendo en la zona de Nueva Córdoba. Cada vez es mayor la cantidad de locales que proveen indumentaria femenina con lo cual, es importante que Cuatroestaciones adopte lo antes posible estrategias para poder diferenciarse a largo plazo. Esto le permitirá a la empresa capturar parte del mercado potencial que según las estadísticas se incrementa en amplio grado, a nivel demográfico.

Otro aspecto a considerar es la modernización del método que se utiliza para el control del stock, siendo sumamente necesario para la agilización de los procesos.

Si bien Cuatroestaciones obtuvo porcentajes favorables respecto de la satisfacción del cliente, no se deja de pensar que ésta podría ser aún mayor. En este trabajo se presentará un plan de marketing con programas de acción que disminuyan las amenazas y transformen las debilidades en verdaderas fortalezas de la empresa.

**PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL*****Objetivos de marketing***

- Fortalecer la relación entre el cliente y la empresa.
- Aumentar la frecuencia de visitas de los clientes no exclusivos<sup>41</sup> al local en los próximos 12 meses del año 2005.
- Incrementar el promedio de compra de ambas categorías de clientes (exclusivos<sup>42</sup> y no exclusivos) en los próximos 12 meses del año 2005.

***Objetivo de venta***

- Incrementar las ventas de Cuatroestaciones en un 40% durante los próximos 12 meses a partir del 1ro de enero del año 2005.

El porcentaje de crecimiento a alcanzar se plantea en base a la revisión de la evaluación del negocio, específicamente el historial de ventas y el pronóstico de la demanda futura.

Se espera obtener un incremento del 20% a través de la ejecución del plan estratégico y un aumento del 20% derivado de la estimación de la demanda futura. El 20% representa el incremento en el promedio de compra de los clientes de la empresa para alcanzar el objetivo de venta.

***Incremento en el promedio de compra***

	<i>Actual</i>		<i>Incremento</i>	<i>Proyectado</i>	
Cientes Exclusivos	100 x \$ 150	= \$ 15.000	33,33 %	100 x 200	= \$ 20.000
Cientes no Exclusivos	400 x \$ 75	= \$ 30.000	46,66 %	400 x 110	= \$ 44.000
<i>Total</i>		\$ 45.000	42,22 %	<i>Total</i>	\$ 64.000

<sup>41</sup> Ver: Categorización de los clientes Pág.48

<sup>42</sup> 41/ ibidem



Cuatroestaciones es una empresa que muestra un crecimiento en sus ventas año a año sin implementar ningún tipo de acción que impulsen este proceso. El incremento que se tiene por objetivo de ventas para el año 2005 para la empresa, se sustenta en los planes que se implementarán en la empresa en dicho año.

Cabe destacar que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, esto significa una acelerada aceptación del mercado y un crecimiento en las utilidades.

*Cuadro de Resultado*

Descripción	Ingreso	Porcentaje
Ingreso por venta 2004	\$180.000	
Incremento macro ( demanda)	\$ 36.000	20%
Incremento por el plan	\$ 36.000	20%
Ingreso por objetivo de venta de enero del 2005 a enero del 2006	\$ 252.000	
<b>Incremento total</b>		<b>40 %</b>

Cabe aclarar que es posible que a través de los programas del Plan de Marketing este aumento en las ventas no sólo sea alcanzado sino superado, ya que se estaría trabajando sobre tres puntos de manera conjunta: Aumento de frecuencia de visita al local, incremento del promedio de compra de los clientes e incrementar la comunicación entre la empresa y el cliente.

***Estrategia***

Para el logro del objetivo de venta se utilizará la *estrategia de penetración de mercado*, dentro de la cual se ejecutarán cuatro programas. Esta estrategia, consiste en ofrecer productos actuales de la empresa a los mercados actuales de la misma. El motivo por el cual se utiliza dicha estrategia es aumentar el uso de los productos que ofrece Cuatroestaciones.

Es importante aclarar que, tanto la ejemplificación antes desarrollada como las estimaciones realizadas a lo largo del trabajo, se respalda en el “Método Ensayo y Error”, por lo cual a continuación se realiza una breve exposición sobre el concepto de ello.



---

### *La Estrategia De La Rata*<sup>43</sup>

No hace mucho tiempo, en un documental, emitido por un canal de cable en el que cuyo tema era la singular habilidad de la rata para adaptarse a los cambios de su hábitat y sobrevivir, se podía ver cómo este animalito de cerebro diminuto era colocado en un laberinto y sorprendentemente encontraba la salida. El método que utilizaba era sencillo: Ensayo y Error.

La rata, que obviamente desconocía los vericuetos del sitio de su cautiverio, comenzaba por seguir uno de los caminos posibles y al descubrir que no había salida, volvía sobre sus pasos e intentaba otro recorrido. Rápidamente, y con la simple estrategia de no repetir los trayectos que habían sido inviables para el logro de su cometido, tenía éxito.

Es importante aclarar que, se apela a la teoría del método ensayo y error, ya que Cuatroestaciones no ha realizado previamente acciones específicas en el área de Marketing, y de las escasa que realizó en lo relacionado a la publicidad, no se registraron objetivos esperados ni alcanzados, por lo cual es importante y necesario implementar un plan registrando los resultados, lo cual permitirá la evaluación constante, visualizar los avances y analizar los retrocesos, y actuar en consecuencia, ya sea continuando con el plan o aplicando medidas correctivas.

Con lo expresado anteriormente, se quiere decir que, si bien se realizó una investigación y se analizó la información, no son absolutamente seguros los resultado que se alcanzarán con lo proyectado en el Plan de Marketing, pero no hay demasiadas alternativas para corroborarlo que no sea poniéndolo en práctica y monitoriándolo.

---

<sup>43</sup> Fuente: <http://www.revistalote.com.ar/nro056/rata.htm>



Cuadro estratégico de Cuatroestaciones


<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Metas</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Programa de Acción</i>
<p><i>Incrementar las ventas de Cuatroestaciones en un 40 % durante los próximos 12 meses a partir del 1ro de enero del año 2005.</i></p>	<p><i>Aumentar la frecuencia de visitas al local de los clientes no exclusivos de 1 a 3 veces al mes en los próximos 12 meses del año 2005.</i></p> <p><i>Incrementar el promedio de compra de ambas categorías de clientes( exclusivos y no exclusivos)en los próximos 12 meses del año 2005</i></p>	<p><i>Incrementar el promedio de compra de los clientes exclusivos un 33 % y un 46 % el de los no exclusivos.</i></p>	<p><i>Penetración de Mercado</i></p>	<p><i>El Valor de la Hoja</i></p>
	<p><i>Fortalecer la relación entre el cliente y la empresa.</i></p>	<p><i>Obtener una retroalimentación mayor al 60% entre los clientes y la empresa</i></p>		<p><i>Penetración de Mercado</i></p>
		<p><i>Introducir la marca en los clientes en ocasiones especiales al menos 3 veces al año. (2005)</i></p>		


## **PROGRAMAS**

### *Programa n° 1*

## “ El valor de la hoja”

Mediante este programa se quiere conseguir los siguientes objetivos:

 Aumentar la frecuencia de visita al local de los clientes no exclusivos, de una a tres veces por mes en los próximos doce meses del año 2005.

 Incrementar el promedio de compra de ambas categorías de clientes (exclusivos y no exclusivos) en los próximos doce meses del año 2005.

El logotipo de la empresa es una flor de cuatro hojas; cada una de estas hojas representan una estación del año con un color particular, simbolizadas de la siguiente forma: amarillo (otoño), celeste (invierno), verde (primavera), rojo (verano).

Por este motivo el objeto seleccionado para llevar a cabo este programa es una flor de cuatro pétalos u hojas, las cuales tendrán un valor de descuento especial de acuerdo con el monto de la compra que se realice.

Estrategia del Programa: Penetración de mercado

### Esquema general de acciones del programa

Las acciones que se mencionan a continuación son las necesarias para llevar a cabo el presente programa:

#### Primera Etapa

- Diseñar el formato de la hoja promocional con los valores correspondientes
- Realizar la producción de las hojas con sus respectivos valores
- Crear fichas de registro para beneficiarios
- Enviar e-mail a todos los clientes informándoles acerca de la promoción.
- Crear folletos informativos respecto de la promoción para entregar a los clientes en el local.

---

## Segunda Etapa

- Control
- Evaluación
- Medidas Correctivas

### *Metodología:*

El programa se basa en diseñar y confeccionar las hojas con descuentos que estarán hechas con material plástico. Sobre éstas se encontrará impreso un valor que simbolizará el dinero.

Habrá hojas que representan descuentos de \$ 1, \$ 2 y \$5, y serán entregadas al cliente en el local de Cuatroestaciones una vez finalizada la compra. El valor de las hojas dependerá del monto total de la compra. Las hojas se entregarán a cada cliente realizando un 5% de descuento sobre su compra, en el caso de no dar un valor entero se redondeará hacia abajo para obtener el valor que podemos ofrecer con las mismas.

Por ejemplo: por una compra de \$80 se otorgará un descuento del 5%, entregándole al cliente dos hojas de \$2.

Una vez realizadas las hojas promocionales se difundirán los descuentos que ofrece la empresa mediante e-mail y folletos creados para tal fin.

### *¿ Como obtener las hojas?*

- Con la compra de \$80 en adelante.
- El cliente tendrá un descuento sobre el total de la compra del 5%, el importe del descuento efectuado será el valor aproximado de las hojas que se le entregará al cliente.

### *¿ Cómo utilizar las hojas?*

- Una vez que el cliente es acreedor de la/s hoja/s las presentará como parte de pago de las prendas en su próxima visita a la tienda.

### *¿ Cuáles son los beneficios del programa?*

- El cliente gozará de un descuento
- Las hojas con sus respectivos valores son acumulativos (durante el período de vigencia de la promoción)

Las hojas deben ser canjeadas únicamente por la persona que efectuó la compra, es decir, *no* se las puede juntar para sumar mayor cantidad de dinero con las de otra persona.

*Costo:*

2.000 unidades ( 800 hojas de \$1, 1000 hojas de \$2, 200 hojas de \$5)	\$ 350,00	(valor de las impresiones)
Enviar los e-mail	\$ 36,00	
Diseño de folletos	\$ 100,00	
Costo de oportunidad	\$ 3.800,00	
(o costos de descuentos otorgados)		
<i>TOTAL</i>	\$ 4.286,00	

De acuerdo al monto promedio que invierten los clientes en la empresa es que se calculó la cantidad de hojas que se deben realizar para poder llevar a cabo esta promoción. Cabe aclarar nuevamente que, la suma a partir de la cual se van a entregar hojas promocionales es de \$80.

*Tiempo:*

El plazo para llevar a cabo la promoción “el valor de la hoja” es de 4 meses. Estos meses no son de corrido sino que estarían espaciados de la siguiente manera: enero, marzo, julio y septiembre. Las hojas serán acumulativas durante el mes en el cual esté vigente la promoción y no se podrán mantener para el próximo período de promoción. Para identificarlas irán impresos en las hojas los meses a los cuales corresponden.

*Responsable del Programa:* Leandro Ceballos



### *Mecanismos de Control:*

Se controlará a través de registros internos creados para tal fin y facturas realizadas, en los que quedará asentado si fue beneficiado con la promoción, cuantas hojas le correspondieron, y si fue incrementando la compra y su frecuencia de visita.

### *Evaluación*

Se realizarán dos evaluaciones, una al cierre de cada temporada al finalizar cada promoción y la otra al finalizar el año para comparar las cuatro promociones realizadas y saber así la repercusión que realmente tuvo el programa.

*Análisis de Contingencia:* Bajo nivel de adhesión por parte de los clientes.

Esto significa que los clientes no se sientan atraídos por la promoción al no ver un beneficio significativo en ésta. En este caso se intensificará la comunicación de la promoción.

La acción a tomar en este caso para revertir la situación es realizar una “Difusión Intensiva”, utilizando como herramienta telemarketing informativo sobre la promoción y sus beneficios.

### *Fundamentación del Programa*

Luego de haber realizado un análisis de la empresa y su entorno, uno de los problemas latentes es el crecimiento acelerado de la competencia, con lo cual la empresa necesita de un programa para fidelizar a sus clientes exclusivos y que atraiga a los no exclusivos a realizar una nueva compra en el local.

La alternativa del programa “El Valor de la Hoja”, plantea un sistema de descuentos con los cuales se ve beneficiado el cliente para una próxima compra que éste realice en el local. Otro de los atractivos del programa es que estas hojas (con descuentos), son acumulativas, con lo cual el cliente puede juntarlas para realizar una compra importante y tener mayor cantidad de descuento en su poder.



Las acciones requeridas para realizar este programa permitirán incrementar el promedio de compra de los clientes y la frecuencia de visita al local. Este programa está pensado de manera tal que los clientes se sientan atraídos a realizar una nueva compra obteniendo más descuentos para la siguiente.

*Programa n° 2*



El propósito del programa es crear una vía directa de comunicación entre los clientes y la empresa.

*Objetivo al que responde:*

- Fortalecer la relación entre el cliente y la empresa.

*Estrategia del Programa:* Penetración de mercado

*Acción:*

- Crear y diseñar la página web.
- Comunicar la misma a los clientes

*Metodología:*

Esta página contendrá un block, que incluirá información de la empresa, como ser la ubicación, los productos que proporciona y tiempo que lleva en el mercado; así como también los beneficios que le otorga Cuatroestaciones a sus clientes.

Además dicho block reunirá el link, el mes de....., consiste en ofrecer a los clientes de la empresa un descuento especial sobre el producto destacado del mes.

El descuento especial será del 10% en la compra del producto promocionado, logrando así alcanzar un mayor índice de rotación de los productos.

Cabe aclarar que los productos destacados no serán las prendas principales o básicas de cada temporada, por ejemplo, en septiembre/ octubre las prendas destacadas serán los sweters.





Este block contendrá links subdivididos de la siguiente manera:

- Ropa Formal
  - Ropa de día
  - Glamour
- Ropa Informal
  - Ropa de día
  - Ropa de Noche
- Calzados Exclusivos
- Diseños Exclusivos
- El Mes de....(El link consiste en ofrecer a los clientes un descuento especial sobre el producto destacado del mes)
- Tendencias: (dentro de este link se encontrarían las tendencias y novedades por temporadas con fotos).
- Contáctenos: este ítem funcionará a manera de buzón de sugerencias en el cual los clientes pueden realizar las consultas que necesiten o incluir las opiniones que deseen.

*Responsables:* Victoria García y Leonardo Ceballos

Encargado de creación y mantención de la página Web: Ricardo Zárate (Web Master)

#### *Mecanismos de Control*

El mecanismo de control que se utilizará es un contador conectado a la página web. Este contador, se encarga de registrar la cantidad de visitas que ingresan en la página.

*Costo:*

Diseño de la página web	\$ 800
Actualización mensual de página	\$1.200 (\$100 durante los 12 meses del año)
Computadora	\$1.400
Contador de evaluación	\$ 360 (\$30 por meses )
Descuento (link)	\$ 1.680* (\$ 140 por mes)
<hr/>	
<i>TOTAL</i>	\$ 5.440

\*Para el costo que resulta del descuento, que se realizará en Cuatroestaciones.com, se tuvo en cuenta los siguientes parámetros:

Promedio de compra: \$ 75 (- el 10%) = \$ 67,50

Descuento ( se redondea hacia abajo) = \$ 7,00. A dicho valor se lo multiplica por 20( prendas promedio que suelen quedar luego del cierre de la temporada)

*Tiempo:*

Se implementará a partir del 1ro de enero del año 2005.

*Evaluación*

Desde la implementación de la página web se conectará el contador durante los 12 meses del año para cuantificar y contabilizar la cantidad de visitas e ir comparando así las distintas variaciones, y en base a eso plantear las correcciones necesarias.

A largo plazo se harán encuestas por mail a los clientes, de dos o tres preguntas sobre la página web para relevar el nivel de satisfacción y el impacto que produjo esta nueva herramienta, y en base a ello realizar las correcciones pertinentes.



*Análisis de Contingencia: Bajo índice de contacto.*

Esta contingencia se refiere a que los clientes no ingresen en la página y los que si lo hacen no reiteren su visita. Incluye también el hecho de que no llenen los links de contactos y participen de la comunicación que realmente se quiere conseguir con la página web.

De presentarse dicho escenario, se intensificará la difusión de la página agregándose diferentes sorteos.

*Fundamentación del Programa*

Mediante este programa se busca afianzar la relación entre los clientes y la empresa. Crear y difundir la página web en este tipo de negocio multimarca implica para la empresa diferenciarse respecto de su competencia y principalmente ofrecerles a sus clientes un servicio de comunicación e información continua, que les permita actualizarse en cuanto a las nuevas tendencias e informarse respecto de la variedad de productos que ofrece la empresa.

Con la implementación de la página web se quiere lograr que los clientes de Cuatroestaciones estén en mayor contacto con los productos que hay en la tienda. Es importante aclarar, que si bien las marcas de ropa tienen en su mayoría un sitio web, en el cual publican sus productos y las tendencias, las tiendas de ropa multimarca y retails, como lo es esta empresa no poseen páginas web y con esto Cuatroestaciones marcaría una nueva tendencia.

### *Programa n° 3*



El propósito del programa es difundir el local de Cuatroestaciones, con el fin de encontrar un nuevo punto de encuentro entre la empresa y el cliente y así aumentar la presencia de la misma en el mercado.

#### *Objetivo al que responde:*

- Fortalecer la relación entre el cliente y la empresa.

#### *Estrategia del Programa:* Penetración de mercado

#### *Acciones*

- Para el mismo se realizarán dos desfiles al año, uno en marzo y otro en septiembre.
- Se contactarán a los proveedores para auspiciar el evento con sus colecciones
- Contactarse con el medio de comunicación ( radio 100.5) para difundir el evento.
- Alquilar el salón y contratar las modelos para el desfile.
- Se enviarán e-mails de invitación al evento 15 y 5 días antes del mismo.(anunciando y recordando el evento)

#### *Metodología:*

Para realizar el desfile se deberá contratar a diez modelos, quienes lucirán las prendas durante el evento. Las modelos recibirán una paga en efectivo y un beneficio con ropa que provean quienes auspician el evento.



Otro punto importante es el alquiler del salón y el espacio en el medio de comunicación. Luego, se diseñarán el e-mail y el mensaje publicitario. Finalmente, se comunicará el evento. Los invitados deberán confirmar mediante e-mail su asistencia o llamando a la tienda.

El desfile se realizará en el bar Boca de Lobos sito en el Barrio de Nueva Córdoba; este bar es reconocido en la zona por ser un lugar que se distingue por su estilo y atención. La capacidad total del lugar es de 400 personas.

En el transcurso del evento se realizarán cuatro sorteos, los premios a entregar serán remeras de algodón, mangas  $\frac{3}{4}$  de la marca Allo Martínez.

*Responsables:* Victoria García y Leonardo Ceballos.

#### *Mecanismos de Control y Evaluación*

Se realizará un mecanismo de registro mediante en el cual constarán las personas confirmadas para concurrir al evento y las personas que realmente asistieron al mismo.

También se realizará un sondeo aleatorio a los clientes de manera telefónica agradeciendo su asistencia al evento y se realizará de manera cualitativa preguntas sobre el evento.

#### *Costo:*

- Contratación modelos	\$2.000,00	(los dos desfiles)
- Canje en ropa p/ modelos	\$ 00,00	(los dos desfiles)
- Alquiler del salón	\$ 400,00	(los dos desfiles)
- Sorteo (\$ 30 c/ premio)	\$ 240,00	(los dos desfiles)
- Enviar e-mails	\$ 36,00	(los dos desfiles)
- Publicidad Radio	\$ 200,00	(los dos desfiles)
<i>TOTAL</i>	<u>\$ 2.876,00</u>	(los dos desfiles)

#### *Tiempo:*

El evento se realizará dos veces al año, uno en marzo y el otro en septiembre, a partir de marzo del año 2005.

### *Análisis de Contingencia:*

En primer lugar puede suceder que los invitados hayan confirmado su presencia y a pesar de eso no asistan al desfile. También, puede plantear que los clientes no muestren interés de asistir al evento. En el primero de los casos, en el cual el problema surge durante la marcha del desfile, éste se realizará de todas maneras ya que el público presente debe ser atendido como si ningún suceso hubiese ocurrido, y se tomarán las medidas correctivas para el próximo evento. En la segunda situación, se intensificará la difusión del evento.

### *Fundamentación del Programa*

A través de este programa se logrará tener un lugar de encuentro entre el cliente y la empresa. También marca una iniciativa publicitaria, (exposición en los medios de comunicación), para Cuatroestaciones instaurando una mayor presencia de marca en el mercado.

Es importante aclarar que Cuatroestaciones, como se mencionó anteriormente, no realiza acciones publicitarias, y el hecho de realizar el desfile y difundirlo contribuirá y facilitará una respuesta mas sensible por parte de los clientes.

*Programa n° 4*



A través de este programa se busca estar presente en los momentos especiales de los clientes de Cuatroestaciones por medio de una tarjeta, saludando o felicitando al mismo por el acontecimiento.

*Objetivo al que responde:*

- Fortalecer la relación entre el cliente y la empresa.

*Estrategia del Programa:* Penetración de mercado

*Acciones*

- Crear una ficha de registro de fechas especiales en la cual se tomen de datos los nombres de los clientes, la edad, la dirección, el teléfono y se adjunten las “ocasiones especiales”.
- Diseñar las tarjetas de acuerdo a la ocasión.
- Enviar las tarjetas personalizadas de acuerdo a los requerimientos de fechas especiales que pudiesen presentarse.

*Metodología:*

Se diseñarán y harán impresiones de las tarjetas, estas tarjetas serán enviadas 1 vez en el mes antes de cada acontecimiento.

Se entregarán a los clientes de Cuatroestaciones las tarjetas, con motivo de saludarlo o felicitarlo por la ocasión.



*Fechas especiales en las cuales serán enviadas las tarjetas durante el año 2005:*

- Cumpleaños
- Día de la mujer
- Día de....( profesión)
- Fiestas de fin de año

*Costo:*

Costo fijo de impresión (cumpleaños, profesión, fiestas de fin de año y día de la mujer)

\$0.60 c/ unidad x 1710\* = \$1026 (anuales)

Servicio de Mensajería                      \$1200 (anuales)

*TOTAL*    \$2226 (anuales)

\*Este total de 1710 representa el total de tarjetas que serán enviadas durante el período de 12 meses del año 2005. De éste total hay 1.500 que representan la cantidad de tarjetas a enviar para el día de la mujer, día de cumpleaños y fiestas de fin de año. Los 210 restantes constituyen la porción de clientas profesionales (42% del total de clientes de la empresa<sup>44</sup>).

*Tiempo*

Se ejecutará a partir del 1° de Enero del año 2005 hasta el 31 de Diciembre del mismo año.

*Responsables:* Leonardo Ceballos ( Encargado de Comunicación)

*Mecanismos de Control:*

El mecanismo de control utilizado en este caso es un registro que contiene las fechas importantes en el cual se tienen todos los datos necesarios para poder cumplimentar el programa.

Cabe aclarar que la empresa posee ya una base de datos, lo único que se modificarán son los campos en los cuales se incluyan “comentarios”, en el cual el personal de la empresa incluirá datos que especifiquen las fechas que se tratan de implementar en este programa en el caso de las profesionales.

---

<sup>44</sup> Ver Anexo n°2 Resultados de Campo.





Mas allá del servicio de mensajería puerta a puerta que se contrata, para controlar la recepción de las tarjetas se les preguntará a los clientes cuando éstos se acerquen al local, si recibieron la tarjeta que le fue enviada.

*Análisis de Contingencia:* Baja percepción de la marca por parte del cliente

Significa que el cliente no le da importancia a la marca una vez que haya recibido la tarjeta.

*Fundamentación del Programa*

Cuatroestaciones posee una relación y un trato personalizado con sus clientes por ello es que se plantea realizar una acción que le permita recordarle a los clientes su presencia en ocasiones especiales. Por medio de este programa se infundirá la presencia de marca en la mente de los clientes y permitirá mantener el trato personalizado.

\*Nota: Los costos de los programa están sujetos a modificaciones, debido a que existen factores externos que pueden incidir.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2005***1. El valor de la hoja*

Actividad - Meses	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub	Novie.	Diciem
Preparación													
Difusión													
Implementación													
Control													

*2. Cuatroestaciones.com*

Actividad - Meses	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub	Novie.	Diciem
Preparación													
Difusión													
Implementación													
Control													

*3. New Look***New Look**

Actividad - Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub	Novie.	Diciem
Preparación												
Difusión												
Implementación												
Control												



4. Ocasiones especiales



Actividad - Meses	Diciem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub	Novie.	Diciem
Preparación													
Implementación													
Control													

Preparación	
Difusión	
Implementación	
Control	



PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS														
	2004					2005					TOTAL			
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre		Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Egresos</b>														
<b>El Valor de la Hoja</b>														
Hojas plásticas	350													350
e-mails	9		9				9		9					36
Folletos	25		25				25		25					100
Costo Oportunidad	3.800													3800
<b>Cuatroestaciones.com</b>														0
Diseño	800													800
Actualización mensual de la página		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Computadora	1400													1400
Contador		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Descuentos (el mes de.)		140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680
<b>New Look</b>														0
Modelos				1000							1000			2000
Canje para modelos en ropa				0							0			0
Sorteos				120							120			240
Alquiler del Salón				200							200			400
e-mails				18						18				36
Publicidad Radio				100						100				200
<b>Ocaciones Especiales</b>														0
Tarjetas		85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	1026
Mensajería		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
<b>TOTAL</b>	<b>6384</b>	<b>455,5</b>	<b>607,5</b>	<b>1775,5</b>	<b>455,5</b>	<b>455,5</b>	<b>489,5</b>	<b>455,5</b>	<b>607,5</b>	<b>1775,5</b>	<b>455,5</b>	<b>455,5</b>	<b>455,5</b>	<b>14828</b>



### *Estimación de los Flujos de Fondos*

Los flujos de fondo son estimaciones futuras de los ingresos y egresos ubicados en un mismo período de tiempo.

En el presente trabajo se realizó un flujo de fondo económico u operativo.

### *Indicadores de Rentabilidad del Proyecto*

VAN (tasa de descuento 10%)	\$ 6.343,42
TIR	15 %
PR (período de recuperación de la inversión)	8 meses

VAN >0 : Muestra, en este caso, cuanto se ganará con el proyecto luego de recuperar la inversión, por sobre la tasa “ i ” que se exige de retorno al proyecto, siendo en este caso el 10%. Siendo éste, una tasa promedio según valores del mercado.

### **CONCLUSIONES DEL TFG**

Para realizar un cierre del presente trabajo, se puede concluir que; luego de haber realizado las evaluaciones pertinentes del sector e incluso internas de Cuatroestaciones, la fidelización de sus clientes era una de las acciones adecuadas para llevar a cabo.

Cuatroestaciones, es una empresa que en sus años de trayectoria a logrado sortear las dificultades que se han presentado en el mercado. También, ha sabido identificar con éxito las necesidades de sus clientes, otorgándoles a ellos un valor agregado muy importante, la atención personalizada.

Los programas presentados: El Valor de la Hoja, New Look, Cuatroestaciones.com y Ocasiones especiales, son los axiomas que harán posible no solo la fidelización de clientes sino la recepción de potenciales, y la estimulación a la compra por parte de los mismos. También estos planes marcarán una clara diferencia respecto de la competencia ofreciendo a sus clientes un valor agregado en calidad de servicio.

Para Cuatroestaciones la realización de este proyecto implica una inversión que, de acuerdo con la evaluación de viabilidad, la empresa se encuentra en condiciones aptas para implementarlo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Aaker, David. “Managment Estratégico del Mercado”. Colección ESADE Ed. Hispano Europea, 3ra. ed., Barcelona 1997.

Hieging Román y Cooper Scott: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1992.

Johnson Gerry, Scholes Kevan. “Dirección Estratégica”, Ed. Prentice- Hall, 5ta.ed, Madrid, 2002.

Kotler, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, 8° ed. México 1996.

Sapag Chain, Nassir, Sapag Chain, Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Ed. Mc. Graw Hill, 4ta.ed; Chile, 2000.

William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruseq J. Walker. “Fundamentos de Marketing”. Ed. Mac Graw-Hill , 5ta.ed., Mexico, 1992.

Wilensky, Alberto: “La promesa de la Marca”, Temas, 1998.

Wilensky, Alberto. Manual Integral de Marketing, “Marketing Táctico”, Clarín, 2001.

[www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)

[www.lavozdelinterior.com.ar](http://www.lavozdelinterior.com.ar)

[www.mercado.com.ar/mercado](http://www.mercado.com.ar/mercado)

[www.asterisco.com](http://www.asterisco.com)

[www.aam-ar.com](http://www.aam-ar.com)



## ANEXO 1

### *Ficha Técnica n°1*

Tema: Cuatroestaciones, local de venta de indumentaria femenina.

Propósito: Conocer la opinión de los clientes actuales a cerca de los productos y el servicio que ofrece Cuatroestaciones y el grado de satisfacción de los mismos, con el objetivo de incrementar su satisfacción y conseguir su lealtad.

Población: Clientes actuales de Cuatroestaciones, o sea, mujeres de entre 17 y 50 años de edad pertenecientes al segmento alto y medio alto, del mercado de la ciudad de Córdoba.

Unidad de relevamiento: Local de venta ubicado en Rondeau 255 de la ciudad de Córdoba.

Elemento muestral: Cliente actual de Cuatroestaciones, mujer de entre 17 y 50 años de edad.

### *Diseño Muestral*

Tipo de muestro: No probabilístico, por conveniencia.

Instrumento de recolección de datos: Cuestionario estructurado abierto personal.

Tamaño de la muestra: 50 casos.

Tiempo: Realizado en el mes de octubre del 2004, en la ciudad de Córdoba.

Trabajo de campo: Para la recolección de datos se diseño un cuestionario estructurado con preguntas abiertas.

<i>Variables de Estudio</i>
Edad
Ocupación
Nivel socioeconómico
Nivel de satisfacción

El cliente era invitado a completar dicho cuestionario en el momento de abonar la compra, mientras la vendedora se encargaba de completar el procedimiento de facturación.

*Ficha Técnica n°2*

Técnica utilizada: Observación Directa.

Tiempo: Realizado en el mes de octubre del 2004, en la ciudad de Córdoba.

Elemento muestral: Locales de venta de indumentaria femenina de la zona de Nueva Córdoba y el shopping del Patio Olmos.

Propósito:

- Conocer las acciones físicas (movimientos) de los consumidores dentro del local.
- Conocer ubicaciones y espacios (cantidad de probadores).
- Identificar patrones temporales (tiempo que espera el cliente en ser atendido y cuanto tiempo le dedica éste para concretar la compra).
- Conocer la cantidad de vendedores y servicio que se brinda al cliente.

*Ficha Técnica n° 3*

Tipo de investigación: Exploratoria

Técnica utilizada: Entrevista en profundidad

Población: Propietarios de Cuatroestaciones.

Elemento muestral: Propietarios de Cuatroestaciones.

Instrumento de recolección de datos: Entrevista en profundidad al dueño de la empresa.

Propósito: Conocer en profundidad los movimientos y el funcionamiento de la empresa.

---

## ANEXO 2

### Guía de pautas:

#### *“Entrevista en profundidad con los Propietarios de Cuatroestaciones”*

##### *Tema A: “Información general de Cuatroestaciones”*

- Como está compuesta la empresa
- Cual/ cuales son los objetivos que persigue la empresa.
- Qué productos y marcas comercializa la empresa y cuáles son sus características.
- En mecanismo se basan para fijar los precios. Qué elemento toman como parámetro para la fijación del mismo.
- Como es el canal de distribución, cuantos integran el canal y las funciones de cada uno de ellos.
- Realizan o han realizado acciones promocionales. Utilizan herramientas comunicacionales.

##### *Tema B: “ Mercado al que apunta Cuatroestaciones”*

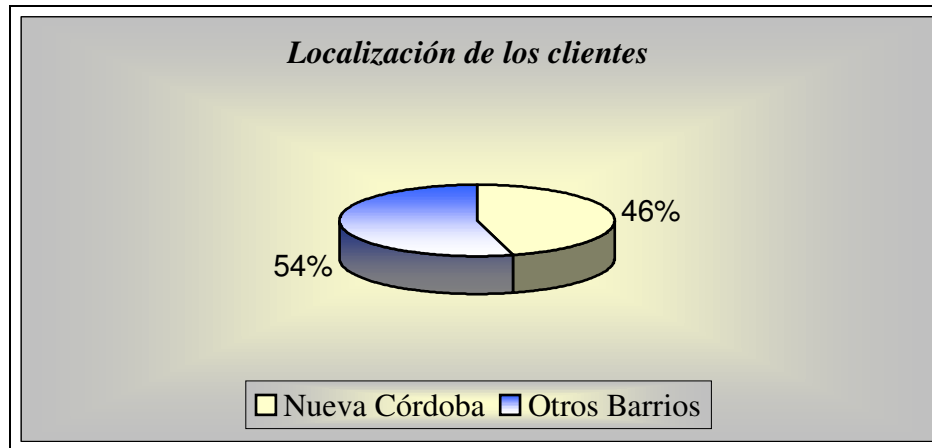
- Cuál/es son los parámetros o variables en las que se basan para identificar el público objetivo de la empresa.
- Como identifican sus clientes y cuales son las diferencias más significativas.

##### *Tema C: “Situación económica de la empresa”.*

- Como están conformados los costos de Cuatroestaciones.
- Cuáles son y como fluctúan las ventas de la empresa

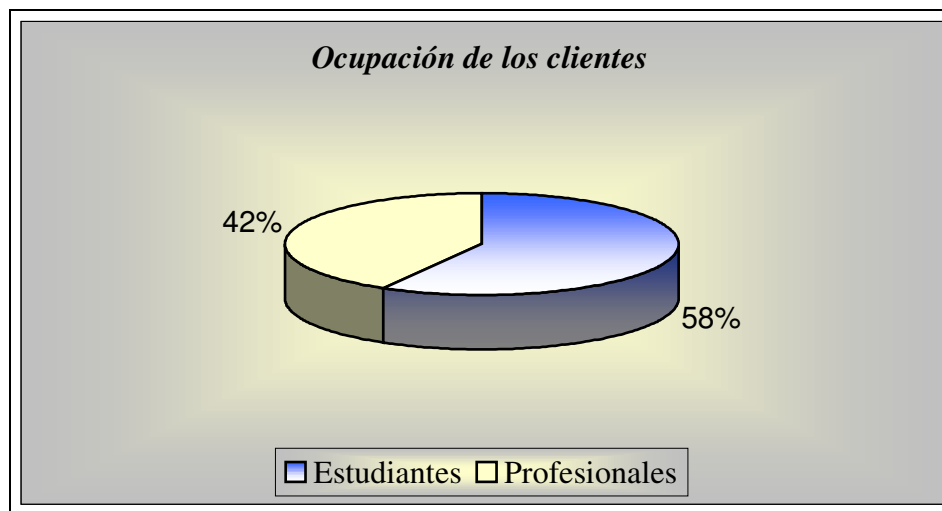
### ANEXO 3

#### Resultados del Trabajo de Campo



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Como se puede observar en el gráfico, en cuanto al lugar de residencia de los clientes de Cuatroestaciones, un 54% viven en otros barrios y un 46% en el barrio de Nueva Córdoba.



Fuente: Investigación realizada en la empresa

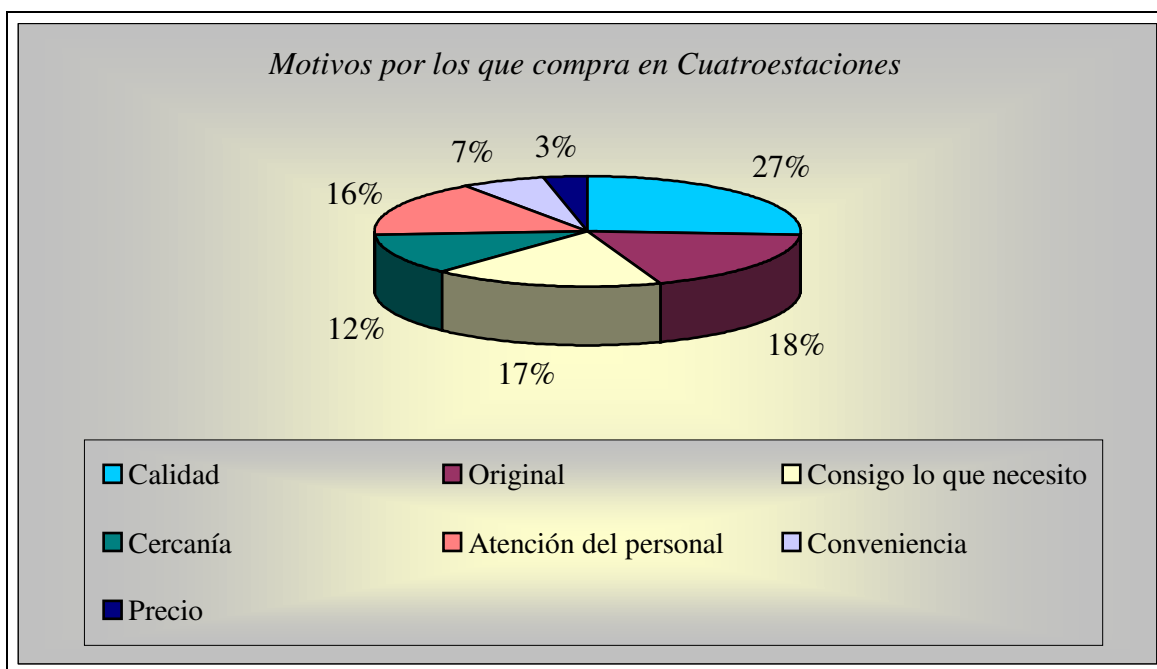
En cuanto a la ocupación de los clientes de la empresa, un 58% son estudiantes y 42% son profesionales.

Entre los atributos que los clientes de Cuatroestaciones tienen en cuenta al momento de adquirir una prenda, se concluyó en base a las encuestas que el orden de importancia es el siguiente:

<i>ATRIBUTOS</i>	<i>POSICIÓN</i>
Diseño	<b>1</b>
Disponibilidad de talles y colores	<b>2</b>
Atención del personal	<b>3</b>
Marca	<b>3</b>
Precio	<b>4</b>

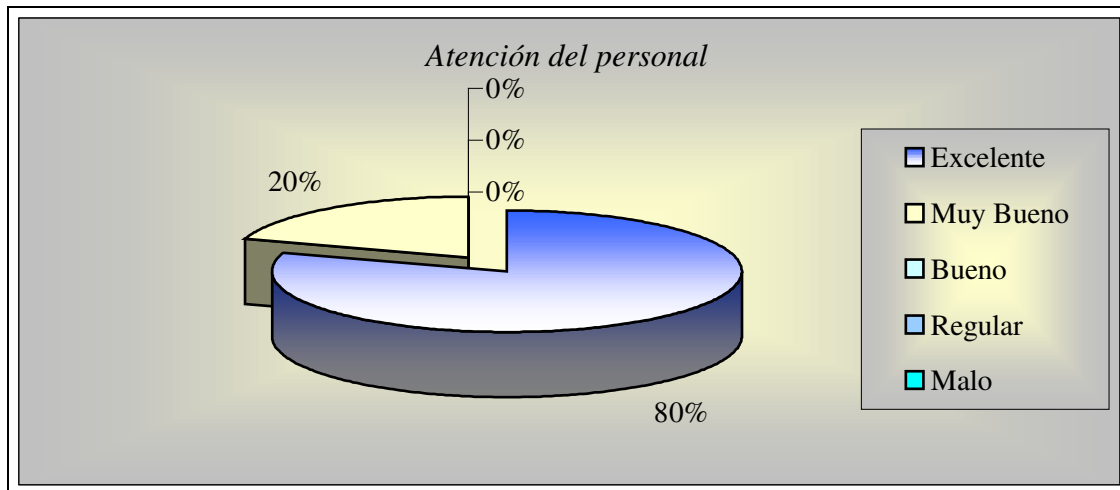
Fuente: Investigación realizada en la empresa

El siguiente gráfico manifiesta las razones por los que compran los clientes de la empresa.

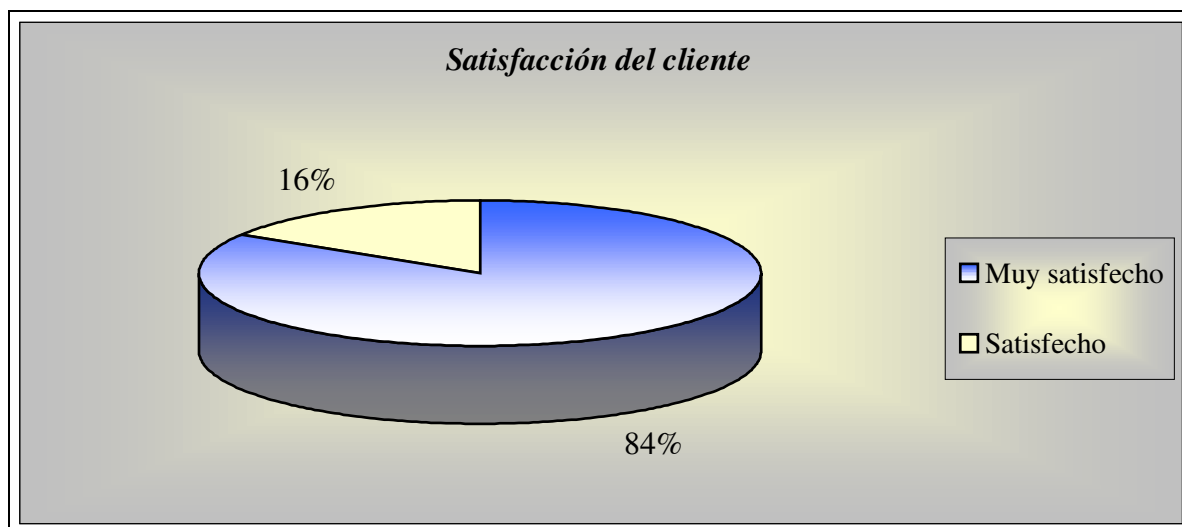


Fuente: Investigación realizada en la empresa

En cuanto a los motivos por los que realizan sus compras en Cuatroestaciones, se puede decir que fueron variados al tener la posibilidad de expresar abiertamente otros motivos. Los motivos principales de compra son: la calidad de las prendas con un 27%, la originalidad de la prendas con un 18%, la variedad de ropa con un 17%, la atención del personal con un 16%, la cercanía con un 12%, la conveniencia con un 7%, y el precio con un 3%.



Haciendo referencia a la atención recibida por parte de las empleadas, el 80% de los clientes ha recibido una excelente atención, y el 20% restante una muy buena atención.



Con respecto a la satisfacción de los clientes de Cuatroestaciones, el 84% de los clientes se encuentra muy satisfecho y el 16% restante esta satisfecho.



## ANEXO 4

### *Modelo de Cuestionario*

*Buenos días, perdón por tomar parte de su valioso tiempo pero necesitamos de su colaboración.*

*Porque queremos seguir mejorando día a día, nos interesa su opinión.*

### Datos personales

1. Qué edad tiene?

- ..... de 15 a 25 años (1)
- ..... de 26 a 36 años (2)
- ..... de 37 a 47 años (3)
- ..... más de 47 años (4)

2. Podría Ud. decirme en que barrio de la ciudad de Córdoba vive?

.....

3.Cuál es su ocupación? ( abierta)

.....

4. De las siguientes actividades ¿ Podría Ud. indicar cuál o cuáles realiza en su tiempo libre?

- ..... Ir al cine.
- ..... Ir al gimnasio.
- ..... Salir de compras.
- ..... Otros

¿Cuáles?.....

### Las Prendas

5. A continuación se mencionan una serie de aspectos que Ud. puede tener en cuenta al momento de adquirir una prenda (ropa). Por favor ordénelos según la importancia que tenga para Ud. asignando el número 1 al atributo de mayor importancia y 6 al de menor importancia.

- ..... Marca (1)
- ..... Diseño (2)
- ..... Precio (3)
- ..... Atención del personal (4)
- ..... Disponibilidad de talles y colores (5)



**Cuatroestaciones**

6. De las siguientes opciones cuál o cuáles considera Ud. que son motivos por los realiza sus compras en Cuatroestaciones ?

- ..... Las prendas son calidad (1)
- ..... Consigo lo que necesito (2)
- ..... Atención del personal (3)
- ..... Cercanía / distancia (4)
- ..... Precios (5)
- ..... Otros motivos, Cuáles? .....

7. La atención que recibió por parte de las empleadas fue: ( Marque con una X la opción seleccionada).

- ..... Excelente (1)
- ..... Muy Bueno (2)
- ..... Bueno (3)
- ..... Regular (4)
- ..... Malo (5)

8. Después de comprar en Cuatroestaciones usted se encuentra: ( Marque con X )

- ..... Muy satisfecho (1)
- ..... Satisfecho (2)
- ..... Insatisfecho (3)
- ..... Muy insatisfecho (4)

9. En el caso que no estuviera Cuatroestaciones, podría Ud. decirme a que tienda iría.

.....





<b>Nivel Socioeconómico</b>
-----------------------------

Bueno, ahora voy a solicitarle algunos datos acerca de su hogar.

10. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que recibió el Principal Sostén del Hogar (PSH), aunque no lo haya completado? ( U.O)

<i>Nivel Educativo</i>	<i>Puntaje</i>	
Sin estudios	0	
Primario incompleto	5	
Primario completo	9	
Secundario incompleto	13	
Secundario completo	17	
Terciario incompleto	19	
Terciario completo	22	
Universitario incompleto	27	
Universitario completo	31	
Pos grado	32	

11. A) Entre usted y el jefe familia tiene (U.O):

- Un auto
- Dos autos
- No tiene auto
- No contesta

A) 1° auto (principal) Marca y modelo:.....

B) 2° auto Marca y modelo:.....

12. Usted tiene: ( marcar con una X) (M.O)

<i>Bienes Poseídos</i>		<i>Puntaje</i>	
TV color con control remoto	1	0	
Videograbadora o reproductor	2	1	
Heladera con freezer	3	1	
Freezer independiente	4	2	
Lavarropas automático	5	3	
Secarropas	6	6	
Acondicionador de aire	7	8	
Computadora personal	8	10	
Teléfono	9	12	
Tarjeta de crédito	10	14	



13. En cuanto a la ocupación del PSH, ¿ Trabaja por cuenta propia o en relación de dependencia?

<b>Cuenta propia</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Relación de dependencia</b>	<b>Puntaje</b>
No trabaja		Empleada domestica	7
Rentista	20	Trabajador familiar S/ rem. Fija	13
		Obrero no calificado	9
<b>Autónomos</b>		Obrero calificado	17
Changarín	4	Técnico/ capataz	23
Trabajos no especializados	11	<b>Empleado sin Jerarquía</b>	
Comerciante sin personal	18	Estado	12
Técnico/ artesano	24	Privado	17
Profesional independiente	30	<b>Jefe intermedio</b>	
Otros autónomos	17	Estado	19
		Privado	24
<b>Empleadores</b>		<b>Gerencia</b>	
1-5 empleados	30	Estado	26
6-20 empleados	36	Privado	30
21 o más empleados	40	<b>Alta dirección</b>	
		Estado	28
		Privado	37

*Gracias por su tiempo.  
Cuatroestaciones.*



