

Emili Sol Zevallos Merino



TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA EN MARKETING

Plan de Marketing
Díaz Merino

- 2017 -

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo final de grado se desarrolla para la empresa Díaz Merino, dedicada a la comercialización de mobiliario para el hogar en la provincia de San Juan.

Luego de un profundo análisis interno y externo realizado en la empresa, se determinó que Díaz Merino al ser una empresa nueva en el mercado de muebles para el hogar (rubro que es maduro y consolidado en la provincia de San Juan), debe consolidarse como marca para luego lograr rentabilidad a corto plazo. A su vez, los ingresos en la misma son muy fluctuantes; durante el primer periodo su margen de ganancia fue mínimo, luego fue a pérdida y en la actualidad en el último periodo se está estabilizándose.

El plan de marketing estratégico presentado, busca aumentar las ventas de la sucursal y el reconocimiento de marca como empresa comercializadora de muebles para el hogar en el transcurso de los próximos dos años. Para alcanzar esto, se plantean 9 planes de acción, en los cuales se propone realizar estrategias de marketing integradas y un fuerte desarrollo digital.

Palabras clave:

Posicionamiento – Marca - Muebles para el Hogar – Plan de Marketing - Marketing Digital.

Abstract

The following Graduation Final Work is developed for the company “Díaz Merino”, dedicated to the marketing of furniture for home located in the province of San Juan. After a deep internal and external analysis carried out in the company, it was determined that Diaz Merino, being a new company in the home furniture market (which is mature and consolidated in the province of San Juan), should be consolidated as a brand to achieve short-term profitability. In turn, the incomes are very fluctuating: during the first period its profit margin was minimal, after this it was lost and now in the last period it is stabilizing.

The strategic marketing plan presented seeks to increase branch sales and brand recognition as a home furniture marketing company over the next two years. To achieve this, 9 action plans are presented, in which it is proposed to integrated marketing strategies and strong digital development.

Keywords:

Positioning - Brand - Home Furniture - Marketing Plan - Digital Marketing.

Agradecimientos

A mi familia por apoyarme en todo momento. En especial a los tres pilares de mi vida, a mi papá por apoyarme en la decisión de venir a Córdoba, a mi mamá por enseñarme el camino y estar siempre a mi lado, y a mi hermano Bruno por ser mi comerciante favorito.

A mi novio por estar conmigo en cada paso, por apoyarme y ayudarme a nunca rendirme. Gracias por ser mi fiel compañero y creer en mí desde el primer día.

A mis amigos de San Juan, personas fieles a sus principios, admirables y compañeras. Gracias por estos 11 años de amistad incondicional.

A mis amigos de Córdoba por acompañarme en este proceso y darme pilas para seguir adelante.

A los amigos que me dio la facultad, apasionados por sus sueños, gracias por hacer mis días más lindos.

A Vanesa y Martín, dos profesores excepcionales que cruce allá por los primeros años de la facultad y me acompañaron hasta el final. Gracias por hacerme crecer en esta profesión que tanto me gusta.

Índice

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema.....	14
Introducción	14
Justificación.....	15
Objetivos del trabajo	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO II: Marco Teórico	17
Concepto de Marketing	17
Plan de Marketing	18
Estructura del plan.....	18
PRIMERA FASE: Análisis y Diagnóstico de la situación	19
SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de marketing	24
TERCER FASE: Decisiones operativas de marketing	31
Conceptos claves	31
Customer centricity	31
Evolución del Marketing	32
E-mail Marketing.....	34
Marketing On-line	34
Concepto de Retail Marketing.....	34

CAPÍTULO III: Marco Metodológico..... 36

Proyecto de investigación.....	37
Motivo de la investigación	37
Hipótesis	37
Pregunta de investigación.....	37
Objetivos de investigación	38
Diseño de investigación	38
Análisis Interno	38
Análisis Externo	40
Análisis del Sector.....	41
Análisis del Mercado	41

CAPÍTULO IV: Análisis del contexto externo 43

Macro entorno	43
Entorno Político.....	43
Entorno Económico:	46
Entorno Social / Demográfico	48
Entorno Tecnológico	51
Análisis del Sector.....	55
Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	55
Análisis del Mercado.....	58
Estructura del mercado: La oferta	58

Naturaleza del Mercado: La demanda	60
Conclusiones Análisis Externo.....	64
CAPÍTULO V: Análisis del contexto interno	67
Reseña histórica.....	67
Objetivos y estrategias.....	69
Análisis del cliente y estrategias de fidelización	69
Análisis de la estrategia de productos	70
Análisis de la estrategia de precios.....	72
Análisis de la estrategia de distribución	74
Análisis de la estrategia de comunicación y promoción.....	74
Análisis de la evolución de ventas y rentabilidad	77
Conclusiones Análisis Interno	84
CAPÍTULO VI: Diagnóstico	86
Matriz FODA	86
Conclusiones Diagnosticas.....	87
CAPÍTULO VII: Decisiones Estratégicas de Marketing.....	90
Misión.....	90
Visión	90
Valores	90
Objetivos	91
Objetivos corporativos.....	91

Objetivo de ventas	92
Objetivos de marketing.....	93
Estrategias	94
Estrategias Corporativas	94
Estrategias de marketing.....	94
CAPÍTULO VIII: Decisiones Operativas de Marketing	97
Planes de acción:	97
Programa 1: “Ordenando la nube”.....	97
Programa 2: “Nos vemos en Facebook”.....	105
Programa 3: “Nos preocupamos por vos”	110
Programa 4: “Mailing”	114
Programa 5: “Tiempos de cambio”	119
Programa 6: “Marketing digital”	122
Programa 7: “Nuevos Clientes”.....	127
Programa 8: “Personalizando promociones”	130
Programa 9: “Cásate o júntate con Díaz Merino”	133
Cuadro estratégico.....	136
Presupuesto proyectado.....	137
Diagrama de Gantt	138
CAPÍTULO IX: Análisis Financiero	140
Flujo de fondos.....	140

Resultados de flujo de fondos proyectado.....	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	144
Conclusiones finales.....	144
Recomendaciones.....	145
Bibliografía	147
Anexos	152

Tablas

Tabla 1 - Ficha técnica de investigación.....	39
Tabla 2 - Ficha técnica de investigación.....	39
Tabla 3 – Ficha técnica de investigación	40
Tabla 4 - Ficha técnica de investigación.....	40
Tabla 5- Ficha técnica de investigación.....	41
Tabla 6 - Ficha técnica de investigación.....	42
Tabla 7 – Ficha técnica de investigación	42
Tabla 8 - Ficha técnica de investigación.....	42
Tabla 9 - Cuadro de impacto.....	57
Tabla 10 - Competidores.....	59
Tabla 11 – Costos e ingresos por periodos	79
Tabla 12 – Costos por periodo..	80
Tabla 13 – Costos totales	81
Tabla 14 - Análisis FODA.	86
Tabla 15 - Matriz de Ansoff.....	95
Tabla 16 - Presupuesto programa 1.....	103
Tabla 17 - Presupuesto programa 2.....	108
Tabla 18 - Presupuesto programa 3.....	112
Tabla 19 - Presupuesto programa 4.....	117
Tabla 20 - Presupuesto programa 5.....	121
Tabla 21- Búsqueda de palabras clave muebles.....	124
Tabla 22- Búsqueda de palabras clave hogar.	124
Tabla 23 - Presupuesto programa 6.....	125
Tabla 24 - Presupuesto programa 7.....	129

Tabla 25 – Presupuesto programa 8.....	132
Tabla 26 – Presupuesto programa 9.....	135
Tabla 27 – Cuadro estratégico.	136
Tabla 28 - Presupuesto proyectado..	137
Tabla 29 – Diagrama de Gantt..	139
Tabla 30 – Flujo de fondos proyectado.....	142
Tabla 31 – Resultados flujo de fondos proyectado.....	143

Gráficos

Gráfico 1 - Etapas del plan de marketing.....	18
Gráfico 2 - Grafico de las 5 fuerzas de Porter.....	21
Gráfico 3 - Cantidad de habitantes.....	49
Gráfico 4 - Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	57
Gráfico 5 - Mapa de posicionamiento.....	60
Gráfico 6 - Distribución de estratos sociales en San Juan.	61
Gráfico 7 - Organigrama.....	68
Gráfico 8 - Distribución de ventas..	71
Gráfico 9 - Matriz BCG.	71
Gráfico 10 – Evolución ingresos anuales.....	77
Gráfico 11 – Evolución ingresos vs. Costos totales.....	78
Gráfico 12 – Evolución ingresos vs. Costos fijos vs. Costos variables	79
Gráfico 13 – Evolución ingresos vs. Costos fijos vs. Costos variables.	81
Gráfico 14 – Evolución ingresos vs. Costos totales.....	82
Gráfico 15 - Tamaño de la empresa.	91
Gráfico 16 - Prioridades de la empresa.....	92
Gráfico 17 - Estrategias Competitivas o genéricas de Porter.....	94

Ilustraciones

Ilustración 1 - Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación 2011 y 2015.....	52
Ilustración 2 - Diseño Web Inicio.....	99
Ilustración 3 - Diseño Web Sector Hogar.....	100
Ilustración 4 – Diseño Web Sector Oficina	101
Ilustración 5 – Diseño Web Sector Contacto.....	101
Ilustración 6 - Banner para sumar seguidores.....	107
Ilustración 7 - Banner sorteo de Facebook.....	107
Ilustración 8 - Formulario de contacto para sorteo.....	108
Ilustración 9 - Envió por descuentos.....	116
Ilustración 10 - Envió Feliz Cumpleaños.....	116
Ilustración 11- Envió Navidad.....	117
Ilustración 12 - Cupón para cliente esporádicos.....	120
Ilustración 13- Cupón para nuevos clientes.....	128
Ilustración 14 - Cupón para nuevos clientes.....	131

Anexos

Anexo N°1: Observación directa.....	152
Anexo N°2: Guía de pautas entrevista en profundidad	154
Anexo N°3: Encuesta Auto-administrada.....	157
Anexo N°4: Mystery Shopper	162
Anexo N°5: Facturación de la empresa	164
Anexo N°6: Gráficos de respuestas obtenidas.....	168
Anexo N°7: Foda ponderado	175

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

Introducción

Díaz Merino es una empresa ubicada en la capital de San Juan - Argentina, que cuenta con más de 50 años de trayectoria en el rubro de amoblamiento de oficinas, 15 años en el rubro mayorista de amoblamiento para el hogar y 3 años como minorista. La misma cuenta con dos sucursales, una casa central y una nueva sucursal inaugurada en mayo del 2014 dedicada exclusivamente a la venta de muebles para el hogar.

El siguiente trabajo final de graduación consiste en la elaboración de un plan de marketing aplicado para la nueva sucursal de Díaz Merino. Con el mismo se espera poder encontrar el problema central de la empresa, detectando y analizando cada uno de los síntomas que presenta.

Siguiendo los lineamientos de un plan de marketing, en el presente trabajo el lector se encontrará con tres grandes fases.

La primera consta de una etapa de análisis y diagnóstico de la situación, que se llevara a cabo realizando un extenso análisis tanto interno como externo de la empresa, el mercado y el sector. Se considerará la ciudad de San Juan como campo de rivalidad competitiva, para posteriormente redactar su respectivo diagnóstico.

La segunda fase consiste en definir decisiones estratégicas de marketing. Esto se logra fijando objetivos y estrategias de marketing para potenciar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

La tercer y última fase se concentrará en las decisiones operativas de marketing, ideando planes de acción y sus respectivos presupuestos para lograr una exitosa implantación del plan.

Justificación

La nueva sucursal de Díaz Merino está teniendo fluctuaciones muy marcadas en su margen de ganancia. Esta situación le provoca incertidumbre al dueño de la empresa, por lo que le resulta muy difícil tomar decisiones de inversión.

Se cree que esto sucede debido a que el nombre “Díaz Merino” en San Juan está estrechamente ligado a los muebles de oficina, por ende los ciudadanos no tienen conocimiento que la empresa vende mobiliario para el hogar. Sumado a que la cantidad de ventas fue menor a lo esperado al abrir el negocio.

De esto se desprende la importancia de la realización de este trabajo, donde se busca establecer en qué estado se encuentra la empresa, haciendo un análisis exhaustivo de la misma, para establecer la posición competitiva de la sucursal y sus potencialidades de crecimiento. Además, se medirá qué porcentaje de ciudadanos tienen conocimiento sobre la venta de muebles para el hogar, como así también se buscará conocer cuál es la opinión de los clientes y potenciales sobre la marca y cuáles son sus preferencias al momento de realizar una compra, para luego poder generar acciones para conquistarlos y posteriormente lograr una efectiva fidelización.

Objetivos del trabajo

Objetivo General

Incrementar las ventas de la sucursal nueva de Díaz Merino de la ciudad de San Juan en el plazo de agosto del 2017 a julio del 2019.

Objetivos Específicos

1. Analizar el contexto externo de Díaz Merino, para conocer el ámbito donde se desarrolla e identificar las variables que pueden afectar el negocio.
2. Conocer y analizar el funcionamiento interno de la empresa.
3. Lograr una correcta y eficiente asignación de recursos en la empresa.
4. Identificar los competidores existentes y la posición competitiva de la empresa.
5. Examinar el mercado para conocer las características, necesidades y preferencias de los potenciales clientes.
6. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.
7. Fijar objetivos y estrategias que respondan a dicho diagnóstico.
8. Desarrollar planes de acción que ayuden al cumplimiento de los objetivos del plan.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

A continuación se realizará una explicación teórica sobre los conceptos básicos con los que fue realizado el siguiente plan estratégico de marketing para lograr así una mejor comprensión del mismo.

Para su desarrollo se seguirán los lineamientos que José M. Sainz de Vicuña plantea en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica”, se utilizaran conceptos expuestos por Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro “Fundamentos de Marketing” y de Philip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro “Dirección de Marketing”.

Concepto de Marketing

El marketing es “La actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Philip Kotler y Kevin L. Keller, 2012, p.5)

Según Peter Ducker (1973) citado en Philip Kotler y Kevin L. Keller (2012) “El propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda por sí solo” (p.5)

Para Philip Kotler y Gary Armstrong el concepto de Marketing es una “filosofía en la cual el logro de las metas de marketing depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados meta, y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores” (2013, p.10).

Plan de Marketing

Una vez comprendido esto, procederemos a entender que es un Plan de Marketing. Según Luis A. Sanz de la Tajada, (1975) citado en Jose M. Sainz de Vicuña, (2008) un Plan de Marketing:

Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (p.77).

Estructura del plan

El Plan de Marketing se divide en tres fases. Estas son:



Gráfico 1 - Etapas del plan de marketing. Fuente: Elaboración propia basada en "El plan de marketing en la práctica" José M. Sainz de Vicuña (2008)

PRIMERA FASE: Análisis y Diagnóstico de la situación

Esta fase consiste en dos etapas: **Análisis de la Situación**, donde se efectúa un estudio riguroso y exhaustivo del contexto tanto externo como interno de la empresa. Y un **Diagnóstico de la Situación**, donde utilizando la información antes recabada, se resumen las oportunidades y amenazas del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa, sintetizando el panorama en el que se encuentra.

Primera Etapa: Análisis de la situación

En esta primera etapa se realizará un estudio de la situación externa de la empresa tomando en consideración diferentes escenarios como lo son el entorno político, económico, social, tecnológico, etc. Y un análisis de la situación interna de la misma, desde el punto de vista comercial y de marketing.

Análisis de la situación externa

Este análisis abarca el estudio de todos los ambientes que engloban a la empresa, para ayudar a conocer oportunidades y amenazas que nos releva el mercado. Para ello se realiza un estudio del entorno, el sector y el mercado.

- Análisis del Entorno

En este apartado se llevara a cabo un estudio de las variables no controlables que determinan el entorno. Los escenarios que se va a evaluar son:

- Político / Legal
- Económico
- Social / Demográfico
- Tecnológico

- Análisis del Sector

Se debe realizar un análisis diferente para cada tipo de industria, analizando el sector y sus características. Para esto, se utilizan las 5 fuerzas mencionadas por Michael E. Porter en su libro “Ventaja competitiva”. El poder de las cinco fuerzas competitivas varía de industria en industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial. (Michael E. Porter, 1995, p. 22): Rivalidad entre los competidores, se refiere al número y perfil de los competidores que ya se encuentran en el mercado. La premisa de esta amenaza se basa en que un segmento con una gran rivalidad resulta poco atractivo. La intensidad de la rivalidad incluye tanto en los precios como en los costos de competir. (Michael E. Porter, 1995, p. 22)

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: El atractivo de un segmento varía de acuerdo a la altura de las barreras de entradas y salida, de modo que el más interesante será el que tenga altas las barreras de entrada y bajas de salida. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes (Michael E. Porter, 1995, p. 22)
- Amenaza de productos sustitutos: El atractivo de un segmento decae si existen sustitutos reales o potenciales para el producto.
- Poder de negociación de los compradores o clientes: El atractivo va a disminuir si los compradores tienen un gran poder de negociación o si éste va en aumento. Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. (Michael E. Porter, 2001, p. 40). El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, pero también puede influir en el costo y la inversión debido a

que los compradores poderosos demandan productos costosos. (Michael E. Porter, 1995, p. 22)

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Un segmento no es interesante si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o reducir las cantidades (Philip Kotler y Kevin L. Keller, 2012). Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con levantar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios, determinan el costo de la materia prima y otros insumos (Michael E. Porter, 2001, p. 43). La intensidad de la rivalidad influye en los precios, así como los costos de competir en áreas como planeamiento, desarrollo de producto y fuerza de venta. (Michael E. Porter, 1995, p. 22)

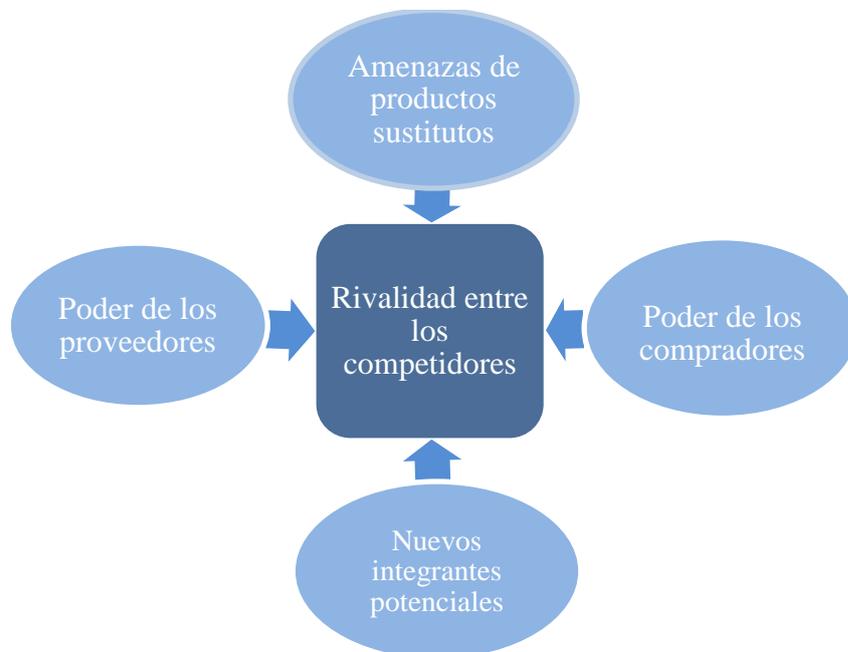


Gráfico 2 - Gráfico de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia basada en "El plan de marketing en la práctica" José M. Sainz Ancín (2012).

- Análisis del mercado

Este análisis tiene en cuenta aspectos relacionados con la *naturaleza del mercado*. Algunos de los ejes a estudiar son la situación y evolución de los segmentos de clientes que maneja el mercado, el grado de satisfacción de las necesidades, los competidores por segmento y los cambios producidos en la demanda. Además se estudia la *estructura del mercado* esto refiere al tamaño de la oferta, tipo de productos ofrecidos, competidores y estrategias seguidas por cada uno.

Análisis de la situación interna

Consiste en estudiar la situación interna de la empresa, desde el punto comercial y de marketing. Esto nos ayudará a descubrir las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Para ello, se procederá a profundizar en la estrategia de marketing de una empresa, con especial énfasis en la mezcla de marketing “4 P’s”.

Mezcla de marketing

Es una descripción tradicional de las actividades de marketing, que se define como el conjunto de herramientas controlables que utiliza una empresa para conseguir la satisfacción de las necesidades o deseos de su mercado meta mediante la entrega de valor. (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2013).

Estos instrumentos se clasifican en cuatro grandes grupos denominados las 4 P del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tanto tangibles como intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** Hace referencia a la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio es la única variable

de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

- **Plaza:** Esta es también conocida como distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.
- **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios que tiene un producto.

(Philip Kotler y Gary Armstrong, 2013)

Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

Esta primera fase concluye con el diagnóstico de la situación. Para su elaboración utilizaremos la herramienta de marketing matriz FODA.

La misma hace hincapié en descubrir, mediante la realización previa del análisis interno de la situación, las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Así mismo, mediante el análisis externo de la empresa podremos conocer sus oportunidades y amenazas.

Para esto es conveniente de ante mano conocer con exactitud el significado de cada variable.

Oportunidades: Son aquellos factores externos o no controlables por la propia empresa, que favorecen o pueden llegar a favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos como empresa.

Amenazas: Son aquellos factores externos o no controlables por la propia empresa, que perjudican o pueden llegar a perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos como empresa.

Fortalezas: Son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden llegar a favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.

Debilidades: Son los factores internos propios de la empresa que perjudican o pueden llegar a perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

(José M. Sainz de Vicuña, 2008)

SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de marketing

Una vez culminado el Diagnóstico de la Situación, se fijaran objetivos de marketing para potenciar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; y se determinaran las estrategias para alcanzar los objetivos planteados. Las decisiones estratégicas de marketing son las más trascendentales en un plan, aunque a corto plazo son las que menos resultados visibles presentan. (José M. Sainz de Vicuña, 2008)

Tercera Etapa: Planteamiento de objetivos

Un objetivo es una meta que se fija relativa a un campo de acción, y que dirige todos los esfuerzos de una organización hacia un lugar común.

Los objetivos de Marketing deben estar siempre supeditados a los objetivos corporativos. Por lo tanto, antes de definir los objetivos de marketing se debe hacer un repaso de los corporativos.

- **Objetivos Corporativos**

José M. Sainz de Vicuña (2008), explica que los objetivos corporativos serán diferentes según la dimensión de la empresa. Es decir, que es distinta la importancia que

le dan a cada tipo de objetivo las empresas grandes, medianas o pequeñas. Estos objetivos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y rentabilidad a corto.

Por lo tanto, en las grandes empresas de cualquier sector, el sistema de objetivos se focalizará en el crecimiento en primer lugar. Seguido por la rentabilidad y la consolidación, respectivamente.

En el corto plazo, el objetivo principal de estas empresas es seguir creciendo, en búsqueda de la masa crítica. Para luego, en el largo plazo, asentarse en el mercado ampliado, centrándose en la orientación al mercado y en la búsqueda de mayores cuotas de rentabilidad.

La pequeña empresa debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, entendiendo que no va a alcanzar la masa crítica.

En cuanto a la empresa mediana, esta tendrá un sistema u otro de objetivos dependiendo su voluntad de permanecer en el mercado o retirarse.

En el primer caso, la PYME buscará consolidarse en el mercado, para luego emprender una etapa de alto crecimiento, en miras de alcanzar la masa crítica. Cuando la haya logrado, sus objetivos se dirigirán a obtener una rentabilidad a corto plazo.

Por el contrario, la empresa que ha decidido venderse, debe conseguir ser atractiva ante posibles compradores. Para ello, la rentabilidad a corto será el objetivo primordial, buscando una valoración alta por parte del cliente, dejando en último plano el crecimiento, el cual no será mayor que el del mercado, y la consolidación.

Con esta estructura se puede obtener un panorama de las metas que deben seguir las empresas.

- **Objetivos de Marketing**

Siguiendo lo expuesto por José M. Sainz de Vicuña (2008), la fijación de los objetivos de marketing debe hacerse teniendo presente dos criterios: la masa crítica y la correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo.

El concepto de masa crítica, hace referencia a la dimensión que necesita un producto, una marca, una actividad o una empresa para que se pueda considerar asentado o consolidado en el mercado.

Para afirmar si un producto se encuentra o no en masa crítica se debe analizar sus ventas y hacer una distinción entre mercados no fragmentados y mercados fragmentados. En el primer caso, un producto estará en masa crítica si su volumen de ventas alcanza el 10% del volumen de ventas del mercado. En los mercados muy fragmentados, se llegará a ella si se tiene entre el 25% y el 50% de la participación de mercado del líder.

El objetivo de un producto que se encuentra en masa crítica será obtener tasas de expansión anual de ventas similares a la del propio mercado, buscando sobretodo el progreso de la rentabilidad a corto. Si el producto no ha alcanzado la masa crítica, el porcentaje de aumento de la facturación marcado como objetivo será mayor a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible la masa crítica.

Cuarta Etapa: Estrategias de Marketing

Según José M. Sainz de Vicuña (2008), una estrategia de marketing es un curso de acción destinado a colocarse en una posición ventajosa respecto a la competencia, aprovechando las oportunidades de mercado para conseguir los objetivos fijados.

- Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas están definidas por la Visión, Misión, y Definición del Negocio.

La misión de la empresa, tal como la define Jose M. Sainz de Vicuña (2008) es “la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella.” (p.240)

Siguiendo la línea de este autor, la definición del negocio implica concretar los siguientes aspectos: funciones del producto o servicio, segmentos de consumidores a ser atendidos, tecnología con la que se realizarán los productos o servicios.

Las estrategias corporativas que menciona el autor son “Las estrategias competitivas o genéricas de Porter”: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para definir las utilizaremos la definición de Philip Kotler y Kevin L. Keller (2006, p.56).

- Liderazgo en Costos: se centra en vender a precios más bajos que sus competidores y lograr así una mayor participación de mercado. Para ello, la empresa se debe esforzar en mantener los costos de producción y distribución más bajos. El mayor inconveniente de esta estrategia es su perspectiva a futuro, ya que pueden aparecer con facilidad empresas con precios aún más bajos.
- Diferenciación: consiste en enfocarse en una ventaja importante que lo suficientemente valorada por el mercado, y así lograr los mejores resultados. Entonces, la empresa se dirigirá a las fortalezas que contribuyan a la diferenciación.
- Enfoque: implica concentrarse en uno o más segmentos estrechos del mercado, buscando el liderazgo en precios o la diferenciación.

Una vez realizada la revisión de la estrategia corporativa se pasan a detallar las estrategias de marketing propiamente dichas.

Estas son estrategias de cartera, segmentación y posicionamiento y estrategias funcionales, las cuales se conceptualizan a continuación.

- Estrategia de Cartera

Estas determinan el camino a seguir para la empresa en cada una de sus unidades de negocio, definiendo en cada una las diferentes combinaciones producto-mercado que la empresa deberá abordar. Para ello, se utiliza la matriz de dirección de crecimiento (Ansoff). José M. Sainz de Vicuña (2008) explica que la misma es de gran utilidad cuando una empresa se plantea objetivos de crecimiento, ya que analiza a cada binomio producto-mercado en función de su actualidad y su novedad, para desembocar hacia una estrategia de expansión o diversificación. El criterio general de este planteamiento es que toda empresa debe agotar las posibilidades de expansión antes de llevar a cabo una diversificación.

Las variables que integran dicha matriz son:

- Penetración de mercado: implica incursionar con mayor profundidad en los mercados actuales con la oferta que la empresa ya posee. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.
- Desarrollo de nuevos productos: se lleva a cabo tanto por un cambio material en el producto, o mediante una regeneración o adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los consumidores.

- Desarrollo de nuevos mercados: puede traducirse en una expansión geográfica del mercado, búsqueda de nuevos clientes o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.
- Diversificación: es la estrategia más riesgosa, ya que significa entrar en un nuevo mercado con nuevos productos, es decir, se cuenta con una experiencia nula.

Otra herramienta utilizada por José M. Sainz de Vicuña (2010) para la descripción de la cartera de productos es la Matriz de crecimiento - participación de Boston Consulting Group (BCG).

Esta es una matriz de 2x2, donde el eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el eje horizontal la cuota de mercado. La misma distingue cuatro categorías de productos que se detallan a continuación:

Productos Estrella: Son los productos o unidades de negocio con un gran crecimiento y participación del mercado. Es recomendable potenciar al máximo estos productos o áreas hasta que se vuelvan maduros y se convierta en vaca.

Productos Interrogantes: Si bien estos productos o áreas de negocio tienen un gran crecimiento, poseen una poca participación en el mercado. Eventualmente los mismos pueden convertir en una estrella o en un perro.

Productos Vaca: Se trata de un producto o área de negocio que sirve para generar efectivo y son necesarios para crear nuevas estrellas. Estos cuentan con un bajo crecimiento, pero una participación elevada en el mercado.

Producto Perro: Son productos o áreas de negocios con baja rentabilidad, sin crecimiento y baja participación en el mercado. Generalmente son negocios o productos

que se encuentran en su última etapa de vida y no conviene mantenerlos en la cartera de la empresa, al menos que se consideren dentro de una estrategia de marketing.

- Estrategia de Segmentación

En este nivel se definirá, para cada binomio producto-mercado elegido en el nivel anterior, el segmento o segmentos estratégicos a los que se enfocará la empresa. Los mismos se seleccionarán en función del atractivo que presentan y de las ventajas competitivas que la empresa presente.

Un segmento estratégico es aquel en el que la empresa posee una ventaja respecto a los competidores en algo que es valorado por sus clientes.

- Estrategia de Posicionamiento

Esta estrategia supone definir la imagen con la que la empresa desea ser percibida. Se trata de “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante” (Jean J. Lambin, 1991, citado en José M. Sainz de Vicuña, 2008, p.266).

Existen diferentes maneras de plantear un posicionamiento, en comparación con la competencia, por ventajas aportadas por el producto, utilizando la personalidad de la empresa, características de uso del producto, situaciones de consumo o tipos de consumidores.

- Estrategia Funcional

Consiste en combinar los distintos medios e instrumentos de marketing que posee una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Se trabajará puntualmente sobre la mezcla de marketing: producto, precio, plaza/distribución y promoción.

TERCER FASE: Decisiones operativas de marketing

En esta parte del plan es donde se materializa todo lo desarrollado anteriormente, ya que para que una estrategia sea eficaz se debe traducir en acciones concretas. A estas se les debe asignar un responsable, recursos (materiales y financieros), tiempos de preparación y ejecución, evaluar los costos y jerarquizarlas por importancia y urgencia.

Conceptos claves

Customer centricity

Resulta pertinente la incorporación del concepto de customer centricity. Este concepto hace referencia al feedback de los clientes o los resultados de satisfacción, pero a la vez se centra en entender lo que los clientes necesitan y quieren, para que sus necesidades queden interiorizadas en todos los procesos, estrategias e iniciativa de marketing.

Los siete pilares en los que se basa este concepto son experiencia, lealtad, comunicación, variedad, promociones, precio y feedback.¹

¹ *El marketing centrado en el cliente y sus 7 pilares básicos*. Recuperada de:

<http://www.omniacomunicacion.com/el-marketing-centrado-en-el-cliente-y-sus-7-pilares-basicos/>

Evolución del Marketing

La evolución del Marketing, desde el Marketing 2.0 al Marketing 4.0. A continuación de conceptualizara cada uno de ellos:

Marketing 2.0

Este término es incorporado por Gerald Corbae, Jacob B. Jensen y Dirk Schneider (2003), para denominar a la nueva forma de marketing que busca construir relaciones duraderas con sus clientes basadas en dos niveles de confianza. El primero es un nivel racional, mediante productos de calidad a un buen precio y el segundo mediante una comunicación interactiva que logre establecer y fortalecer esta relación con los clientes.

El marketing 2.0 es una revolución en el mundo del Marketing ya que utiliza las nuevas tecnologías para llegar a cada uno de los usuarios de un universo masivo de clientes. “Se trata de una personalización en masa del marketing que solo se puede llevar a cabo mediante el uso intensivo de las nuevas TICs” (Juan M. Maqueira y Sebastián Bruque, 2009, p.12).

Marketing 3.0

Philip Kotler en 2010 acuño termino Marketing 3.0, el mismo surge como una necesidad de responder a varios factores, como lo son las nuevas tecnologías, los problemas que traen aparejados la súper globalización y el aumentado interés que tienen las personas por expresarse.

Entran en juego las redes sociales y las empresas se centran en los valores. Se toma en cuenta lo que el cliente piensa y quiere, para así poder ofrecerles productos con valores empáticos. Está focalizado en una visión de cliente 360°.

El Marketing 3.0 puede ser tomado como la revolución que centra al cliente en la empresa no como un consumidor, ni una fuente de ingresos, si no como persona y le hace sentir que la empresa se preocupa por él.

Bajo este término, el marketing de contenidos toma valor, como así también lo hace el E-commerce. Ya que cada vez más personas tienen acceso a internet, el tiempo de conectividad va en aumento y los consumidores comienzan a comprar on-line con más frecuencia.

Marketing 4.0

En noviembre del 2016, Philip Kotler sacó su libro Marketing 4.0 enfocado en la transformación que está teniendo el Marketing con las nuevas tecnologías. Estamos en la era del omnicanal, donde no solo hay que lograr transacciones si no crear y sostener un dialogo con nuestros clientes.

Los mismos se manifiestan por distintos canales, por lo que es fundamental contar con una buena base de datos y un CRM efectivo que nos permita tener todas las conversaciones que llevamos con cada uno de los clientes actualizadas para brindarle un mejor servicio.

La visión 360° se convierte en estrategias 360°, ya nadie se plantea si la comunicación es online u offline, la línea divisoria no existe. La comunicación es una sola, el consumidor es el que está al mando. Las empresas deberán predecir tendencias y gustos para seguir en el mercado.

E-mail Marketing

“Básicamente el e-mail Marketing consiste en el envío masivo de correos electrónicos personalizados que incluyen alguna acción concreta de marketing, como por ejemplo dar a conocer un producto, acciones promocionales, descuentos especiales, etc.”
(Juan M. Maqueira y Sebastián Bruque, 2009, p.28)

Marketing On-line

El marketing on-line es la estrategia de marketing tradicional en Internet, se utiliza la propia página web como herramienta de marketing. Es un tipo de estrategia en constante evolución, que experimenta rápidos cambios en la forma en que se desarrolla y en sus elementos tácticos. (Juan M. Maqueira y Sebastián Bruque, 2009)

Concepto de Retail Marketing

El retail marketing² hace referencia al marketing en la tienda. Los parámetros cambiaron, ya no es solamente necesario un local lindo, limpio, con buenos precios, gran variedad de productos y accesibles, ahora para satisfacer a nuestros clientes se crean estrategias a largo y corto plazo.

La base central pasa a ser la experiencia del cliente en nuestra tienda y con nuestros productos, como se sintió al ingresar, como fue tratado, que sensación se lleva de la compra, como se sintió con el servicio posventa. Crear una buenas experiencia para el cliente pasa a ser el pilar fundamental con esto se busca lograr un impacto emocional e involucrar al cliente en el proceso de compra.

² *Marketing retail*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/gmarketing/estrategias-ventas/30846/que-es-el-retail-marketing/>

Las 4 R del retail marketing son:

- Relaciones, relación con los clientes.
- Relevancia, sentirse fundamental.
- Recompensa, sentirse premiado.
- Reducción de gastos, en proceso de compra y en esfuerzo.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

El marco metodológico que se presenta a continuación describe las herramientas utilizadas tanto para la búsqueda y recolección de la información, como también para la realización del plan de marketing.

La recolección de información es un elemento crucial para realizar un correcto diagnóstico, para esto se recopila información primaria y secundaria, tanto interna de la empresa, como externa del entorno donde se desarrolla. Dicha recolección se llevó a cabo bajo un proceso de validación para garantizar la calidad de la información obtenida, el mismo consistió en evaluar las fuentes a través de seis principios fundamentales: finalidad, exactitud, congruencia, credibilidad, metodología y tendencia.

Datos primarios:

Hacen referencia a las fuentes primarias de información, son aquellas que la empresa recopila directamente, es una información nueva y original, son datos que no existen y que se crean expresamente para su estudio y análisis. Los datos primarios utilizados para la realización del plan se obtuvieron mediante una entrevista en profundidad al dueño de la empresa para indagar distintos aspectos de la situación interna de la misma, además se implementó la observación directa y encuestas auto-administradas a clientes y potenciales de la ciudad de San Juan.

Datos secundarios:

La información secundaria se clasifica en dos: datos secundarios internos (incluyen registros de ventas, registros contables, informes internos y canales de distribución) y datos secundarios externos (incluyen datos obtenidos en libros,

documentos, organismos públicos, sitios web, institutos privados, revistas e informas periodísticos). Para la realización del plan se recopilaron datos secundarios internos como registros de ventas, registros contables e informes realizados por la empresa y se buscaron datos secundarios externos en libros, sitios webs, documentos, institutos de estadísticas e investigaciones públicas.

Proyecto de investigación

Motivo de la investigación

Hace cuatro años Díaz Merino abrió una nueva sucursal exclusiva de muebles para el hogar para el público minorista. Al día de hoy la misma se encuentra con fluctuaciones bruscas en su margen de ganancias, el nivel de ventas durante los primeros años fue bastante más bajo de los que se esperaba obtener con este nuevo negocio.

Hipótesis

Dado que el fuerte de la empresa es la venta de muebles de oficina, se cree que existe un desconocimiento por parte de los sanjuaninos sobre la venta de línea hogar en la nueva sucursal.

Pregunta de investigación

¿Saben los habitantes de la ciudad de San Juan que Díaz Merino vende línea hogar?

Objetivos de investigación

- Medir el grado de conocimiento que tienen los habitantes de la ciudad de San Juan sobre la comercialización de línea hogar en Díaz Merino.
- Identificar cuáles son las preferencias de los consumidores a la hora de comprar muebles de hogar.
- Conocer los competidores y la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Analizar la situación actual de la empresa y brindarle acciones para mejorarla.

Diseño de investigación

Análisis Interno

El objetivo del correspondiente análisis es evaluar la situación que atraviesa la empresa, obteniendo datos primarios pertinentes de la misma.

El tipo de investigación elegida fue la exploratoria ya que se centra en descubrir e interiorizar la empresa con la que trata. Este tipo de investigación tiene por finalidad conocer las características de los productos ofrecidos al mercado, los diferentes actores del sector, el mix ofrecido a los clientes, y los canales de comunicación y distribución elegidos.

Para tener una percepción más precisa del negocio se utilizó la técnica de observación directa para describir el local y el comportamiento de los empleados.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección	Observación directa
Instrumento de recolección	Planilla de observación
Población	Sucursal Díaz Merino
Criterio	No probabilístico, por conveniencia
Muestra	1
Tema o temas a los que se refiere	Ver Anexo 1: Planilla de observación

Tabla 1 - Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia

Además se realizó una entrevista en profundidad con preguntas abiertas al dueño de la empresa; esta clase de entrevista le permite al investigador, mediante una guía de pautas, reunir datos primarios relevantes.

La metodología de investigación fue cualitativa ya que permite adquirir ideas preliminares sobre los problemas y oportunidades de decisión, centrándose en la recolección de datos primarios. Ofrece la ventaja de indagar sobre conocimientos que no están claros y adquirir ideas sobre la conducta del mercado. Este tipo de investigación resulta útil para evaluar actitudes y creencias.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección	Entrevista en profundidad
Instrumento de recolección	Guía de pautas
Población	Dueño de la empresa
Criterio	No probabilístico, por conveniencia
Muestra	1
Tema o temas a los que se refiere	Ver Anexo 2: “Guía de pautas entrevista en profundidad”

Tabla 2 - Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el grado de conocimiento que tienen los habitantes de San Juan sobre la venta de mobiliario para el hogar en Díaz Merino se implementó un diseño de investigación exploratorio e interpretativo mediante la utilización de un cuestionario auto-administrado con preguntas tanto cualitativas como cuantitativas, el mismo fue publicado en varias páginas de Facebook de San Juan y enviado mediante grupos y mensajes de difusión de WhatsApp.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección	Encuestas online auto-administradas
Instrumento de recolección	Cuestionario online
Población	Sanjuaninos en general
Criterio	Probabilístico
Muestra	119
Tema o temas a los que se refiere	Ver Anexo 3: Encuesta Auto-administrada

Tabla 3 – Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Externo

Para analizar el macro-entorno se utilizó un tipo de investigación cualitativa a través de la herramienta de análisis PEST. La técnica empleada para la recolección de información fue el análisis de datos secundarios desde diferentes enfoques. En el mismo se puede observar la influencia de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para con dicho sector, también el análisis de todas aquellas variables que pueden provocar un impacto en el mercado analizado.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Población	Fuentes secundarias (sitios de Internet, publicaciones periodísticas, informes estadísticos, etc.)

Tabla 4 - Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia

Análisis del Sector

Para estudiar el sector se utilizó un tipo de investigación cualitativa; el diseño de las mismas fue exploratorio. El análisis se basó en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, la cual es una herramienta de análisis que permite examinar:

- Amenazas de nuevos competidores,
- Poder de negociación de los proveedores,
- Poder de negociación de los clientes,
- Rivalidad de entre los competidores existentes.

Las fuentes empleadas para la recolección de datos secundarios externos fueron sitios webs, documentos y libros especializados.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Población	Fuentes secundarias (sitios de Internet, publicaciones periódicas, informes estadísticos, etc.)

Tabla 5- Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia

Análisis del Mercado

Para estudiar el mercado en el cual se desempeña la empresa se buscó indagar sobre el tamaño del mercado, los segmentos existentes en el mismo, el comportamiento y características de cada uno de ellos. Para ello, utilizo un método de investigación exploratoria, utilizando una metodología cualitativa de observación directa bajo la herramienta denominada mystery shopper en los locales de la competencia. El mismo consistió en completar una planilla de observación en cada local de la lista.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección	Mystery Shopper
Instrumento de recolección	Planilla de observación
Población	Competidores
Criterio	No probabilístico, por conveniencia
Muestra	9
Tema o temas a los que se refiere	Ver anexo 4: “Mystery Shopper competidores”

Tabla 6 - Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Además se realizaron preguntas tanto cualitativas como cuantitativas mediante un cuestionario auto-administrado a ciudadanos de San Jun.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección	Encuestas online auto-administradas
Instrumento de recolección	Cuestionario online
Población	Sanjuaninos en general
Criterio	Probabilístico
Muestra	119
Tema o temas a los que se refiere	Ver Anexo 3: Encuesta Auto-administrada

Tabla 7 – Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, para la obtención de datos secundarios, se examinaron páginas web y publicaciones de la competencia. Se utilizó un tipo de investigación cualitativa, y un diseño de investigación exploratoria.

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Población	Fuentes secundarias (sitios de Internet, publicaciones periódicas, informes estadísticos, etc.)

Tabla 8 - Ficha técnica de investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: Análisis del contexto externo

Macro entorno

Para la mercadotecnia las variables del macro entorno, son las mayores fuerzas de la sociedad. Estas afectan positiva o negativamente, tanto a los consumidores como a las empresas dentro del sector, y generalmente representan las oportunidades o amenazas de la empresa bajo análisis.

Este análisis fue realizado mediante la herramienta PEST. El mismo nos permite identificar los factores que influyen indirectamente sobre la empresa y que existen independientemente de la actividad comercial que realice, es decir, la empresa no tiene control sobre los mismos. Con este análisis se podrá observar la influencia de los entornos: Político, Económico, Social y Tecnológico.

Entorno Político

Dentro de este entorno se analizan las variables que se consideran más pertinentes y que tienen una influencia sobre la empresa.

En la Argentina el entorno político fue clave durante el 2015, debido a las elecciones presidenciales del 25 de octubre y el posterior ballottage del 22 de noviembre. A lo largo de todo dicho año se vivió un intenso clima de incertidumbre sobre quién iba a ser el futuro presidente.

En la actualidad, ya con un presidente electo hace poco más de dos años, sigue la incertidumbre sobre cómo se desempeña en su mandato que comenzó el 10 de diciembre de 2015.

Este cambio de gobierno generó inflación preventiva, esto quiere decir que ante la probabilidad de una devaluación se produce una indexación con aumentos

preventivos. Una reacción de este tipo era esperada, como parte del reflejo defensivo de la memoria histórica de los argentinos. Zlotnik (2015)

Legal:

Apertura de importaciones

Una de las apuestas más fuertes del actual gobierno es la baja de la inflación, por lo que opto entre otras cosas por la apertura de las importaciones³. Esto genera mayor oferta, por ende más competencia entre los productores nacionales y los internacionales.

Las trabas a las importaciones se implementaron para aumentar el consumo de productos nacionales y el empleo. Esto generó estancamiento del consumo, elevada inflación y precios altos, con la reapertura se busca bajar los precios y crear un ambiente más competitivo. Además el gobierno subsidiará a las empresas nacionales para que no se genere desempleo.

Quita de retenciones a la minería

El presidente el 12 de febrero de 2016 viajo a San Juan, allí anuncio la quita por decreto de las retenciones a la minería⁴, prometiendo que su prioridad sería cuidar el medio ambiente para reforzar las inversiones a largo plazo. Esta medida provocó polémica en cómo se protegería el medio ambiente pero a la vez grandes expectativas en los ciudadanos sanjuaninos ya que se generaron nuevos puestos de trabajo y mayores inversiones en la provincia. La minería en San Juan integra a más de 40 mil familias entre trabajadores directos e indirectos.

³ Apertura de importaciones. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/230134-Con-Macri-volvi-lo-importado-crece-el-ingreso-de-alimentos-ropa-y-electro-para-bajar-la-inflacin->

⁴ Quita de retenciones a la minería. Recuperado de: <http://www.tiempodesanjuan.com/politica/2016/12/7/eliminacion-retenciones-mineras-dejo-1500-empleos-juan-158287.html>

Aumento a las tarifas

Durante los primeros seis meses del 2016 el gobierno nacional anunció una gran cantidad de aumentos en los servicios. Los valores del transporte público, luz, gas, y hasta los combustibles aumentaron considerablemente.

Con esto se vino aparejado un clima de tensión y descontento entre los ciudadanos.

Asignaciones familiares

Las asignaciones familiares⁵ son una iniciativa que lanzó el gobierno anterior para ayudar a todos los habitantes de bajos recursos. Dicha medida consiste en pagar una suma de dinero mensual o por única vez a personas que lo necesiten. El gobierno actual continuó con este plan ampliándolo a 1,2 millones de chicos en la Argentina.

Reforma del impuesto a las ganancias

El impuesto a las ganancias⁶ es un impuesto sobre el ingreso de los trabajadores. En Argentina es un tributo que tanto personas físicas como jurídicas le pagan al estado en función de los ingresos que declaren haber tenidos durante el año.

Otra de las medidas que tomó el gobierno fue aumentar el mínimo no imponible del impuesto a las ganancias, pagarían este impuesto los trabajadores que perciban más de 30 mil pesos de sueldos brutos⁷.

Con esta medida los trabajadores con sueldos más bajos se ven beneficiados, ya que estarán exentos de pagar dicho impuesto y tendrán mayor cantidad de efectivo en su bolsillo.

⁵ Asignaciones familiares. Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/politica/la-asignacion-familiar-alcanzara-12-millon-de-ninos>

⁶ Impuesto a las ganancias. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_a_las_Ganancias_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_a_las_Ganancias_(Argentina))

⁷ Aumento del mínimo no imponible del impuesto a las ganancias. Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/politica/el-gobierno-calcula-aumentos-de-hasta-el-22-por-la-modificacion-de-ganancias>

Reparación histórica para jubilados

A mediados de 2016 el gobierno lanzó un programa llamado “Programa de Reparación Histórica para Jubilados y Pensionados”⁸, con ese programa se comenzó a pagar deudas previsionales a los jubilados por la mala liquidación de haberes. Esto fue efectivo tanto para los que iniciaron juicio contra el estado como a los que no, y se tomó como prioridad a las personas mayores de 80 años y aquellos que sufren alguna discapacidad.

El 3 de febrero del corriente año la ANSES informó que casi 900 mil jubilados ingresaron hasta enero en el programa que les permitió incrementar sus haberes hasta en un 24,9 por ciento de promedio.

Entorno Económico:

Proyecciones 2017

Según el informe mensual de abril de 2017 del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) elaborado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA)⁹, las proyecciones para este 2017 son las siguientes:

- Se espera una inflación del 20,5%
- Una evolución del PBI del 2,7%
- El dólar cerrará a un valor aproximado de \$17,70

Consumo

Según el análisis ConsumerInsights¹⁰ Q4 2016 que realiza trimestralmente KantarWorldpanel. El consumo durante el último trimestre del 2016 se redujo en un 6%

⁸ Reparación histórica para jubilados. Recuperado de:

<http://www.infobae.com/economia/2017/02/03/casi-900-mil-jubilados-mejoraron-sus-haberes-con-el-programa-de-reparacion-historica/>

⁹ Proyecciones económicas. Recuperado de:
<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170428%20Resultados%20web.pdf>

con respecto al mismo periodo del 2015. En el 2016 hubo un fuerte ajuste en los hábitos de compras en los hogares. Durante el primer semestre se resignaron marcas, buscando opciones más económicas y en el segundo semestre además se redujeron los tamaños de compras.

Considerando un contexto donde los consumidores están mirando precios es imprescindible que las marcas se aseguren de tener estrategias diferenciadas por nivel socioeconómico. Según Filippini (2017) las estrategias enfocadas en precio-calidad o diferenciación a bajo costo serán claves para este año.

Cepo cambiario

El 16 de diciembre fue levantado el cepo cambiario¹¹, dándole fin al dólar tarjeta, turista y ahorro. Solo se cobra un 5% a quien compra en efectivo para fomentar la bancarización. Además se unificó el cambio y se puede comprar hasta 2 millones de dólares mensuales.

Blanqueo de capitales

En el 2016 se destina excepcionalmente un plazo para que los ciudadanos puedan declarar voluntariamente ante la AFIP sus bienes o divisas, como así mismo regularizar los pagos de sus obligaciones tributarias, de seguridad social y aduaneras. Esto se llama comúnmente "moratoria". Para incentivar a los contribuyentes, y como compensación, se determinó que en los periodos fiscales de 2016, 2017 y 2018 los mismos estarán exentos de pagar impuestos a los bienes personales.

¹⁰ Análisis ConsumerInsights. Recuperado de:
<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Q42016>

¹¹ Cepo cambiario, Recuperado de: <http://www.ambito.com/820079-el-gobierno-levanta-el-cepo-se-unifica--tipo-de-cambio-y-se-podran-comprar-hasta-us-2-millones-al-mes>

Este proyecto favorece al contexto internacional, ya que a partir del 2017 comenzó a regir el intercambio de información tributaria entre más de 50 países y se espera que esta cifra se duplique en el 2018¹².

Precios transparentes

En Argentina a partir del 1 de febrero del 2017 el ministerio de producción impulso una nueva política para hacer los precios más transparentes¹³ para los clientes de todos los comercios. Esta política les exige a los comerciantes que cada producto tenga su valor en efectivo, su valor en cuotas y el valor total del producto financiado. Además, que estos se exhiban en los comercios junto a cada producto para que los clientes puedan diferenciarlos rápidamente.

Esta política se originó debido a que la modalidad que se utilizaba de “cuotas sin interés” distorsionaba los precios, transfiriendo el costo del interés al precio de los productos. Por ello se busca quitar ese costo de los productos distinguiendo cual es el valor su real.

Entorno Social / Demográfico

Según el INDEC (2010), la provincia de San Juan cuenta con 681.055 habitantes. Distinguiendo por sexo, 347.827 son mujeres y 333.228 son varones.

La población económicamente activa es de 299.696 habitantes, de los cuales 276.295 se encuentran ocupados.

La distribución de la sociedad es clave para los comercios de éxitos, en cuanto a la logística distribución y puntos de ventas.

¹² Blanqueo de capitales. Recuperado de: <http://www.mdzol.com/opinion/685155-para-entender-en-que-consiste-el-blanqueo-de-capitales/>

¹³ Precios transparentes. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ar/precios-transparentes/>

Entre los censos del 2001 y 2010 el crecimiento poblacional en Argentina fue de 10,6% y en la provincia de San Juan el crecimiento en el mismo periodo fue de 9,8%. En cuanto a la distribución de la población en la provincia cabe destacar que el departamento Capital fue el único con un crecimiento negativo de -3,2%.

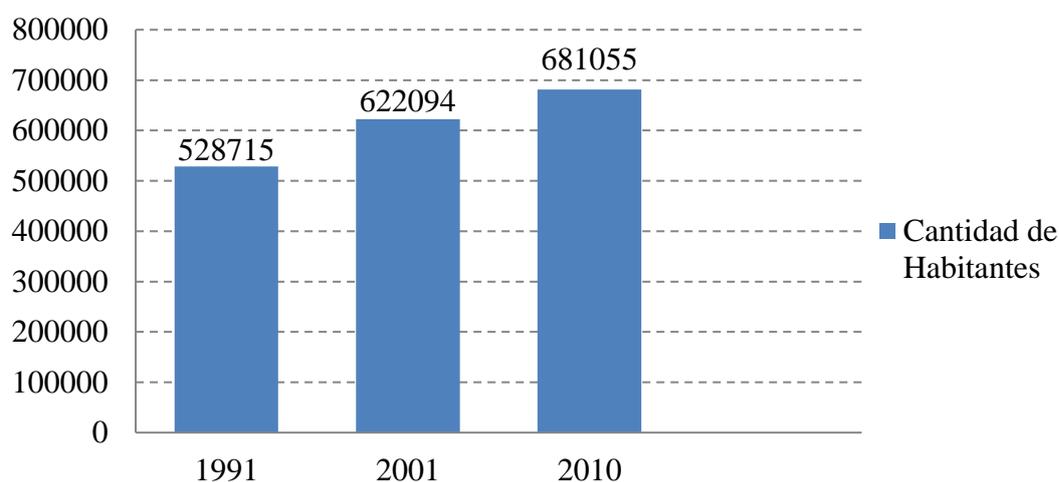


Gráfico 3 - Cantidad de habitantes. Fuente: Elaboración propia basado en datos del INDEC.

A pesar del incremento entre un censo y el otro, hay una tendencia a la emigración. Del censo de 1991 al censo 2001 se fueron 9 de cada 100 sanjuaninos, esto equivale a que un 27% de la población dejaron la provincia. Llegando a ocupar el 2° puesto entre las provincias de más éxodo poblacional, siendo solo superada por Santiago del Estero.

Consumidor argentino:

En sí la sociedad Argentina está atravesando una época de crisis, por la cual tanto comerciantes como consumidores deben adaptarse. La reducción de presupuesto aumenta la conciencia por los precios, la búsqueda de descuentos y la optimización de recursos. Estos factores guían la mayoría del consumo, pero no hay que descuidar la experiencia de compra, se tiene muy en cuenta la relación entre lo que pago y lo que

obtengo. Otro factor importante es el tiempo, el consumidor Argentino¹⁴ siempre esta apurado, pero exige una buena atención. Por ello se considera un factor clave en la experiencia de compra dentro del retail.

El consumidor Argentino se considera infiel a las marcas, sus compras son selectivas y críticas, cuidan el bolsillo. Pero a la vez para productos que generan duda o temor, como son los productos alimenticios, de cuidado personal o medicamentos, buscan una mayor calidad y confianza.

El consumidor sanjuanino:

San Juan es la segunda provincia con menos deuda por consumidor¹⁵, seguida por La Rioja y antecedida por Catamarca. Los sanjuaninos tienden a ser conservadores en sus compras, son restrictivos y cautelosos en sus compras, comparan tasas de interés a la hora de pagar con crédito y prefieren ampliamente las compras en efectivo. La deuda estimada de un sanjuanino no supera el monto de un sueldo promedio de un consumidor en relación de dependencia. San Juan es una provincia muy golpeada por los terremotos, muchos ciudadanos perdieron todos sus bienes por dichas catástrofes, es por este motivo que las personas empezaron a tomar conciencia de sus gastos, se volvieron más conservadoras y generaron una tendencia a ahorrar dinero por cualquier imprevisto que pueda suceder.

Plan Procrear:

En Argentina cada vez más personas desean tener una casa propia. Por ello se creó un plan de financiación que ayuda a los ciudadanos a financiar su vivienda, ya sea para comprar una casa nueva, usada o construir una nueva. Este plan apunta a ayudar a

¹⁴ Consumidor argentino. Recuperado de: <http://brandsmkt.com/consumer-profile-como-compra-hoy-el-consumidor-argentino/>

¹⁵ Consumidor sanjuanino. Recuperado de: <http://web.tiempodesanjuan.com/economia/2015/5/2/por-sanjuaninos-menos-endeudados-pais-87552.html>

la clase media baja del país. Los beneficiarios deberán tener entre 2 y 4 salarios mínimos vitales y móviles como ingreso neto familiar. Por cada millón de pesos las cuotas a pagar rondan los \$2.500 mensuales por 30 años, hay 14 bancos adheridos y se cuenta con un subsidio del gobierno¹⁶.

Tendencias de decoración:

Para este 2017 la madera será la principal protagonista en los muebles de decoración, sobre todo la madera clara poco tratada que da sensación de relajación, paz y naturaleza a los hogares. Seguirán de moda los muebles eco-friendly y productos reciclados. Pero también se verán otros materiales como muebles de corcho, metal y mármol. Las tendencias serán variadas y se adaptan a cada consumidor¹⁷.

Entorno Tecnológico

Las nuevas tecnologías evolucionan y las personas no se quedan atrás. En los últimos años se ha presentado un cambio tanto cuantitativo como cualitativo en la manera que las personas prefieren comunicarse y de obtener información.

Según informe de prensa brindado por el INDEC el 5 de octubre del 2015 el uso de tecnologías de la información y la comunicación va en aumento, cada vez son más las personas que utilizan el teléfono móvil como medio de comunicación y el internet para la búsqueda de información.

¹⁶ Plan procrear. Recuperado de: <http://www.tiempodesanjuan.com/economia/2017/3/11/como-nuevo-plan-procrear-lanzo-macri-mira-numeros-requisitos-168705.html>

¹⁷ Tendencias de decoración: <http://www.losandes.com.ar/article/muebles-que-seran-tendencia-en-el-2017>

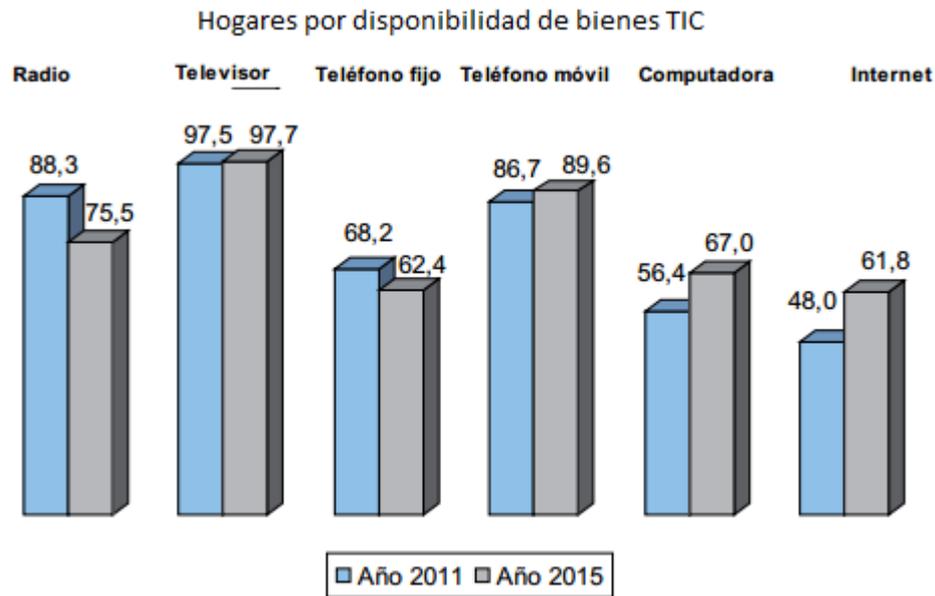


Ilustración 1 - Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) 2011 y 2015. Fuente: INDEC.

Según el estudio anual de comercio electrónico 2016 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en Argentina el 80% de la población es usuaria de internet.

En el 2016 el comercio electrónico tuvo un crecimiento anual del 51%, lo que equivale a \$102.700 millones de pesos.

Siguiendo el estudio, el 90% de los adultos argentinos conectados realizaron alguna vez una compra online, y el 63% lo hizo en los últimos 6 meses.

El 67% de los compradores son mujeres y el 57% millenials.

Los hombres compran tecnología, accesorios para el auto, software y artículos deportivos. Por el contrario las mujeres compran viajes, turismo y entradas de espectáculos. Los millenials consumen cosmética, indumentaria, equipos de audio y telefonía.

El gasto promedio anual durante el 2016 por consumidor fue de \$2.185, versus \$1.795 en 2015.

La facturación anual para artículos del hogar, muebles, construcción y decoración fue de \$10.688 millones. Este rubro logro una participación del 10% y un crecimiento del 124%.

El 90% de los consumidores busca información en buscadores, un 54% en la web del retail y un 53% se dirige a la web del fabricante del producto. El 47% va a redes sociales y un 32% también busco información offline.

7 de cada 10 consumidores elige comprar desde el sitio o aplicación que ya compro alguna vez, y 8 de cada diez de ellos paga con tarjeta de crédito.

El 76% prefiere comprar financiado. En el rubro de muebles y electrodomésticos buscan 12 cuotas.

En cuanto a la entrega de los productos el 66% prefiere el envío a domicilio y el 40% retiro en sucursal. El tiempo estimado de entrega es de 5 a 7 días.

En el 2016 el m-commerce gano terreno. El 85% de las empresas implementaron una opción de m-commerce. Un 21% de la facturación de las empresas llego desde móviles.

Ya rompimos con la barrera de la primera compra, según la CACE tenemos que enfocarnos en ampliar la base, para que el e-shoper incorpore más categorías de productos en su compra. Y a la vez lograr habituar las compras online en los consumidores.

Para lograr un e-commerce efectivo hay que mejorar la logística, facilitar la entrega del producto, desarrollarse en redes sociales e internet y participar de eventos como el cybermonday, hot-sale y blackfriday

A la hora de hablar de vanguardia es inevitable hablar de Google y sus anuncios. En los últimos años el éxito de las empresas se basa en la eficiencia de sus anuncios en adwords y la calidad de contenido que generan en la web para atraer a sus clientes y

potenciales. Como se citó anteriormente un gran porcentaje de los consumidores realiza su primera búsqueda a través de buscadores, por ende es prácticamente obligatorio aparecer en ellos y tener una buena reputación.

Energías Renovables:

San Juan es la primera provincia que desarrollo y puso en marcha una industria local de paneles fotovoltaicos. Con ello logro llevar a cabo el primer proyecto integral de energías renovables del país, con un desarrollo de los paneles fotovoltaicos fabricados 100% con industria local.

Su estrategia es unir la minería con la energía limpia o verde, fabricar componentes para producir electricidad y compartir la experiencia en otras provincias que estén en condiciones para el desarrollo energético renovable.

San Juan tiene aptitudes para desarrollar energías renovables dado que se encuentra en una zona de elevada radiación solar. Este es un proyecto que se viene desarrollando desde el 2008 en la provincia y genera nuevas y mayores inversiones¹⁸.

¹⁸ Energías renovables. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201703/182218-inversion-por-mas-de-us-250-millones-desarrollaran-proyectos-de-energia-solar.html>

Análisis del Sector

La empresa pertenece al sector de venta minorista de productos y servicios para el hogar; el mismo incluye muebles, decoración, iluminación, blanquearía, materiales, entre otros. Los rubros enunciados anteriormente podrían ser incorporados a futuro en la empresa.

A continuación se analizara el sector al cual pertenece Díaz Merino, a través del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. Este modelo desarrollado por Michael Porter (1980) nos permite diagnosticar de manera sistémica las presiones que ejercen los distintos actores dentro de un sector y evaluar cada una de ellas.

Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

- **Rivalidad entre los competidores**

En la ciudad de San Juan existe un elevado número de empresas dedicadas a la comercialización de línea hogar. Las cuales se desempeñan dentro de un sector maduro, donde la demanda del producto aumenta lentamente. Esto exige a las empresas desarrollar estrategias de marketing que involucren promociones agresivas, descuentos y facilidades de pago.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos que se denominan sustitutos de otros, son aquellos que tienen funciones equivalentes o cubren necesidades similares, por lo cual, los consumidores pueden reemplazar unos con otros.

En este sector no existen aún productos sustitutos que satisfagan la misma necesidad de diferente manera. Esto se debe a que la industria ofrece un producto esencial, ya que satisface una necesidad básica para los compradores, como es el caso del colchón o la silla del comedor, son productos que a lo sumo se pueden sustituir por

un sillón, una cama o un banco pero siguen estando dentro de la cartera de productos que comercializa el sector.

- **Poder de negociación de los compradores**

Al tratarse de un sector con un elevado número de competidores que ofrecen productos poco diferenciados en cuanto a características, calidad y precio, los clientes gozan de facilidad para cambiarse de proveedor. El costo de cambiarse a la competencia es bajo, debido a que posee numerosas alternativas a la hora de realizar una compra y los clientes están cada vez más informados acerca de ofertas, productos y precios.

Pese a esto los consumidores finales no tienen poder de negociación, si bien se los tiene en cuenta para realizar estrategias de comercialización y son fundamentales a la hora de adquirir ingresos, se deben adaptar a las ofertas que les brinda el mercado sin poder negociar los precios del producto.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En este rubro la negociación con los proveedores se da mediante dos variables, el precio y las condiciones de pago. Si tenemos en cuenta el precio, el proveedor concentra el poder sobre el comprador, fijando los precios en base a los costos propios y a la imagen de su marca. Pero esto no ocurre con las condiciones de pago, debido a que existen distintas modalidades de pago y financiación dejando un mayor margen a la negociación.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de ingreso se consideran moderadas debido a que, si bien los requerimientos de capital no serían excesivos, estos nuevos integrantes deberán competir con empresas que ya se encuentran consolidadas en el sector. Las mismas poseen un fuerte poder de apalancamiento frente a los proveedores, lo que implica que sería más

difícil y costoso para estos nuevos participantes acceder a mejores condiciones de negociación con los proveedores del sector.

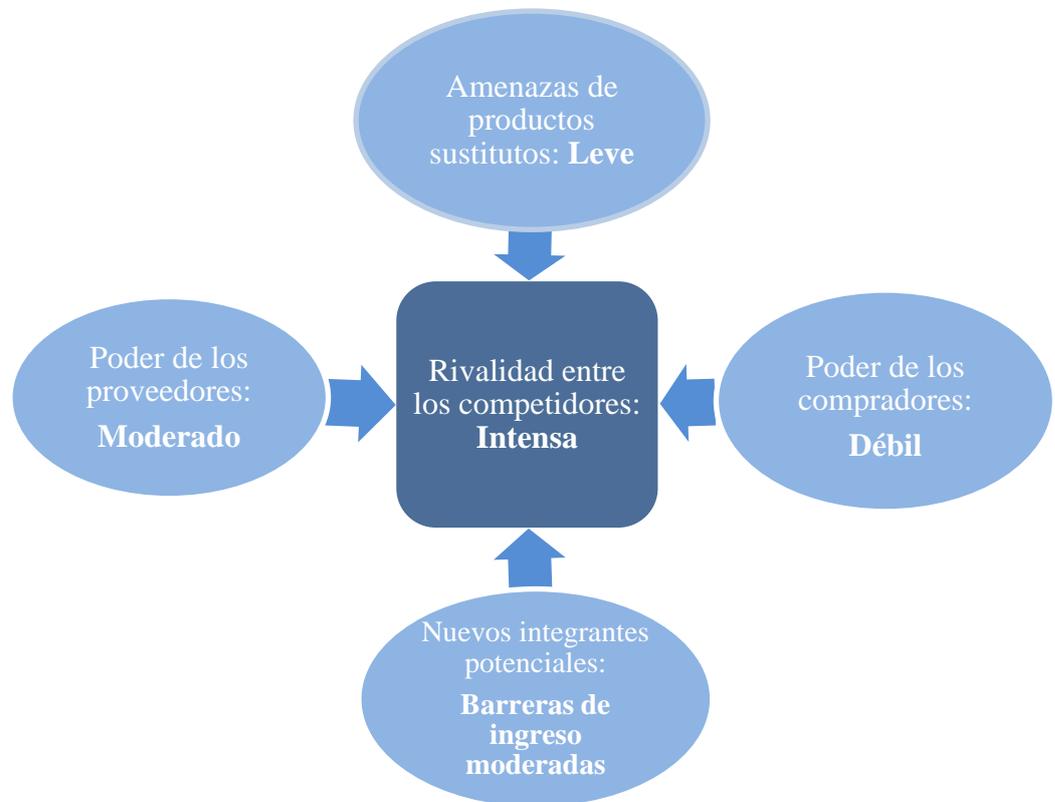


Gráfico 4 - Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro de impacto:

Impacto Fuerzas	Alto	Medio	Bajo
	Rivalidad entre competidores	✓	
Productos sustitutos			✓
Negociación con compradores			✓
Negociación con proveedores		✓	
Nuevos competidores		✓	

Tabla 9 - Cuadro de impacto. Fuente: Elaboración propia

Análisis del Mercado

Estructura del mercado: La oferta

Considerando la industria donde se desarrolla Díaz Merino, podemos destacar que en la provincia de San Juan existe un sinnúmero de empresas compitiendo en el mismo sector. Sin embargo, consideramos competidores directos de la empresa a todas aquellas pymes que comercialicen muebles para el hogar de medio perfil, que se dirijan a un segmento de mercado de tanto hombres como mujeres de entre 25 a 65 años de edad con una clase social C2, C3 Y D1.

Considerando el siguiente conjunto de rivales¹⁹ como los más fuertes:

- Falabella
- Easy
- Río Shop
- Walmart
- Berroca
- Art muebles
- Gamma
- Dismar

Hay que tener en cuenta la rivalidad que se tiene, tanto con los carpinteros particulares como con las grandes cadenas. Considerando a estas últimas como competidores indirectos, algunos ejemplos son Easy, Falabella, Walmart, Río Shop y Gamma. Si bien son consideradas competencia indirecta por sus dimensiones y estructuras, juegan un papel importante ya que muchas personas prefieren comprar en ellas por sus amplias carteras de productos y formas de financiación.

¹⁹ Competidores basados en cuestionario auto-administrado a clientes y potenciales.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los nueve competidores más fuertes que tiene Díaz Merino, categorizando con Si*²⁰, Si, No si cuenta con dicha característica y con Alta, Media y Baja dependiendo la cantidad de productos y servicios que ofrece cada empresa:

	Competidores indirectos				Competidores directos				
Características /Empresa	Easy	Wal-Mart	Rio Shop	Falabella	Gamma	Berroca	Dismar	Art Muebles	Díaz Merino
Cocina	Alta	Nulo	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Nula	Media
Dormitorio	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta
Comedor	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Living	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Jardín	Alta	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Baja	Baja
Baño	Alta	Nula	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Nula	Baja
Servicios									
Armado de producto	No	No	No	No	No	Si	Si	Depende	Si
Fletes	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Depende	Si
Financiación	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Media	Baja	Media
At. Personalizada	Media	Baja	Baja	Media	Media	Alta	Baja	Alta	Alta
Contacto On-Line									
Página web	Si*	Si*	Si	Si*	Si*	Si	Si	No	Si
Fan page	Si*	Si	Si*	Si*	No	Si	Si	Si	Si
E-commerce	Si*	Si*	Si*	Si*	Si	No	No	No	No
Otra red social	Si*	Si*	Si	Si*	No	No	Twitter	No	No
Trayectoria									
Más de 5 años	X	X	X	X	X	X	X		
Menos de 5 años								X	X

Tabla 10 - Competidores. Fuente: Elaboración propia en base a observación directa

Este análisis se extrajo mediante la aplicación de un el mystery shopper, teniendo en cuenta a los competidores nombrados por los clientes y potenciales en las encuestas realizadas. Esta información fue analizada para conocer más en detalle el desarrollo de la

²⁰ Si*: Pagina o red social a nivel nacional, no cuenta con páginas provinciales.

competencia y el posicionamiento de la empresa. A modo de síntesis se desarrolló el siguiente mapa de posicionamiento. (Ver anexo N°4)

Mapa de posicionamiento:

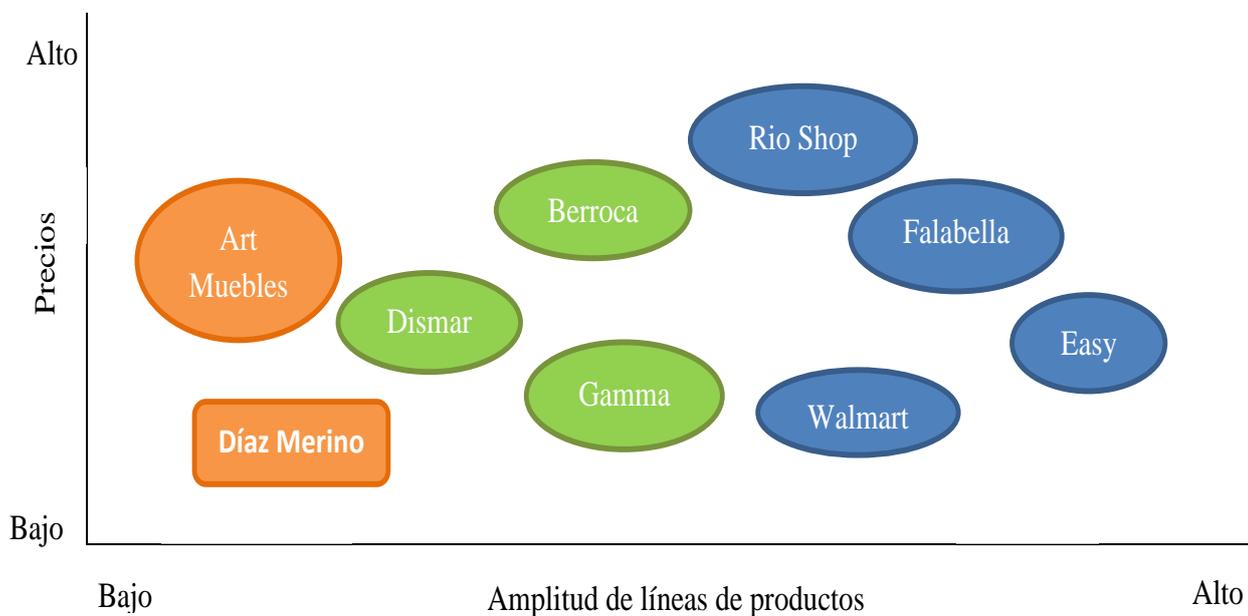


Gráfico 5 - Mapa de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia

Naturaleza del Mercado: La demanda

Cuota del mercado, clientes y prospectos

Para estimar el tamaño del mercado, se tendrá en cuenta el segmento de clientes del rubro de mobiliario para el hogar. La demanda de muebles para el hogar de medio perfil en la provincia de San Juan, se encuentra en los sectores C2, C3 y D1.

Según el INDEC (2010) en San Juan son 299.696 los habitantes económicamente activos de los cuales 276.295 se encuentran ocupados.

Siguiendo los informes de la Consultora W publicados en iprofesional, en argentina un 17% de la población pertenece a una clase social media alta (C2), la clase

media típica (C3) y clase baja superior (D1) tienen casi la misma cantidad de miembros, siendo un 30% del total cada una. Cuyos ingresos van desde \$6.450 hasta \$42.500.

Bajo este análisis se puede estimar que el total de clientes actuales y potenciales del mercado en San Juan es de 212.747 personas.

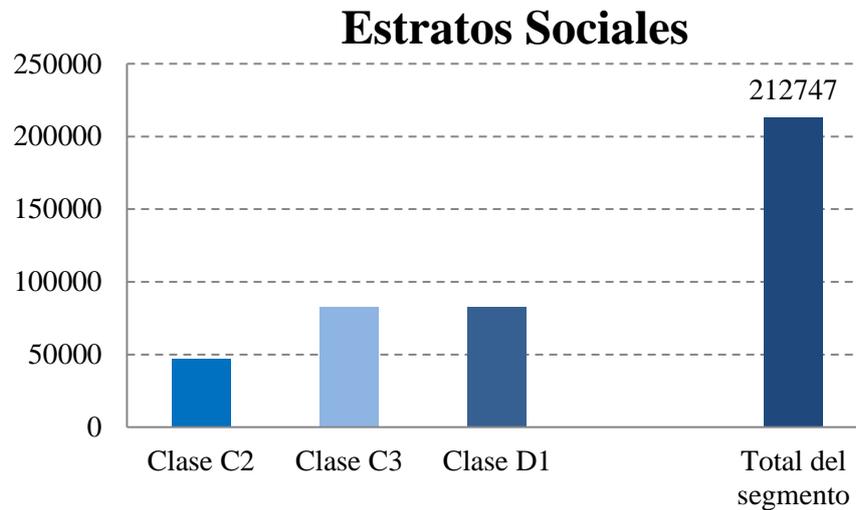


Gráfico 6 - Distribución de estratos sociales en San Juan. Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con la estimación de la demanda, determinamos el valor del ticket promedio de los consumidores y la cantidad de compras anuales que realizan los mismos. De acuerdo a la entrevista con el dueño de la empresa el valor del ticket promedio es de \$3000, y de acuerdo a las respuestas de la encuesta a clientes y potenciales podemos determinar un promedio de compras de una vez al año.

$$\text{Cálculo: } (212.747 \times 1) \times 3000 = \$638.241.000$$

Con este cálculo podemos determinar que el mercado de muebles para el hogar en San Juan está valuado en \$638.241.000. Dicho número puede aumentar o disminuir de acuerdo a numerosos factores. La situación económica del país es el factor que se

considera de mayor importancia, debido a condiciona directamente el ingreso de los habitantes y el valor de ingreso destinado a la compra de mobiliario para el hogar.

De acuerdo a dicha aproximación da demanda, y conociendo que la facturación de Díaz Merino en el último periodo fue de \$2.552.134²¹. Se puede estimar el que 0,39% del mercado pertenece a Díaz Merino.

Participantes de la compra

Como los usuarios de los productos que ofrece el mercado son hombres y mujeres entre 25 y 65 años de edad, se considera que es la misma persona la decisora y compradora, es decir quien reconoce la necesidad y toma la iniciativa para adquirir el producto. A menos que quién sea la personas decisora no trabaje, en ese caso los padres o pareja son los considerador compradores, es decir quienes efectúan el pago.

Etapas del proceso de decisión de Compra:

Podemos detectar cinco momentos por los cuales los consumidores adquieren el producto:

1) Reconocimiento de la necesidad: surge por diversos motivos como el mudarse a una casa nueva, cambios en las tendencias de decoración o simplemente porque se rompió un producto que tenían en el hogar.

2) Búsqueda de información: principalmente los usuarios buscan información en buscadores web, en la página de la tienda donde desean comprar o consultan a sus conocidos.

3) Evaluación de alternativas: se analiza en base a lo recolectado previamente cual es la mejor opción, comparando los diferentes productos, la calidad y sus precios.

²¹ Información detallada en el Análisis de Ventas

Muchas veces se visitan diferentes tiendas, ya que es un factor importante el visualizar el producto antes de comprarlo.

4) Decisión de compra: una vez que se evaluaron las distintas alternativas, se procede a visitar la tienda y adquirir la mejor opción.

5) Conducta posterior a la compra: después de adquirir el producto, el consumidor manifestará cierto grado de satisfacción o insatisfacción, lo cual va a incidir en elecciones posteriores.

Este análisis se extrajo de las encuestas realizadas, esta herramienta en parte se utilizó para conocer las preferencias de los clientes y potenciales, como así también sus hábitos y frecuencia de compra.

Cambios producidos en la demanda

La demanda no cambia drásticamente en la industria, debido a que la misma no exige modificaciones en el producto básico.

Estacionalidad y ciclos de ventas

En ese rubro no se considera que haya diferenciación por temporada, las variaciones en las ventas las van dando los clientes en función a lo que demandan.

Conclusiones Análisis Externo

Del análisis externo se pueden extraer conclusiones relevantes que denotan como los factores externos afectan a la empresa e inciden en la posición competitiva de la misma.

El entorno político del 2015 fue el percutor de varios factores que influyeron en todos los ámbitos de nuestro país. Previo al cambio de gobierno, aumentó la incertidumbre generando predicciones anticipadas, lo que desencadenó inflación. En la actualidad, con un presidente electo, todavía existen especulaciones sobre su mandato y sigue siendo un reto disminuir la inflación.

El entorno legal es uno de los que más propuestas y modificaciones presentó en este último tiempo. Entre las más importantes se destaca el aumento de tarifas, la reforma del impuesto a las ganancias, las asignaciones familiares y la reparación histórica para jubilados, ya que repercuten directamente en el bolsillo del consumidor. Además, no hay que dejar de nombrar la apertura de las importaciones, ya que se espera que con esto se genere mayor oferta y competencia, y la quita de retenciones a la minería, que afecta directamente a San Juan generando nuevos puestos de trabajo y mayores inversiones en la provincia.

Para este año se espera una inflación del 20,5% y una evolución del PBI del 2,7%. El cuanto al dólar se espera que cierre a un valor de \$17,70 aproximadamente. Se debe destacar que en el 2015 se levantó el cepo cambiario, esto permite una libre compra de la divisa extranjera y la unificación del cambio.

Durante el último año el consumo en el país viene disminuyendo, lo que trae aparejado ajustes y cambios en los hábitos de compra en los hogares.

Dos políticas aplicadas en el último tiempo son el blanqueo de capitales y los precios transparentes. La primera permite a los contribuyentes declarar voluntariamente sus bienes o divisas ante la AFIP. La segunda política aplicada de precios transparentes, se originó para que los comerciantes no distorsionen los precios de sus productos con las cuotas "sin interés" transmitiendo el interés al precio del mismo.

La provincia de San Juan de acuerdo al censo del 2010 registró un crecimiento poblacional del 9,8% en comparación al censo anterior, destacando que en el departamento de capital el crecimiento fue negativo.

El consumidor Argentino es considerado infiel a las marcas, racional, crítico y exigente. Se encuentra en una época de crisis, por la cual debe adaptarse y busca reducir costos aprovechando descuentos. Dentro de las características de los consumidores, más específicamente de los sanjuaninos se determinó que los mismos son muy conservadores y tienen una tendencia muy marcada al ahorro.

Muchas personas desean tener una casa propia por lo cual el gobierno lanzó un plan que ayuda al financiamiento de la misma.

El uso de las nuevas tecnologías van en aumento, en la última década se han presentado cambios rotundos en la manera que las personas eligen comunicarse y obtener información.

A la vez es importante descartar que el comercio electrónico en la Argentina está creciendo notablemente, un 90% de los adultos argentinos conectados realizaron alguna vez una compra online. Se puede decir que los eventos como el cybermonday, hot-sale y blackfriday son los principales impulsores de esta práctica.

El cuidado del planeta es cada vez más significativo en la vida de las personas, por lo que el uso de energías renovables es un auge en estos tiempo de cambio.

En el sector retail de muebles para hogar, hay una amplia variedad de empresas, lo que genera una competitividad fuerte entre las mismas. Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede concluir que el sector se encuentra maduro, por lo que la demanda de los productos aumenta lentamente. A su vez, no se encuentran sustitutos cercanos que satisfagan exactamente la misma necesidad de diferente manera. La competitividad entre las empresas es elevada, debido a que el costo de cambiar de proveedor es bajo. Existe poder de proveedores en cuanto a la cantidad de productos a adquirir o las formas de pago, no es así el caso de los compradores quienes no tienen poder de negociación. La mayoría de las empresas que se encuentran en este sector son empresas consolidadas, lo que genera un problema para las empresas que quieren ingresar a este.

Finalmente es importante identificar el segmento de mercado, este se encuentra representado por hombres y mujeres de entre 25 y 65 años de edad con una clase social media alta C2, media típica C3 y clase baja superior D1.

CAPÍTULO V: Análisis del contexto interno

A continuación se realizó un análisis interno de la empresa con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. En este análisis se exteriorizarán aspectos correspondientes al mix de marketing de la empresa, exponiendo las estrategias que utiliza con respecto a productos, precio, promoción y distribución de los mismos.

Reseña histórica

La empresa nace hace 60 años de manos de Adolfo Merino con el nombre de “Adolfo A. Merino” comercializando todo tipo de amoblamientos de oficinas en la ciudad de San Juan.

En el año 1994 entra a trabajar Ariel Díaz (su yerno) y la empresa cambia de nombre a Merino Amoblamiento, a su vez, amplían la cartera de productos poniendo a la venta instalaciones metálicas como armarios, archivos y estanterías de alto peso.

En el año 2000 Adolfo le cede la empresa a Ariel, quien cambia el nombre de la organización a “Díaz Merino” Amoblamiento de oficinas, nuevamente amplía la gama de productos, y comienza a vender a revendedores línea de muebles para hogar.

En mayo del 2014 toman la decisión de comercializar línea hogar al público en general, por lo que deciden abrir una nueva sucursal dedicada exclusivamente a la comercialización de mobiliario para el hogar.

Sobre esta nueva sucursal es la que se hace foco a lo largo del trabajo, ya que a pesar que lleva más de 3 años en el mercado se encuentra con un margen de ganancias muy bajo y variables, el volumen de ventas no es el que esperaba su dueño y la rotación de clientes se considera baja.

Estructura organizativa

La empresa no cuenta con un organigrama formal, las actividades en cada puesto varían dependiendo de las necesidades, no son puestos fijos. Los únicos puestos que se diferencian del resto son el de Ariel el dueño y Alan el gerente de operaciones.

Alan está a cargo del desarrollo de ideas y conceptos para toda la oferta de productos y de la estrategia comercial. Conjuntamente, se desempeña como administrativo, atención al público y control de personal.

El negocio además cuenta con 4 empleados, dos de ellos son a tiempo completo y los otro dos comparten actividades con la casa central.

Los dos primeros son: Glenda Rosas la administradora y encargada de atención al público y Arnaldo Orquera encargado de atención al público. Los empleados que comparten actividades son: Andrés García encargado del armado de muebles y Hugo Jofre responsable de los envíos a domicilio.

A continuación se visualiza su organigrama orientativo elaborado en base a los datos brindados en la entrevista en profundidad con el dueño anteriormente citado.

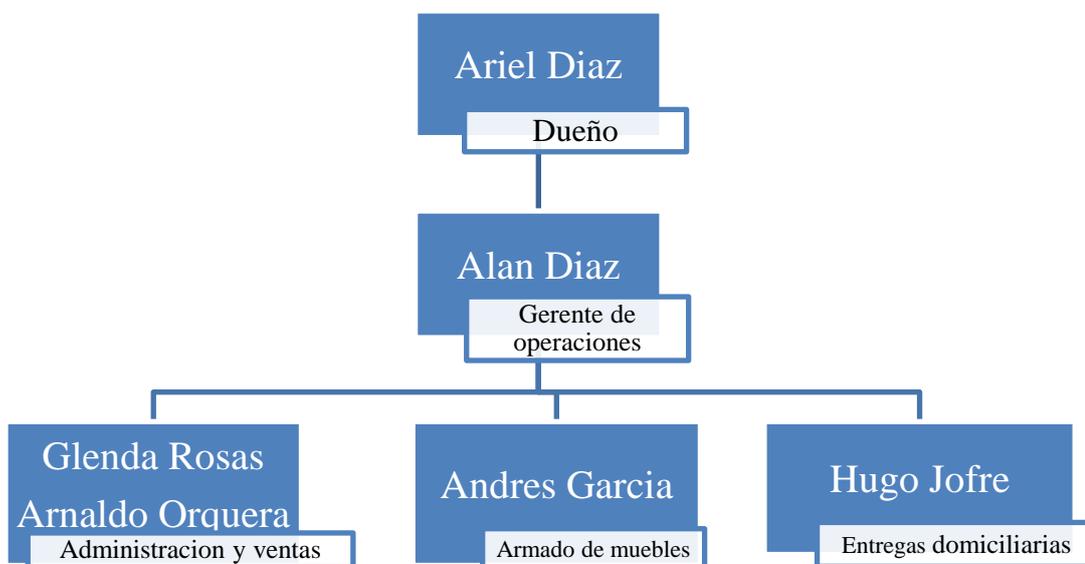


Gráfico 7 - Organigrama. Fuente: Elaboración Propia basado en entrevista en profundidad.

Objetivos y estrategias

Actualmente la empresa no cuenta con una planificación formal, ni tiene objetivos y estrategias formalmente declaradas como tales.

Aunque su punto focal esta puesto en el asesoramiento a los clientes, su estrategia corporativa no va dirigida a la diferenciación, sino a aumentar la rentabilidad de la empresa.

A continuación se analizaran aspectos correspondientes a la mezcla de marketing de la empresa, es decir aquellas estrategias que utiliza la empresa con respecto al producto, precio, promoción y distribución de los mismos, obtenidos a través de la investigación cualitativa que ha sido detallada en el marco metodológico.

Análisis del cliente y estrategias de fidelización

Los clientes actuales de esta sucursal son consumidores finales, dentro de este segmento la empresa se enfoca tanto a hombres como mujeres de la provincia de San Juan con una clase social C2, C3 y D1, debido a que sus productos son de medio perfil. Las edades de los mismos ronda entre los 25 y 65 años.

La empresa cuenta con una base de datos donde colocan datos relevantes sobre sus clientes, pero la misma es compartida con la casa central. Por ende no tienen conocimiento de los clientes reales, ni de la cantidad de ventas de cada sucursal. Esta es una herramienta que no tiene ningún tipo de seguimiento.

De acuerdo a los datos obtenidos²² en las encuestas sobre la frecuencia anual de compra de muebles para el hogar en San Juan se categorizan a los clientes en cuatro categorías: clientes frecuentes, clientes esporádicos, clientes nuevos y potencial cliente. A continuación se describe el criterio de pertenencia para cada uno:

²² El 56% de las personas encuestadas realizan una compra al año y el 29% dos veces por año.

Clientes frecuentes: aquellos que realizan dos o más compras en un año. Este segmento es considerado como prioritario.

Clientes esporádicos: clientes que registran una compra en el plazo de un año.

Nuevos clientes: personas que realizan una primera compra.

Potenciales clientes: personas que figuran la base de datos, ya sea por que participaron de un sorteo o alguna vez se pusieron en contacto con la empresa por algún canal de comunicación, pero nunca realizaron una compra.

En cuanto a las estrategias de fidelización, la empresa no hace diferenciación por clientes, ni genera ningún tipo de estrategia de reconocimiento. A su vez, si nos enfocamos en los empleados, se puede denotar que no cuentan con capacitaciones, programas de motivación o premios por desempeño.

Análisis de la estrategia de productos

En Díaz Merino podemos encontrar 5 categorías de productos:

- Muebles de cocina
- Muebles de living y comedor
- Muebles de dormitorio
- Somniers, colchones y almohadas
- Otras categorías menores

Debido a que la mayoría de los productos tienen una rentabilidad pareja, se considera que el producto más rentable está ligado con la cantidad vendida; es decir el producto que más se vende es el más rentable.

Los productos más rentables actualmente de la empresa son los muebles de dormitorio y living, con un porcentaje de ventas aproximado del 35% y 25% respectivamente. Dentro de esta, la línea de placares es la que encabeza la lista, seguida

por las mesas de tv, sillas y sillones, a estos le siguen los colchones y sommieres con un porcentaje del 20%.

Los productos menos rentables, con un porcentaje de ventas del 5% están dentro de los muebles de cocina, como los bajo mesadas y alacenas, debido a la baja frecuencia de venta. Se considera que el 15% sobrante son todos los demás productos que comercializa la empresa denominado categorías menores.

Distribución de ventas

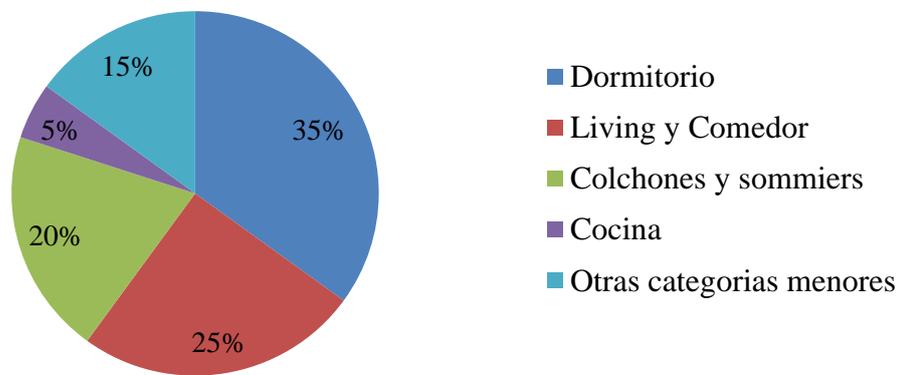


Gráfico 8 - Distribución de ventas. Fuente: Elaboración propia con datos brindados por la empresa.

A continuación utilizaremos la herramienta propuesta por la Boston Consulting Group, conocida como BCG, para analizar la composición de la cartera de Productos.

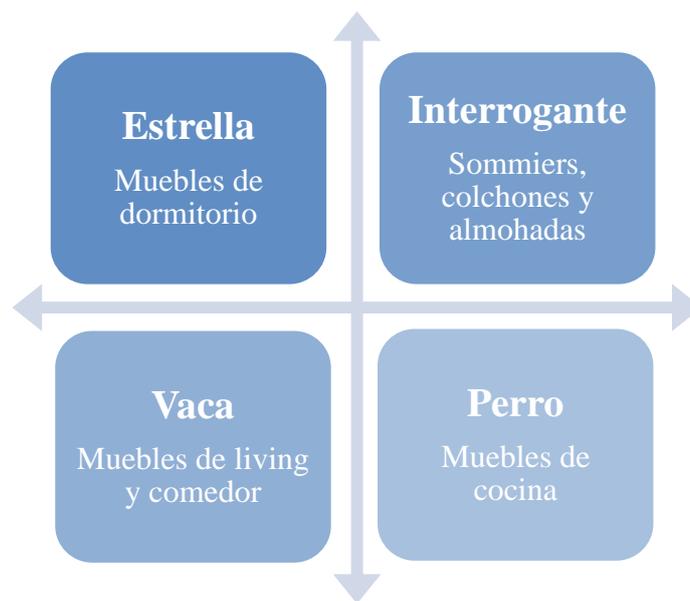


Gráfico 9 - Matriz BCG. Fuente: Elaboración Propia

- **Productos Estrella:** Muebles de dormitorio. Son considerados los productos estrella ya que tienen un gran crecimiento y una gran participación de mercado.
- **Productos Interrogantes:** Somniers, colchones y almohadas. Los productos interrogantes de la empresa son todos los de la línea colchones, debido a que poseen crecimiento pero se cuenta con poca participación de mercado.
- **Productos Vaca:** Muebles de living y comedor. Estos productos en la empresa cuentan con un bajo crecimiento, pero con una participación alta de mercado.
- **Productos Perro:** Muebles de cocina. En la empresa los muebles de cocina son considerados productos perro ya que no tienen crecimiento y la participación de mercado es baja.

En cuanto a la calidad de los productos, se busca priorizar la relación precio/calidad. Esto se logra comercializando un buen producto, de buena calidad y a un precio accesible para los consumidores. Según la encuesta realizada los clientes y prospectos asocian a Díaz Merino con productos de calidad.

La empresa vende productos de marcas atractivas para el mercado. Un distintivo importante para la empresa es ser distribuidora exclusiva de la marca platinum. También comercializan productos de tapicrom, aimaretti, amoblar, mosconi, gani, entre otras.

Análisis de la estrategia de precios

La estrategia de precios que utilizan Díaz Merino no está definida, varía dependiendo la necesidad. En general los precios se fijan en función de los costos de la empresa y las decisiones del dueño.

Por ejemplo a la hora de fijar un precio, Ariel revisa los factores intervinientes en el producto, como es el flete, el IVA, el armado, entre otros. Luego de esto establece un precio sujeto a sus preferencias, al movimiento que presente el negocio en ese momento y a la competencia. No sigue un patrón estable y varía con cada producto.

Formas de pago y financiación

Las promociones con entidades financieras reducen la rentabilidad debido a los altos intereses que se deben afrontar. Sin embargo los consumidores están cada vez más bancarizados y piden financiación, por lo que la empresa se debe adaptar a esto para poder generar ventas.

La empresa cuenta hoy con un amplio y competitivo sistema de pago a través de alianzas con entidades financieras.

Las formas de pago que poseen en este momento son:

- Efectivo (con un 10% de descuento)
- Tarjetas de débito
- Tarjetas de crédito

A su vez, los planes de financiación con tarjetas de crédito son los siguientes:

- Tarjetas Visa o Mastercard en 1, 3 o 6 cuotas sin interés. En 12 cuotas con un 20% de recargo de jueves a sábados.
- Tarjeta Data en plan D, 3 cuotas sin interés.
- Tarjeta Nevada en Navaplan, donde elegís la modalidad de pago de la compra al momento de abonar el resumen de cuenta. Las opciones son: 1, 2, 3 cuotas fijas o 6, 9 y 12 cuotas con recargo.
- Tarjeta Fiel en 6 cuotas sin interés y 12 cuotas con 20% de recargo.

Según los datos brindados por el gerente general de la organización el medio de pago más utilizado es el contado.

La financiación que presenta la empresa es adecuada con respecto a la competencia, ya que comparten medios de pago, brindan financiación en cuotas sin interés y realizan descuentos en pago contado.

Análisis de la estrategia de distribución

La empresa está ubicada en la capital sanjuanina, y cuenta con una buena ubicación según la encuesta realizada a clientes y prospectos.

La misma dispone de dos empleados encargados del armado de muebles y envió a domicilio.

Para compras grandes se le brinda a los clientes un presupuesto inicial donde están contemplados los costos del servicio post-venta (Armado y envió de domicilio), el asesoramiento y atención personalizada.

Si los volúmenes de compras son considerables o si los clientes quieren llevarse los productos del local por sus propios medios o en caja cerrada, se puede negociar el precio haciendo un descuento o una bonificación en la compra.

Los plazos de entrega que manejan son en su mayoría inmediatos, o con un plazo máximo estimado de 7 a 10 días.

Análisis de la estrategia de comunicación y promoción

Presencia de marca

Debido a que el nombre de la empresa está ligado a los muebles de oficina, por su larga trayectoria en ese rubro. Se considera que Díaz Merino no tiene una buena presencia de marca en muebles para el hogar. Según las encuestas realizadas el 86% de

los encuestados conoce Díaz Merino o alguna vez lo escucho nombrar, pero solo el 55% del total de encuestados sabe que la empresa comercializa muebles para el hogar.

Medios de comunicación

El principal medio de comunicación externa que utiliza la empresa es la comunicación radial, ya que es uno de los medios más masivos y accesible que tienen. Actualmente transmiten anuncios por un canal de radio local, y próximamente van a cerrar contrato con un canal de televisión local.

No cuentan con un presupuesto fijo destinado a publicidad pero establecen un máximo de gasto mensual, el valor definido para el corriente año es de \$5000.

Un factor comunicacional importante que influye en la empresa es la comunicación informal, como lo es el boca en boca o comentarios de los clientes. La imagen que los consumidores se forman de la empresa se ve fuertemente influenciado por este tipo de comunicación.

La empresa contaba con página web general, es decir sin distinción de sucursales, pero en diciembre del 2016 se venció el dominio de la misma y no volvieron a renovarlo.

Poseen un usuario y una fanpage en Facebook, el usuario cuenta con mil amigos y la fan page alrededor de 300 seguidores, esto satura de información al cliente que los sigue por ambos medios y discrimina al que solo los sigue por uno. A su vez la empresa no sigue una estrategia determinada de actualización de redes.

La empresa en si no cuenta con un seguimiento de las acciones publicitarias, por lo tanto no miden la efectividad de las acciones realizadas.

Promociones y descuentos

Las promociones y descuentos no siguen un patrón estable, se realizan bajo necesidad de la empresa y las decisiones del dueño.

Muchas veces para conseguir descuentos en las fábricas, que favorezcan a la empresa, se debe cumplir con un cupo mínimo de compra. Esto puede producir sobre stock, lo que lleva a la empresa a vender los productos a un precio menor.

Comunicación en el local

La vidriera es un medio impotente por el cual se promocionan los productos de Díaz Merino. El local cuenta con una gran vidriera donde exhiben productos nuevos o los que más salida comercial tienen.

La misma se renueva cada 10 días aproximadamente y se colocan anuncios con las promociones existentes o los planes de financiación con los que cuenta la empresa.

Se considera que no tiene una gran llegada, ya que el reflejo del vidrio solo permite apreciarla si pasas caminando por el lugar; si bien es una calle muy transitada, son pocas las personas que se detienen a mirar.

Por otro lado, dentro del local se encuentran elementos comunicacionales como carteles con los precios de productos, descripciones del mismo y promociones. Pero el layout del local no está del todo organizado, si bien se intenta que la distribución de los muebles este por categoría, la rutina diaria hace que vayan rotando y no siempre se respeta la lógica inicial.

Comunicación interna

El local no tiene establecido un régimen de reuniones de planificación, pero todos los días y hasta dos veces por día el dueño comunica los compromisos de la jornada.

A la hora de hacer un comunicado importante, el dueño lo envía por mail o convoca a sus empleados a reuniones informales.

Análisis de la evolución de ventas y rentabilidad

En cuanto a los datos brindados por la empresa para la realización del análisis de ventas, podemos analizar el periodo que contempla desde mayo de 2014 hasta julio de 2017. Es decir, desde su comienzo de su actividad económica hasta la actualidad.

Se procede a realizar un análisis anual y mensual de los movimientos monetarios de la empresa, determinando su crecimiento y rentabilidad. (Ver anexo N°5)

Análisis anual

Para analizar las ventas anuales se obtuvieron la cantidad de ingresos totales por periodo y se compararon entre sí. Para su consideración, se tomaron los periodos de análisis como:

- 1° Periodo: agosto de 2014 – julio de 2015
- 2° Periodo: agosto de 2015 – julio de 2016
- 3° Periodo: agosto de 2016 – julio de 2017

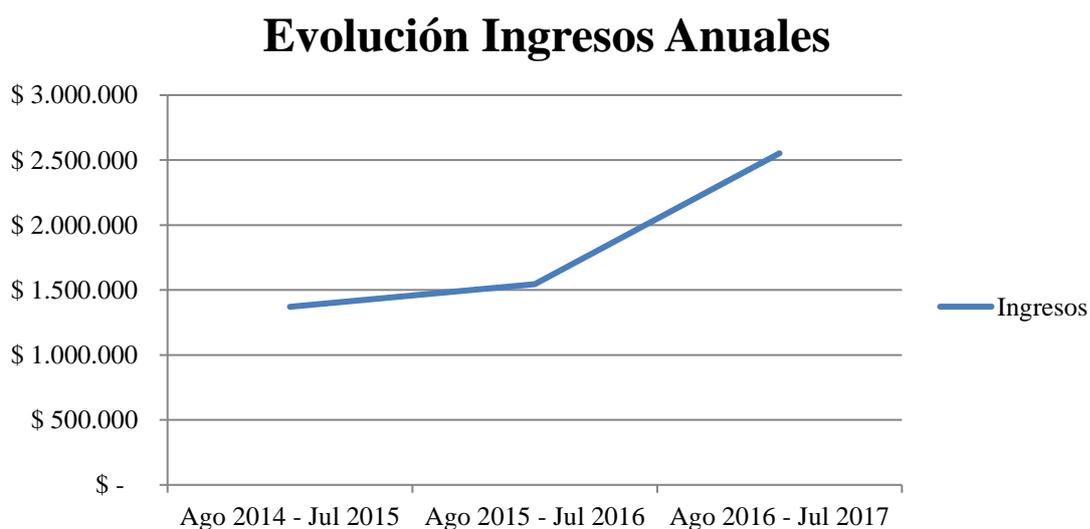


Gráfico 10 – Evolución ingresos anuales. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que, comparando los periodos de ventas enunciados con anterioridad, la empresa aumento considerablemente los ingresos durante el segundo periodo de análisis. En términos porcentuales:

Ingresos ago-14;jul-15	\$ 1.370.793
Ingresos ago-15;jul-16	\$ 1.543.822
Ingresos ago-16;jul-17	\$ 2.552.134

Crecimiento ingresos 1°-2° Periodo	13%
Crecimiento ingresos 2°-3° Periodo	65%

Cabe destacar que el aumento de los ingresos no se traduce directamente en aumento de las utilidades del negocio, debido al proceso inflacionario que afecta a la economía del país. Más allá que los ingresos aumenten, debe realizarse un análisis económico detallado comparando los mismos con los costos, de manera de poder determinar el crecimiento y rentabilidad real de la empresa.

El sistema de gestión con el que cuenta la empresa no permite determinar la cantidad de unidades vendidas, tanto mensual como anualmente, por lo que no resulta posible determinar el crecimiento real en el número de ventas.

A continuación, se visualizan de manera gráfica la evolución de los costos totales anuales, y la comparación de estos con los ingresos anuales:

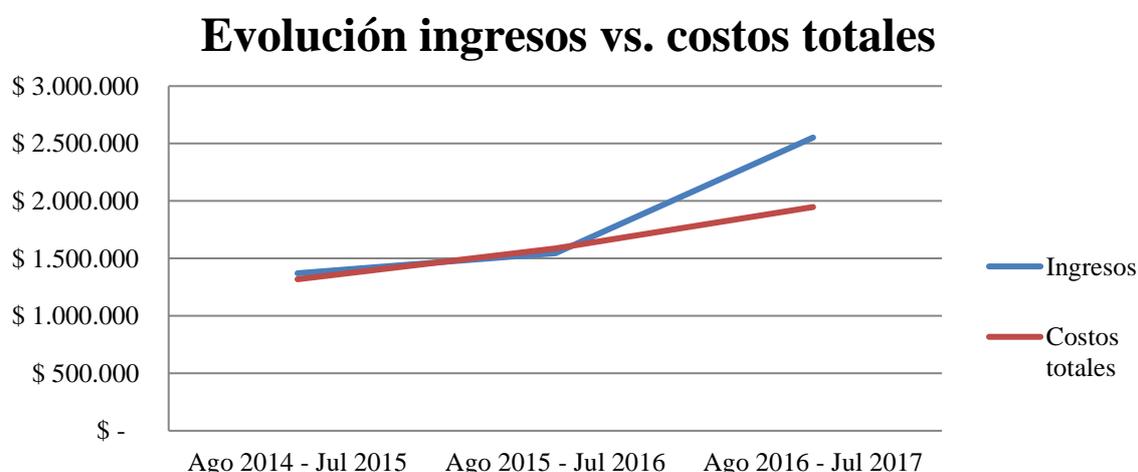


Gráfico 11 – Evolución ingresos vs. Costos totales. Fuente: Elaboración Propia

Evolución ingresos vs. costos fijos vs. costos variables

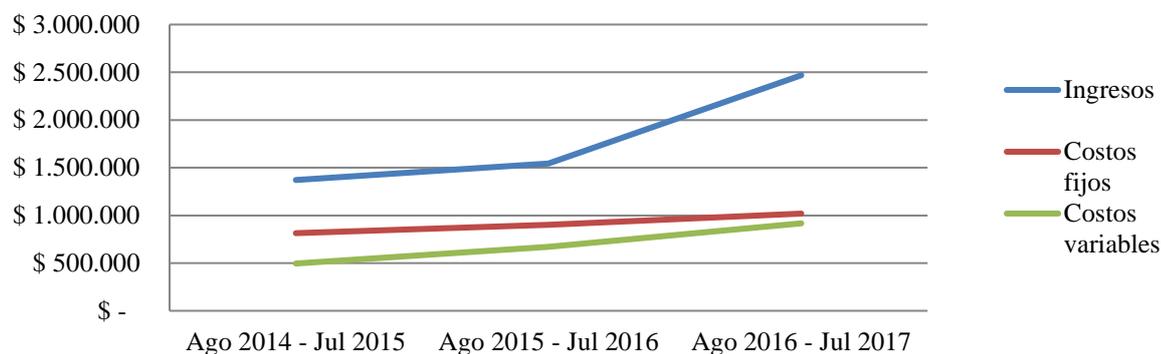


Gráfico 12 – Evolución ingresos vs. Costos fijos vs. Costos variables. Fuente: Elaboración propia

Costos Fijos 1° Periodo	\$ 813.920	Costos Totales 1° Periodo	\$ 1.318.758	Ingresos 1° Periodo	\$ 1.370.793
Costos Variables 1° Periodo	\$ 504.838				
Costos Fijos 2° Periodo	\$ 902.510	Costos Totales 2° Periodo	\$ 1.587.026	Ingresos 2° Periodo	\$ 1.543.822
Costos Variables 2° Periodo	\$ 684.516				
Costos Fijos 3° Periodo	\$ 1.018.780	Costos Totales 3° Periodo	\$ 1.947.405	Ingresos 3° Periodo	\$ 2.552.134
Costos Variables 3° Periodo	\$ 928.625				

Tabla 11 – Costos e ingresos por periodos. Fuente: Elaboración propia.

	Ingresos	Costos totales	Ganancia
Ago 2014 - Jul 2015	\$ 1.370.793	\$ 1.318.758	\$ 52.035
Ago 2015 - Jul 2016	\$ 1.543.822	\$ 1.587.026	\$ -43.204
Ago 2016 - Jul 2017	\$ 2.552.134	\$ 1.947.405	\$ 604.729

Crecimiento ganancias 1°-2° Periodo	-183%
Crecimiento ganancias 2°-3° Periodo	1500%

Podemos destacar en términos globales que el negocio tiene un crecimiento notorio de los ingresos en el último periodo de interés (periodo actual) en comparación con los periodos anteriores, registrando pérdida de ganancia en el segundo periodo. En

todos los periodos de análisis el nivel de ingresos cubre particularmente los costos fijos, y los costos variables, no así los costos totales (costos fijos más costos variables), como se puede visualizar en el segundo periodo. Es importante destacar además, que en el último periodo de análisis, en comparación con los anteriores, los ingresos aumentaron considerablemente en contraposición con los costos totales. Creciendo 40,5% por encima de la inflación estipulada: 65% de crecimiento de ingresos contra 24,5% de inflación, medida mediante el índice IPC Congreso²³ (Contemplando los meses que componen dicho periodo).

Análisis mensual

En función de los datos brindados por la empresa, se elaboraron las siguientes tablas de ingresos y costos mensuales para cada uno de los periodos de análisis, a fin de poder visualizar de manera organizada dicha información:

Ingresos

Primer periodo		Segundo periodo		Tercer periodo	
Mes-Año	Ingreso	Mes-Año	Ingreso	Mes-Año	Ingreso
ago-14	\$ 87.653	ago-15	\$ 79.223	ago-16	\$ 201.172
sep-14	\$ 106.265	sep-15	\$ 124.355	sep-16	\$ 159.100
oct-14	\$ 175.047	oct-15	\$ 104.722	oct-16	\$ 199.040
nov-14	\$ 125.189	nov-15	\$ 63.385	nov-16	\$ 175.650
dic-14	\$ 145.257	dic-15	\$ 119.788	dic-16	\$ 174.203
ene-15	\$ 167.216	ene-16	\$ 82.740	ene-17	\$ 331.760
feb-15	\$ 138.040	feb-16	\$ 167.300	feb-17	\$ 319.639
mar-15	\$ 95.124	mar-16	\$ 131.565	mar-17	\$ 179.119
abr-15	\$ 117.030	abr-16	\$ 205.124	abr-17	\$ 247.727
may-15	\$ 82.118	may-16	\$ 120.523	may-17	\$ 182.698
jun-15	\$ 77.347	jun-16	\$ 143.925	jun-17	\$ 173.496
jul-15	\$ 54.507	jul-16	\$ 201.172	jul-17	\$ 208.530
Total	\$ 1.370.793	Total	\$ 1.543.822	Total	\$ 2.552.134

Tabla 12 – Costos por periodo. Fuente: Elaboración propia.

²³ El IPC (Índice del Precio al Consumidor) Congreso se obtiene en base a estimaciones de consultoras privadas y entes provinciales.

Costos Totales

Primer periodo		Segundo periodo		Tercer periodo	
Mes-Año	Costos	Mes-Año	Costos	Mes-Año	Costos
ago-14	\$ 102.428	ago-15	\$ 119.801	ago-16	\$ 150.885
sep-14	\$ 103.341	sep-15	\$ 119.333	sep-16	\$ 150.885
oct-14	\$ 104.516	oct-15	\$ 121.233	oct-16	\$ 152.928
nov-14	\$ 107.061	nov-15	\$ 124.653	nov-16	\$ 159.626
dic-14	\$ 108.025	dic-15	\$ 126.636	dic-16	\$ 160.672
ene-15	\$ 109.092	ene-16	\$ 128.674	ene-17	\$ 162.038
feb-15	\$ 109.618	feb-16	\$ 131.456	feb-17	\$ 163.768
mar-15	\$ 110.485	mar-16	\$ 133.325	mar-17	\$ 165.764
abr-15	\$ 111.422	abr-16	\$ 137.664	abr-17	\$ 171.250
may-15	\$ 116.792	may-16	\$ 146.208	may-17	\$ 168.559
jun-15	\$ 117.492	jun-16	\$ 148.166	jun-17	\$ 169.895
jul-15	\$ 118.487	jul-16	\$ 149.877	jul-17	\$ 171.595
Total	\$ 1.318.758	Total	\$ 1.587.026	Total	\$ 1.947.865

Tabla 13 – Costos totales. Fuente: Elaboración propia.

Si graficamos en primer lugar la evolución mensual de los ingresos, costos variables y costos fijos; y luego los ingresos y costos totales mensuales:

Evolución de los ingresos vs. costos fijos vs costos variables

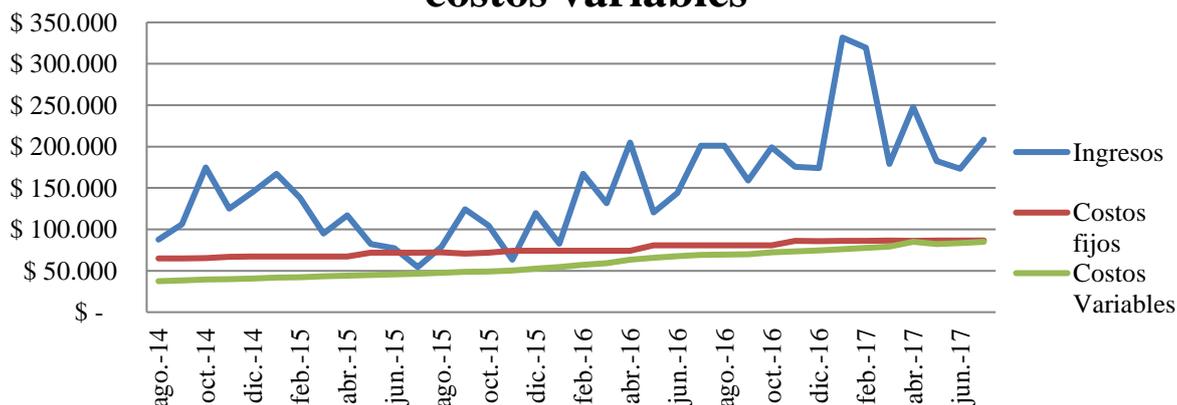


Gráfico 13 – Evolución ingresos vs. Costos fijos vs. Costos variables. Fuente: Elaboración propia.

Evolución Ingresos vs. Costos Totales

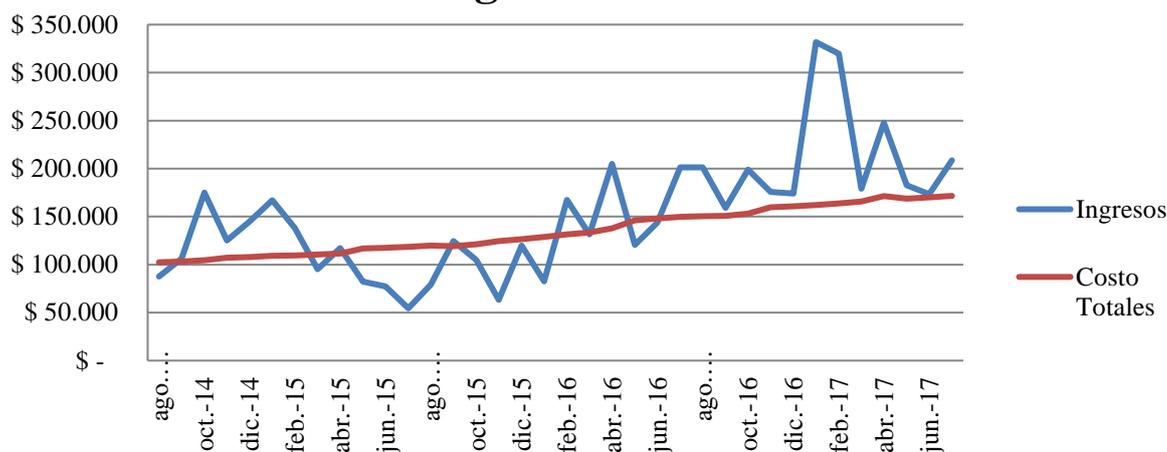


Gráfico 14 – Evolución ingresos vs. Costos totales. Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar una fluctuación considerable en los ingresos mensuales, presentando características diferentes en cada uno de los periodos bajo estudio. Durante el primer periodo de análisis, los ingresos presentan una tendencia de crecimiento durante sus primeros meses de funcionamiento, disminuyendo considerablemente en los últimos meses del periodo en cuestión y los primeros del siguiente. Durante el segundo periodo, se observa una disminución de los ingresos en la mayoría de los meses que lo componen, presentando un leve repunte en los meses finales de dicho periodo. El último periodo se caracteriza por un crecimiento records de los ingresos, finalizando con un decrecimiento paulatino para los últimos meses del periodo en análisis.

Los ingresos cubren en todos los meses del análisis los costos variables de la empresa, no así los costos fijos (julio y noviembre de 2015). Esto nos brinda la pauta de que, a pesar que el negocio no cubre los costos totales en un número considerable de meses, económicamente es recomendable que continúe en operaciones.

El periodo que resultó más desfavorable para la rentabilidad del local fue el segundo de análisis, (agosto de 2015 – julio de 2016), no pudiendo cubrir los costos totales mediante los ingresos en 8 de los 12 meses que lo componen.

Considerando la influencia que tiene el régimen inflacionario que afecta a nuestro país durante los últimos años, se puede observar en los gráficos el crecimiento de los costos (tanto fijos como variables) en cada uno de los periodos analizados, así como también su influencia en el aumento de los ingresos. Se destaca una tendencia de crecimiento de los ingresos (superando a la inflación) en el último periodo, incrementando la rentabilidad del negocio.

Cabe destacar que durante los meses diciembre de 2016 y enero de 2017 (donde se denota un incremento considerable en la facturación) el dueño de la empresa, desmotivado por la pérdida de ganancia en el periodo anterior, colocó un cartel de liquidación en la vidriera como estrategia de venta para aumentar los ingresos.

Conclusiones Análisis Interno

En el año 2014 se inauguró la nueva sucursal de Díaz Merino dedicada a la venta exclusiva de muebles para el hogar. Esta es una empresa familiar, con pocos empleados, no cuenta con una planificación formal ni sigue objetivos o estrategias. No poseen organigrama, por lo que las actividades de cada uno de los miembros dependen de las necesidades del momento. Dentro de los puestos de la organización se diferencian solo dos, el de Ariel, el dueño y el de Alan, el gerente de operaciones.

La empresa se dirige a un público tanto de hombres como mujeres, con una clase social C2, C3 y D1. Pero hay que destacar que la organización no realiza acciones de diferenciación entre clientes.

Díaz Merino cuenta con una amplia categoría de productos, destacando a los muebles de dormitorio como los más rentables. La distribución de las ventas es: 35% Muebles Dormitorio, 20% Sommiers, colchones y almohadas, 25% Mueves de Living y comedor, un 5% Muebles de cocina y un 15% en productos de otras categorías menores. Los productos que comercializa la empresa son considerados de buena calidad a un precio accesible.

La empresa tiene diversas formas de pago, se acepta tanto efectivo, como tarjetas de crédito o débito, además cuenta con beneficios por alianzas con entidades financieras.

No poseen una estrategia de precios definida, estos se fijan en función a los costos que tiene la empresa.

Se considera que Díaz Merino se encuentra en una ubicación estratégica en el centro de la ciudad de San Juan, pero tiene problemas con su vidriera.

Los servicios más importantes que tiene son la atención personalizada y el servicio de envío y armado a domicilio, con un tiempo máximo de demora de 10 días.

La comunicación externa que utilizan con mayor frecuencia es el radial, considerándolo como un medio masivo y accesible. No cuentan momentáneamente con una página web. Poseen un usuario y fanpage en Facebook, los mismos son actualizados dependiendo las necesidades de la semana, pero la información se encuentra desordenada. Al tener dos sitios dentro de Facebook, con distinto volumen de usuarios, la información se vuelve confusa. Sumado a que no cuentan con un proceso formal de actualización de redes, se realizan publicaciones sin una periodicidad determinada e incluso las publicaciones no generan interacción. Si bien no poseen un presupuesto dedicado a promoción y publicidad, establecen un gasto máximo para estos ítems. Las promociones y descuentos en el local no siguen un patrón estable, estos se establecen de acuerdo a las necesidades que va teniendo la compañía y no se hace seguimiento alguno de su efectividad.

A partir del análisis de los ingresos obtenidos por la empresa durante el primer y segundo periodo, se puede estimar que si bien los ingresos crecieron un 13% durante el segundo periodo, el margen de ganancia fue negativo. Sin embargo, fue política de la empresa continuar con la operación del negocio. En el tercer periodo, se determinó un crecimiento de ingresos del 65% en comparación con los ingresos obtenido en el segundo periodo de análisis. Cabe aclarar, que los ingresos tanto del primer como del segundo periodo están prácticamente en el punto de equilibrio de la empresa, cubriendo la totalidad de sus costos en el primero y con una ganancia negativa en el segundo.

En conclusión, se puede afirmar que la empresa tiene un gran problema de planificación a largo plazo. No cuenta con objetivos ni estrategias a seguir, lo que dificulta futuras proyecciones.

CAPÍTULO VI: Diagnóstico

Esta etapa se centrará en realizar un diagnóstico en base al análisis interno y externo realizado. Para ello, se utiliza la Matriz FODA que permite resumir toda la información analizada para sacar conclusiones diagnósticas. Para ello se pondero cada oportunidad y amenaza a partir de criterios de probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, y cada fortaleza y debilidad a partir de los criterios de importancia. (Ver anexo N°7) Las variables con mayor calificación fueron las seleccionadas para realizar el siguiente gráfico:

Matriz FODA

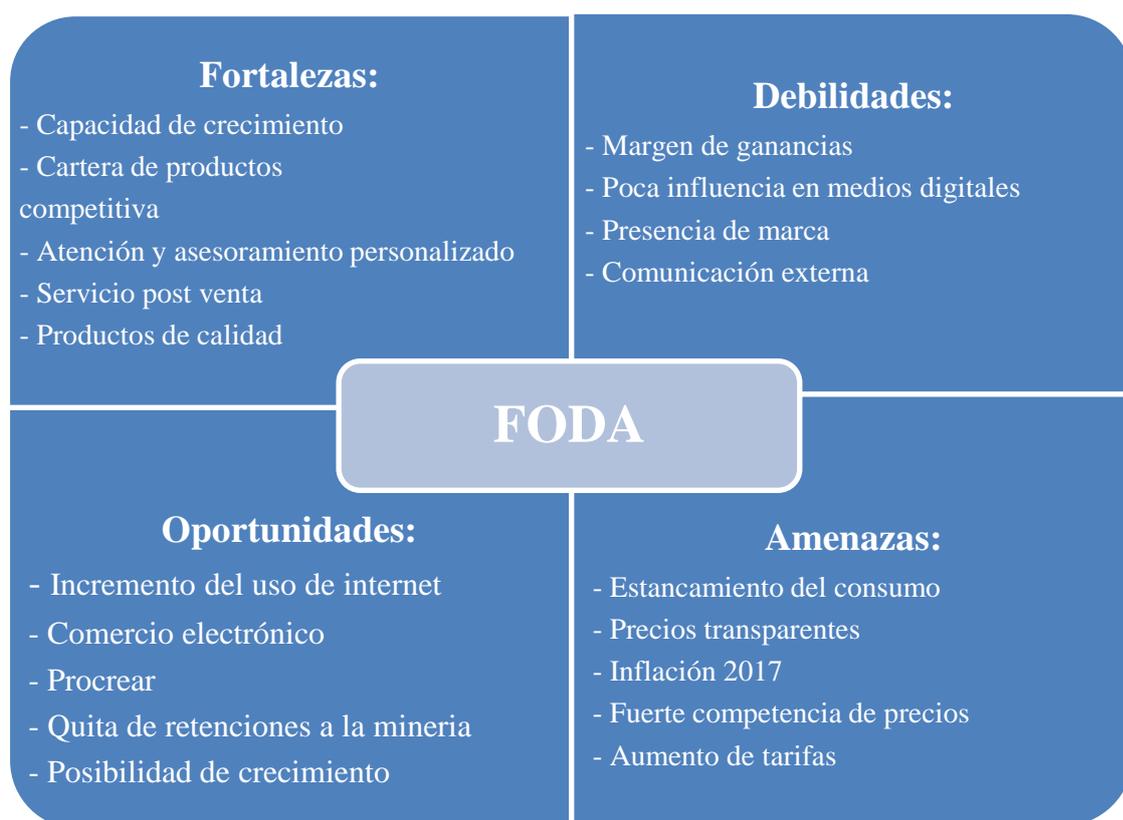


Tabla 14 - Análisis FODA. Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones Diagnosticas

A partir del análisis realizado del entorno en el que se moviliza la empresa y de sus principales características internas, se puede destacar que Díaz Merino es una empresa nueva en el rubro. Si bien la casa matriz cuenta con la ventaja de una larga trayectoria en amoblamientos de oficina en San Juan, este es un factor que le juega en contra a la sucursal de hogar, ya que le cuesta insertarse en el mercado y que los consumidores lo relacionen con este. Sumado a que el mercado de muebles para el hogar es un sector es maduro, con empresas consolidadas y una fuerte competencia en precios.

Al ser un sector que comercializa productos sin diferenciación en cuanto a diseños y más bien comodities, es difícil para las empresas diferenciarse entre sí, por ello cada vez compiten más por precios y formas de pago, con el objetivo de evitar la deserción de los clientes y lograr la retención de los mismos ofreciendo programas de fidelización. Frente a esto, la empresa ha sabido adaptarse a esta rivalidad, buscando otorgarles a sus clientes mayores posibilidades de pago y financiación; ya que los consumidores en general están demandando mayor financiamiento.

Con la incertidumbre política-económica que hay en estos tiempos, las grandes empresas tienden a subir los precios generando inflación, variable que perjudica a la empresa, ya que los consumidores tienden a cuidar sus gastos provocando una desaceleración del consumo. A su vez durante el último año el gobierno quito subsidios a los servicios, lo que generó que los ciudadanos tengan menos dinero en sus bolsillos, destinando este al pago de impuestos; esta medida no solo afecta a los consumidores, las empresas también se ven afectadas ya que sus costos fijos se incrementan.

Otra medida que afectó a las empresas fue la aprobación de la ley de precios transparentes, la misma determina que cada uno de los productos debe tener su valor en

efectivo y su valor financiado, afectando directamente a las empresas y beneficia a los consumidores.

Una medida para destacar que beneficia a la provincia fue la quita de retenciones a la minería, ya que esta es de las actividades económicas principales de la misma, dicha medida impulsa el empleo y las inversiones en la provincia, beneficiando a miles de familias sanjuaninas que tendrán mayores ingresos.

Dado el deseo colectivo de los ciudadanos argentino a tener su casa propia, el gobierno lanzo un programa de financiamiento llamado Procrear. Este es beneficioso tanto para los ciudadanos como para las empresas, ya que les ayuda a incrementar potencialmente sus ventas.

El mercado de mobiliario para hogar es un mercado maduro, sin embargo está tomando un nuevo giro con respecto al mercado electrónico donde sus posibilidades de crecimiento son potenciadas. Por este motivo se considera a la comunicación digital como un factor sumamente importante dentro de las empresas, debido al incremento de personas que usan internet en Argentina y el constante crecimiento del comercio electrónico.

En esta medida Díaz Merino se encuentra en desventaja ya que no cuenta con una página web en la actualidad, solo posee visibilidad en Facebook con información desorganizada y sin distinción entre las publicaciones de una sucursal y otra, lo que genera confusión para los clientes.

La organización es reconocida por sus productos de calidad, atención y asesoramiento; además cuenta con servicio post venta de envió a domicilio a bajo costo y armado de producto sin cargo, estas fortalezas pueden convertirse en ventaja competitiva con respecto a la competencia.

En cuanto a la cartera de productos, se considera que la empresa tiene una amplia oferta de bienes en las distintas categorías de muebles para el hogar, esto la hace ser más competitiva en el mercado.

La facturación mensual de la empresa presenta fluctuaciones considerables de los ingresos, dejando bajos márgenes de ganancias e incertidumbre para futuras proyecciones. Aunque se considera que la empresa de acuerdo a sus dimensiones y a su capacidad operativa cuenta con una potencial capacidad de crecimiento.

En resumen, se observa un panorama económico favorable para el desarrollo de la actividad que lleva a cabo la empresa Díaz Merino, debido a la continua disminución de la inflación que afecta la economía del país y al crecimiento del poder adquisitivo de las personas que habitan la provincia de San Juan. Se destaca la creciente y favorable inserción de la empresa en el mercado de muebles para el hogar en los últimos meses, a partir de la estrategia de venta utilizada a fines del 2016. Se puede afirmar que la empresa tiene un gran problema de planificación a largo plazo, ya que no cuenta con objetivos ni estrategias a seguir, lo que dificulta futuras proyecciones. Sin embargo se determina que la empresa posee potencialidad de crecimiento a futuro si se implementa un plan de marketing estratégico.

CAPÍTULO VII: Decisiones Estratégicas de Marketing

Misión

Ser una empresa multimarca que ofrece una amplia variedad de muebles para el hogar a precios competitivos. Brindando siempre un asesoramiento personalizado y un excelente servicio postventa a nuestros clientes.

Visión

Consolidarnos como empresa líder en venta minorista de mobiliario para el hogar y brindar satisfacción absoluta a nuestros clientes.

Valores

Competitividad: Comercializamos nuestros productos en base a las condiciones competitivas que presenta el mercado, siempre tomando en cuenta las demandas de nuestros clientes.

Compromiso: Desarrollamos las actividades con total responsabilidad, atendiendo los intereses y necesidades de nuestros clientes y los de la empresa.

Honestidad: Trabajamos en un ambiente de honestidad y ética, donde la igualdad es el pilar fundamental.

Comunicación: Buscamos tener un dialogo constante y efectivo entre nuestros trabajadores como así también con proveedores y clientes. El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.

Vocación: Confiamos que el éxito viene de la mano de la experiencia. Enfocamos nuestro trabajo diario para brindar un servicio personalizado que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos

Objetivos corporativos

Para definir los objetivos corporativos en los que debería enfocarse la organización bajo análisis, se seguirán los lineamientos que propone el autor José María Sainz de Vicuña. El mismo plantea que existen dos aspectos que condicionan el sistema de objetivos de una empresa, estos son: su dimensión y las características del mercado en el que actúa.

Tamaño de la empresa:

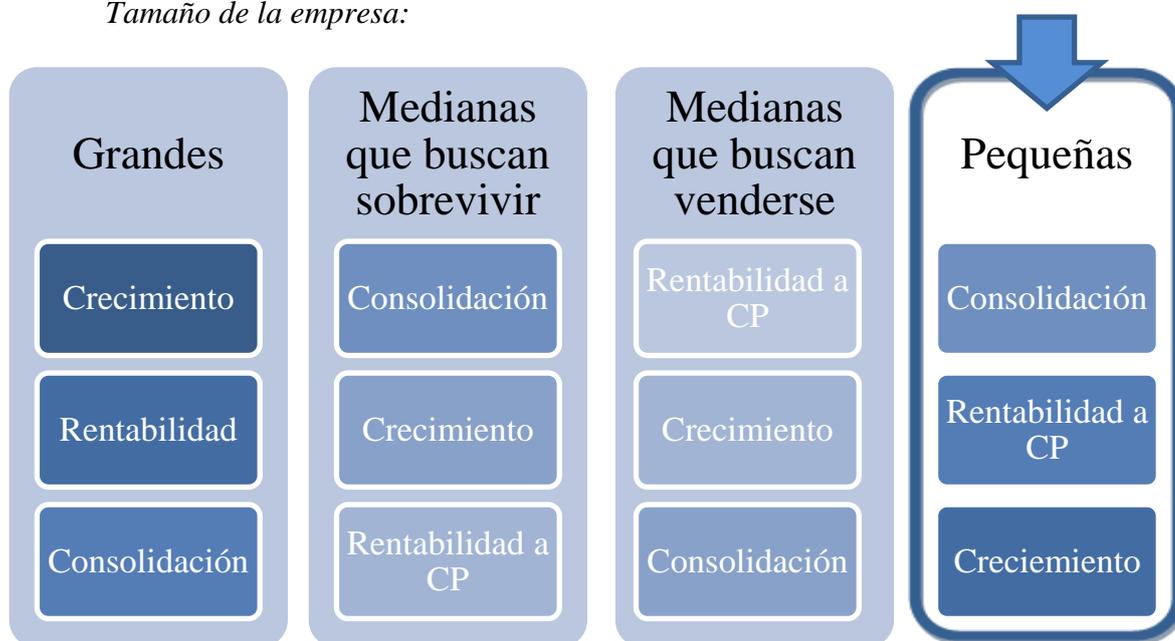


Gráfico 15 - Tamaño de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Díaz Merino de acuerdo a su tamaño, cantidad de empleados, facturación anual y al mercado en que se desenvuelve, se puede afirmar que es una empresa pequeña que busca la consolidación.

Características del Mercado

La empresa se encuentra dentro de un mercado maduro, con tasas de crecimiento de demanda estables.

Conclusión

Díaz Merino es una empresa pequeña que se encuentra en un mercado maduro. Por lo tanto, de acuerdo a los condicionantes, las prioridades de la empresa se establecen en el siguiente orden:



Gráfico 16 - Prioridades de la empresa. Fuente: Elaboración propia. Objetivos corporativos según Sainz de Vicuña.

Objetivo de ventas

- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto de 2017 a julio de 2019.

Se propone aumentar un 29% el total real de ingresos de la empresa, en el transcurso de los próximos 24 meses, cabe aclarar que dicho porcentaje no tiene en consideración la inflación para dicho periodo.

Este objetivo se plantea a partir de los registros de ventas brindados por la empresa, dicho crecimiento en los ingresos responde a la necesidad de estabilizar y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Si se comparan los ingresos entre los primeros dos periodos de análisis, se determina un aumento de los mismos en un 13%. Luego, comparando los ingresos

obtenidos entre el segundo y tercer periodo, se establece un crecimiento del 65% en mencionado concepto. Por lo tanto el crecimiento de los ingresos obtenidos en el transcurso los tres años de operación de la empresa contemplando la inflación fue del 78%.

Objetivos de marketing

- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.

Este objetivo se plantea con el propósito de identificar a Díaz Merino con la venta de muebles para el hogar, debido a que la sucursal que vende estos productos es nueva en el sector. Según las encuestas realizadas, el 86% de los encuestados conoce Díaz Merino o han sentido nombrarla, pero solo el 55% de los anteriores tienen conocimiento de que la empresa comercializa muebles para el hogar.

Por lo tanto, se plantea que para julio de 2019, del total de personas que conocen a la empresa, un 95% la asocien con la venta de muebles para el hogar.

Estrategias

Estrategias Corporativas

En este nivel se corrobora el rumbo elegido por la empresa en cuanto al objetivo corporativo planteado anteriormente.

Teniendo en cuenta las estrategias genéricas de Michael Porter, Díaz Merino seguirá una estrategia de liderazgo enfocada en la diferenciación. Debido a que la empresa comercializa productos comúnmente denominados commodities, se buscará diferenciarse de la competencia en calidad de atención y servicio post venta.



Gráfico 17 - Estrategias Competitivas o genéricas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de marketing

Estrategias de cartera

Respecto a las estrategias a seguir para el logro de los objetivos utilizaremos la matriz de dirección del crecimiento (Ansoff) que es útil en este caso ya que los objetivos planteados anteriormente denotan una clara intención de crecimiento.

La empresa desarrollará una estrategia de Penetración de Mercado, ya que existen posibilidades de aumentar su participación en el segmento al que pertenece. El mismo presenta oportunidades de crecimiento marcadas por el entorno. Se busca la incorporación de nuevos clientes y el aumento de las compras de quienes ya han tenido

relación con la empresa, para lograrlo se desarrollaran estrategias de captación, desarrollo y conversión de clientes.

Productos / Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tabla 15 - Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia

Estrategias de segmentación

Las acciones que se plantearán irán dirigidas a las categorías de clientes presentadas en el análisis interno. Considerando a los clientes frecuentes como un segmento prioritario; y los clientes esporádicos, nuevos y potenciales como un segmento estratégico.

Estrategias de posicionamiento

En el análisis se destaca dentro de las preferencias de los clientes y prospectos características como: buen precio, variedad de productos y buena atención y asesoramiento.

Si bien estas características son consideradas fortalezas dentro de la empresa. Si las comparamos con las características de competencia, podemos observar que la mayoría centran su posicionamiento en los mismos atributos.

Por lo tanto se propone posicionar a Díaz Merino como una empresa que además de brindar una amplia gama de productos para el hogar con una muy buena relación calidad/precio, se destaca por su asesoramiento personalizado y su excelente servicios de postventa. Atributos que no están explotados por la competencia.

Estrategias funcionales

Producto: Se seguirá con las mismas líneas de productos. Se incluirán servicios de lustrado, enserado y barnizado de muebles.

Precio: Se establecerán precios con un patrón estable, marcada por los costos de los productos agregando un margen de rentabilidad por categoría de productos.

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo total unitario} + \text{margen de ganancia}$$

Dentro de cada categoría de producto se estimara un margen de rentabilidad, este valor estará establecido por lo esperado por el dueño y el comparativa con la competencia. Los mismos serán ajustados por inflación y todo factor externo que puedan afectar los ingresos.

Plaza: Se seguirá con la estrategia actual, mejorando los tiempos de entrega.

Promoción/comunicación: Se trabajara en la presencia de marca mediante distintas acciones de comunicación dependiendo del segmento de clientes. Se realizarán promociones por la compra conjunta de productos. Se incrementara la presencia en medios digitales, se comunicaran a través de un Newsletter mensual los productos nuevos y publicaciones de interés para los clientes (dicha información se recabara mediante encuestas realizadas en redes sociales). Además se harán publicaciones en la Fanpage periódicamente sobre los productos y servicio que ofrece la empresa. Se lanzará una nueva página web del local.

Personal: Se seguirá con la estrategia de atención personalizada, capacitando a los empleados semestralmente en nuevas tácticas de atención, donde se buscara lograr un feedback donde ellos puedan compartir sus opiniones y formas de atención.

CAPÍTULO VIII: Decisiones Operativas de Marketing

A continuación se exponen las acciones operativas de Marketing a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cabe destacar que quien suscribe, fue nombrada responsable de Marketing de la empresa para la implementación de los programas.

Planes de acción:

Programa 1: “Ordenando la nube”

Objetivo al cual coadyuva

- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.

Introducción

Este programa es realizado para dar comienzo al desarrollo web de la empresa y lograr un ordenamiento a los medios que ya utiliza, por ese motivo como primera medida no se plantean estrategias de SEO, SEM o inversión en Facebook Ads, ya que no se espera obtener ganancias meramente por este plan, si no ir ganando terreno en lo digital para luego explotar su potencial. Este programa se considera prioritario como punto de partida para el ordenamiento de la comunicación externa y un futuro desarrollo de acciones digitales.

Descripción del programa

Debido al desorden comunicacional que tiene la empresa para con sus clientes con este programa se buscará organizar, aclarar y diferenciar la sucursal de hogar de la sucursal de oficina.

Este programa consta de dos grandes bloques, en el primero se comprará nuevamente el dominio web y se diseñará una página simple y funcional, adaptada para dispositivos móviles dado que un 60% de la navegación proviene de dicho dispositivo. Y en el segundo se implementarán acciones en Facebook para organizar la información que brinda la empresa y al público que la recibe. Además, mediante publicaciones en el sitio, se diferenciarán los locales y productos que tiene cada uno. Se va a mantener una misma fanpage para ambos locales, se considera que al ser reconocido por los muebles de oficina traccionará usuarios a la línea hogar.

Objetivos del programa

- Incrementar la presencia en medios digitales.
- Diseñar una página web.
- Ordenar la información en internet.
- Unificar la información brindada a los clientes.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Mejorar y aumentar la presencia en Facebook.

Metodología

Primer bloque: Web.

Se procederá a crear una nueva página web mediante la plataforma Wix.com. Para esto se contratará un programador, que junto con la responsable de Marketing y aportes del dueño de la empresa en cuanto a contenido, llevaran a cabo la confección de la misma. Se buscara que la página sea funcional y dinámica (se adjuntan fotos del prototipo). Se le pedirá al diseñador que incorpore el código de google analytics, con este código la empresa podrá medir a futuras campañas de adwords.

Para comenzar se contratará un “plan personal” que brinda la plataforma, este cuenta con: 2gb de ancho de banda, 3gb de almacenamiento, un dominio gratis, es adaptada para dispositivos móviles, brinda ayuda Premium y elimina los anuncios de wix entre otras cosas. Con estas características es más que suficiente para empezar, más adelante se podrá aumentar los servicios.

A continuación se muestran imágenes del prototipo de página web que se espera desarrollar.

Ejemplo modelo de página web, **inicio**:

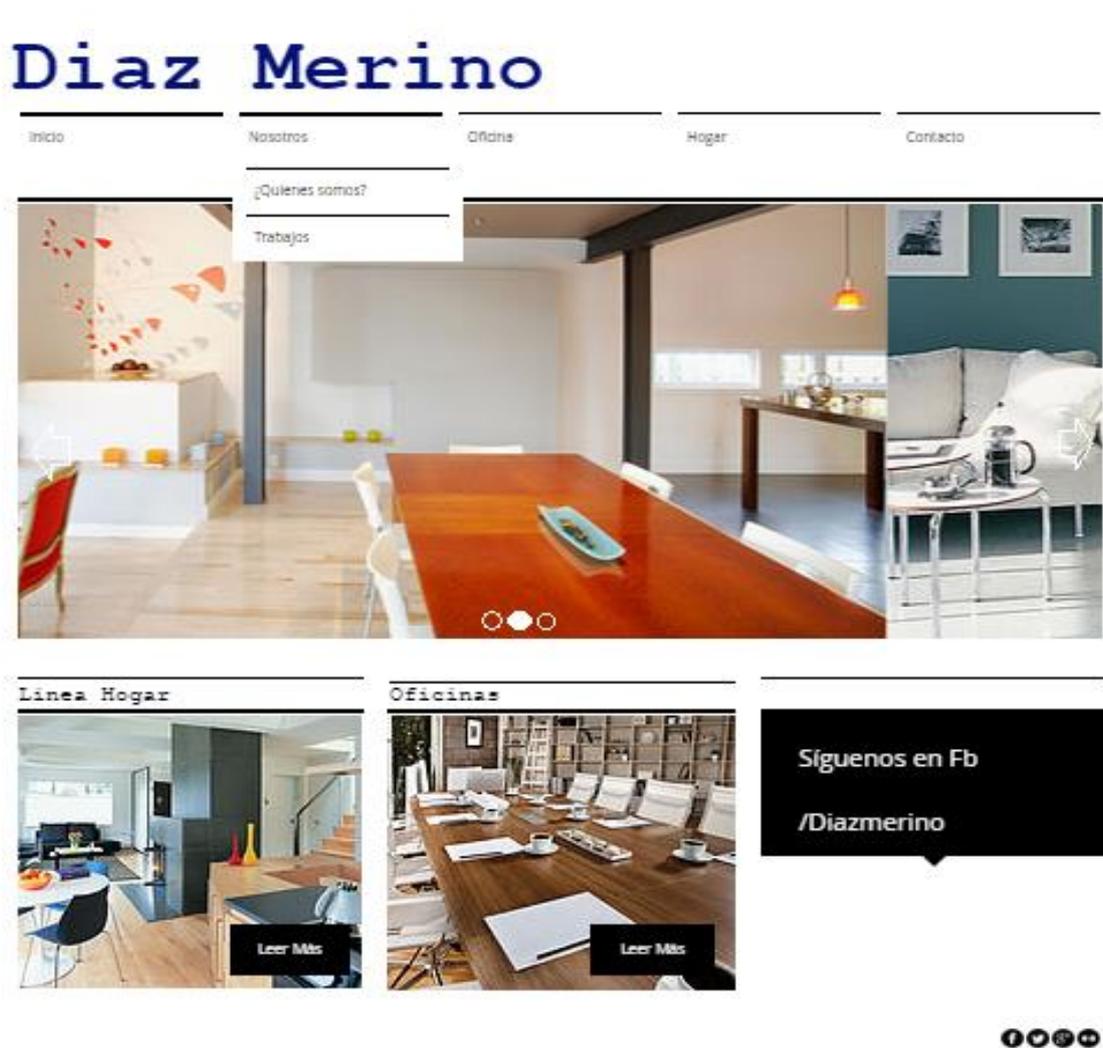


Ilustración 2 - Diseño Web Inicio. Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo modelo página web, sector hogar:

Diaz Merino

Inicio

Nosotros

Oficina

Hogar

Contacto

Linea Hogar

Camas - Colchones - Somniers

Sillones

Bajo mesadas

Mesas

Sillas



Ilustración 3 - Diseño Web Sector Hogar. Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo modelo página web, sector oficina:

Diaz Merino

Inicio

Nosotros

Oficina

Hogar

Contacto

Oficina

Escritorios

Sillas

Cestos Papeleros

Armarios - Archivos



Ilustración 4 – Diseño Web Sector Oficina. Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo modelo página web, sector contacto:

Diaz Merino

Inicio

Nosotros

Oficina

Hogar

Contacto

Contáctanos

Diaz Merino

Av. Rawson 99 (sur) / Av. Ignacio de la rosa 123 (oeste)
Tel: (264) 4228530 / Tel: (264) 4277463

Mail: info@diazmerino.com
San Juan, Argentina

Nombre

Mensaje

Email

Asunto

Enviar

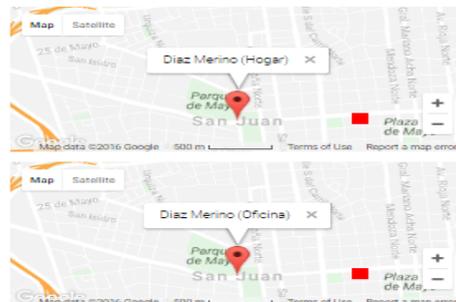


Ilustración 5 – Diseño Web Sector Contacto. Fuente: Elaboración propia.

Segundo bloque: Facebook.

La empresa actualmente además de su fan page en Facebook, tiene una cuenta usuario. Facebook no permite que empresas gestionen cuentas de usuario, si este advierte esta situación inmediatamente eliminará la cuenta sin forma alguna de recuperar la información de la misma.

La primera acción que se realizará será cambiar el nombre de la Fanpage actual que es “DIAZ MERINO AMOBLAMIENTO DE OFICINAS” por “Díaz Merino Amoblamiento”.

En segunda medida se enviará una solicitud a todos los amigos del usuario Díaz Merino para que sigan la Fanpage del local, esto es posible ya que al ser un usuario, Facebook permite enviar una solicitud a tus amigos para que se unan a tus fanpages.

A continuación se enviará un mensaje desde el usuario a todos los contactos con la siguiente información:

“Hola amigo, ¿Cómo has estado? Esperamos que te encuentres muy bien.

En esta oportunidad te escribimos para contarte que Díaz Merino se encuentra en un proceso de cambio, renovándose para cada día amoldarse más a tus necesidades.

*Debido a que Facebook en su nueva política no acepta más a usuarios empresa, te invitamos a que nos sigas a través de nuestra Fanpage *Link de la fanpage*.*

*También contamos con una nueva web donde podrás encontrar toda nuestra oferta de productos y novedades de la empresa *Link de la web**

Así podremos seguir en contacto y no te perderás ninguna de nuestras novedades.

¡Te deseamos una buena semana! Saludos Díaz Merino.”

Por ultimo en el perfil usuario se colocará una publicación para que las personas que lo visiten se dirijan a la fanpage y pagina web del local, al finalizar esta acción no se realizaran más publicaciones.

En cuanto a la fan page del local se seguirán realizando publicaciones periódicas todas las semanas con distintos contenidos, ya sean nuevos productos, saluciones o promociones presentes en dicho momento.

Presupuesto

Descripción	Precio
Programador	\$ 2.500
Plan wix US\$ 8,25 ²⁴ mensual x 23 meses	\$ 3.102
Actualización de Facebook	\$0
Capacitación a empleados	\$0
Horas de empleados destinadas al programa* (8 horas)	\$600
Total	\$6.202

Tabla 16 - Presupuesto programa 1.

*Cabe aclarar que los empleados ganan \$75 la hora

Plazo

Esta acción se llevara a cabo de inmediato, comenzando su implementación en agosto del 2017 y finalizando las acciones en el lapso de dos meses.

El pago de la página web se realiza mensualmente por un lapso indefinido, para el presupuesto se toma el periodo hasta julio de 2019.

Responsables

Los responsables de la implementación de la nueva página web serán el diseñador y la responsable de marketing con la sugerencia de Ariel Díaz en cuanto al contenido de la misma.

²⁴ Cotización del día 24/05/2017 \$16,35

Sera responsabilidad de la responsable de Marketing realizar las acciones en Facebook, y capacitar a Glenda Rosas para que pueda hacer un buen uso y control de la herramienta en futuras acciones.

Control

Una vez transcurridos 12 meses desde la implementación del programa se procederá a realizar una encuesta auto-administrada mediante un google form, la misma será enviada por diversos medios, por mail, Facebook y whatsapp para lograr una mayor difusión. El objetivo será medir el porcentaje de personas que asocian a Díaz Merino con la venta de muebles para el hogar y compararlo con el porcentaje obtenido en la primera encuesta, donde el 45% de los encuestados no sabían que Díaz Merino comercializa muebles para el hogar.

A la vez mediante google analytics se procederá a medir la cantidad de visualizaciones que tiene la web, mediante un mapa de calor se podrá corroborar cuales son las secciones de la página que generan mayor interés, con estos datos se realizaran informes mensuales sobre el funcionamiento de la página web para realizar mejoras de ser necesario. En cuanto a la fan page se contabilizaran la cantidad de visualizaciones, la cantidad de me gusta y de interacciones que tienen los usuarios con la misma. Este informe será tomado como punto de partida para la implementación de futuras acciones, los valores del mismo serán los referentes, para empezar a pensar en estrategias pagas en las plataformas digitales.

Programa 2: “Nos vemos en Facebook”

Objetivo al que coadyuva

- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.

Descripción del programa

El uso de las redes sociales va en aumento, en la actualidad es fundamental que las empresas tengan presencia en medios digitales para ser consideradas por los clientes. Un usuario común con frecuencia antes de ir a un local, lo primero que hace es buscarlo en internet ya sea por buscadores como google o desde su cuenta en Facebook.

Por esta razón se considera elemental para la empra tener presencia en Facebook. Para contribuir con esto, obtener más seguidores y generar interacción entre los clientes, se va a realizar una serie de sorteos cumpliendo estrictamente la normativa de promociones de Facebook.

Objetivos del programa

- Incrementar la presencia en medios digitales.
- Aumentar la fidelidad de los fans y conseguir nuevos.
- Generar interacción entre usuarios.
- Aumentar las ventas mediante up selling.
- Sumar datos para aumentar la base de clientes y prospectos.

Metodología

Se desarrollaran seis sorteos, los mismos se llevaran a cabo mediante la plataforma de Social Tools. Esta es una plataforma de Marketing que permite explotar las marcas en Facebook.

Se les sugerirá a los usuarios darle like a la fan page y compartir el sorteo con sus amigos para sumar chances en el mismo.

Para participar los usuarios deberán completar un formulario de contacto, esta información es de suma importancia para aumentar la base de clientes de la empresa.

Los premios para cada uno de los sorteos serán:

- Primer sorteo: orden de compra por \$5000
- Segundo sorteo: dos banquetas para barra de desayuno
- Tercer sorteo: sillón futon
- Cuarto sorteo: una mesa ratona con dos puff
- Quinto sorteo: modular Tv
- Sexto sorteo: orden de compra por \$4000

Debido a que la fan page tiene pocos seguidores (423), se promocionarán las publicaciones del sorteo. Para esto, se invertirán \$40 por día, durante 14 días corridos para cada uno de ellos. Se tendrá en cuenta la siguiente segmentación: Hombre y Mujeres de entre 18 y +65 años que vivan en la ciudad de San Juan y 20km a la redonda. El alcance estimado de la misma, bajo dicha segmentación es de 9.700 - 26.000 personas.

Cada sorteo tendrá una vigencia de dos semanas cada mes. Una vez finalizadas, la plataforma generará el ganador aleatoriamente, el nombre del mismo será publicado el día siguiente a la finalización de cada sorteo. Además a cada uno de los ganadores se les enviara un mensaje privado indicándoles los pasos para retirar su premio. Los premios podrán ser retirados por la sucursal en el transcurso de una semana posterior al sorteo. Cuando los ganadores retiren sus premios se les sacara una foto para subir a las redes, con el objetivo de ganar interacciones y aumentar el interés de los usuarios.

Ejemplo de implementación:

A continuación se visualizan las pantallas que verá el usuario para participar del sorteo.

Como primera medida se le sugiere darle like a la Web de la empresa para participar.



Ilustración 6 - Banner para sumar seguidores.

Una vez que la persona acepta hacer click en “me gusta” o simplemente cierra la opción, accede al banner del sorteo general:



Ilustración 7 - Banner sorteo de Facebook.

Al hacer click en participar deberá completar el siguiente formulario de contacto:

The image shows a contact form titled "Mis Datos" with a close button (X) in the top right corner. The form contains the following fields:

- Nombre**: Text input field.
- Apellido**: Text input field.
- E-mail**: Text input field.
- Localidad**: Text input field.
- Sexo**: Dropdown menu with "Masculino" selected.
- Cumpleaños**: Text input field.

At the bottom of the form, there are two checkboxes:

- Acepto las bases y condiciones
- Deseo recibir novedades de

 To the right of these checkboxes is a blue button labeled "Aceptar".

Ilustración 8 - Formulario de contacto para sorteo.

Presupuesto

Descripción	Precio
Voucher por \$5000	\$5.000
Banqueta para barra \$1100x2	\$2.200
Sillón futon	\$4.500
Mesa ratona + dos puff	\$1.300
Modular Tv	\$1.400
Voucher por \$4000	\$4.000
Anuncio en Facebook \$40x14días x 6 sorteos	\$3.360
Aplicación para sorteo 25USD ²⁵ x 6 meses	\$2.453
Horas de empleados destinadas al programa (24 horas)	\$1.800
Total	\$26.013

Tabla 17 - Presupuesto programa 2.

*Para cada sorteo se espera destinar 4 horas.

Plazo

Se realizará un sorteo aproximadamente cada 3 meses desde octubre de 2017 hasta diciembre de 2018. Se elegirán meses estratégicos en los cuales las personas cuentan con mayores ingresos (por ejemplo los meses en los cuales se cobra aguinaldo) debido a la difusión masiva de las publicaciones se espera captar potenciales clientes.

²⁵ Cotización del dólar al día 24/05/17 \$16,35

Responsables

Glenda Rosas será responsable del diseño y publicación de la totalidad del programa, como así también de la actualización de las bases. Alan Díaz tomará la responsabilidad de adquirir los premios.

Control

Una vez finalizado cada mes de sorteo, se subirán los datos de los concursantes a la base de datos de la empresa, se verificará que los premios hayan sido entregados a los ganadores y las publicaciones de las fotos subidas a las redes. Se harán informes sobre cada uno de los sorteos para comparar su efectividad, algunos de los datos a tener en cuenta para poder comparar posteriormente, serán la cantidad de visualización, el aumento de los me gusta y el porcentaje de interacciones entre los usuarios. Se espera aumentar un mínimo de 50 “me gusta” por sorteo. A la vez se observará el comportamiento del ganador cuando retire su premio, sobre todo en los sorteos número 1 y 5 con la expectativa que el monto de la compra sea superior al voucher recibido.

Programa 3: “Nos preocupamos por vos”

Objetivo al cual coadyuva

- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.
- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.

Descripción del programa

Es fundamental tener una base de datos y hacer un buen uso de la misma, para identificar y personalizar las relaciones con los clientes. Por este motivo es que se plantea este plan, con la intención de obtener la información relevante de nuestros clientes, basada en las compras anteriormente realizadas en la empresa, para así poder desarrollar estrategias proactivas que satisfagan sus expectativas.

El presente programa se plantea con el fin de actualizar y nutrir de información valiosa de nuestros clientes la base de datos de la empresa. Además se aprovechará para llevar a cabo la segmentación de clientes planteada, diferenciando a los clientes según la cantidad de veces que compran en el año. Cabe aclarar que esta segmentación también se utilizará para diferenciar promociones y descuentos en programas posteriores.

Objetivos del programa

- Aumentar el reconocimiento de marca en la mente de los consumidores.
- Descubrir gustos y preferencias en los clientes.
- Brindar una mejor atención a los clientes.
- Actualizar la base de datos.

Metodología

Dado que la base de datos de la empresa es global, es decir cargan los clientes de ambos locales en la misma base, se procederá a descargar dicha información en una plantilla de Excel donde se filtrarán los datos de los clientes de la nueva sucursal para generar una nueva base de datos.

Luego de organizar la base de datos se procederá a identificar los segmentos, en relación a la segmentación anteriormente planteada: clientes frecuentes, clientes esporádicos y potenciales clientes.

En dicha base además, se podrá encontrar los siguientes datos del cliente: nombre y apellido, teléfono de contacto, dirección de mail, cantidad de transacciones realizadas, categoría de producto adquirido, nombre del producto, comentarios y observaciones.

Es fundamental actualizar la base una vez al mes con todos los datos, tanto de clientes como de potenciales, que ingresen a la empresa por los diferentes medios como por ejemplo, los datos brindados por los sorteos del programa anterior.

Si bien con este programa se busca ganar reconocimiento en la mente de los consumidores, también se procederá a analizar los comentarios de los clientes para detectar oportunidades de ventas de acuerdo a las preferencias de los clientes.

Metodología de implementación:

- Filtrar la base de datos en función a las ventas de placares. (en esta oportunidad se propone placares a modo de ejemplo, todos los meses cambiará la categoría de productos)
- Filtrar que la fecha de transacción sea superior a 6 meses. (cabe aclarar que este ejemplo es indistinto para todas las categorías de clientes, ya que filtra la venta de un determinado producto)

- Contactar a mencionados clientes y preguntarles acerca del desempeño y utilidad del producto adquirido, contarles sobre la renovación de Díaz Merino e invitarlos a que visiten la nueva web.
- Incluir alguna promoción vigente en el mismo llamado.

Ejemplo de llamado:

“Hola *nombre del cliente* ¿Cómo estás? Te habla Glenda Rosas de Díaz Merino, tengo registrada una compra de un placar hace unos meses, y quería saber cómo te resulto? ..como calificarías el mismo?

Te quería contar que estamos renovándonos y tenemos muchas cosas nuevas en el local, contamos con nueva página web, es www.diazmerino.com.ar, te invito a que la visites.

Además durante esta semana tenemos un 10% de descuento en el total de tu compra. Si estas interesada/o, con solo venir a la tienda y decir que fuiste contactada telefónicamente se te aplicaría inmediatamente el descuento.

Espero que tengas una linda semana, te esperamos por el local cuando gustes. Saludos!”

Una vez finalizadas las llamadas se colocara en la planilla los comentarios de los clientes.

Presupuesto

Descripción	Precio
Gastos telefónicos x 60 llamadas al mes x 21 meses	\$1.449
Descuentos 10% un descuento por mes x 21 meses	\$6.300
Horas de empleados destinadas al programa (126 horas)	\$9.450
Total	\$17.199

Tabla 18 - Presupuesto programa 3.

Plazo

Se espera realizar 20 llamadas semanales durante 3 semanas por mes. Destinando 1,5 horas semanales a llamados y media hora al filtrado y actualización de base de datos. Esta acción comenzara en octubre 2017 extendiéndose en el tiempo de manera indeterminada. Para estimar el presupuesto se toma el periodo de octubre 2017 a julio de 2019.

Responsables

Glenda Rosas será la responsable de filtrar la base de datos, de realizar los llamados telefónicos y la posterior actualización de la información recopilada de los mismos. Todos los vendedores deberán dejar registro en la base de datos de las compras que se realicen con dicho descuento, para una posterior etapa de control. Alan Díaz será el responsable del control de este programa.

Control

Al finalizar cada mes, Alan Díaz corroborará cuantos clientes fueron contactados, cuantas ventas se realizaron con descuento y los comentarios de los clientes sobre los productos vendidos para analizar futuras mejoras. Se espera que de las personas llamadas por mes, un 60% atiende y un 2% realice una compra, por lo tanto en una primera medida se estima que una persona al mes realizará una compra con descuento en el local.

Programa 4: “Mailing”

Objetivo al cual coadyuva

- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.
- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.

Descripción del programa

Este programa se llevará a cabo una vez comenzados los programas anteriores ya que se espera conseguir para noviembre de 2017 una primera base de datos con un mínimo de 100 clientes frecuentes, 250 clientes esporádicos y 300 potenciales clientes, para comenzar con las acciones de E-mail marketing. Con el mismo se busca generar presencia de marca e incentivar las compras, recordándole al cliente nuestros productos.

Esto se logrará mediante el envío de un newsletter quincenal a toda la base de clientes, informando sobre los nuevos productos de la empresa y las promociones del momento. Sumado a esto, como en la base de datos tendremos el cumpleaños, el sexo y la profesión de nuestros clientes, se confeccionaran mailing para ser enviados de forma personalizada en distintas ocasiones ya sea efemérides o felicitaciones.

Objetivos del programa

- Aumentar la recordación de la marca.
- Fidelizar a los clientes.
- Aumentar las ventas.
- Lograr que, de la cantidad total de clientes frecuentes que reciban un mailing de la empresa, el 30% lo lea, y el 6% de estos realice una compra.

- Lograr que, de la cantidad total de clientes esporádicos que reciban un mailing de la empresa, el 20% lo lea, y el 4% de estos realice una compra.
- Lograr que, de la cantidad total de clientes potenciales que reciban un mailing de la empresa, el 15% lo lea, y el 2% de estos realice una compra.

Metodología

Como primera medida se corroborará que la base de datos de la empresa cuente con contactos completos y mails correctos, este paso es muy importante ya que las plataformas de e-mail marketing pueden cancelar la campaña si se tiene mails incorrectos. Una vez chequeada la base completa, se dividirá por segmentos guardando cada una de ellas en un archivo de Excel. (Como archivo .csv esta nomenclatura quiere decir *delimitado por comas*, formato necesario para la correcta utilización de la plataforma que se nombre a continuación).

Para esta campaña se utilizará la plataforma de gestor b. Esta brinda un plan de 1000 suscriptores pagando un fijo mensual, este plan en principio es el que más se adecua a la empresa.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Crear una cuenta con los datos de la empresa.
2. Validar la cuenta desde el mail.
3. Subir las distintas bases de datos, por categoría de clientes a la plataforma.
4. Crear un Newsletter cada quince días incluyendo las proporciones e información de la empresa. Sumar envío por efeméride o cumpleaños dependiendo de la necesidad. (Se exponen imágenes ejemplo al finalizar)
5. Seleccionar los destinatarios que se adecuen a la campaña.
6. Enviar o programar el envío del E-mail.
7. Realizar un control de estadísticas con cada envío realizado.

Ejemplo de envío newsletter:

Díaz Merino

¡Aprovechá los descuentos!
Línea Platinum

Diván cama Estudiantil
\$4.800
\$ 3.500
12 X \$400 s/interés
COD: 2987
Ver más

Cucheta Funcional
\$6.500
\$ 4.500
12 X \$375 s/interés
COD: 2940
Ver más

Placard 6 puertas
\$5.000
\$ 3.200
12 X \$267 s/interés
COD: 10080
Ver más

- Para acceder a estos precios deberás mostrar esta publicidad en la tienda -

www.diazmerino.com - info@diazmerino.com - Te: (294) 4277483 - Av. Ignacio de la Rosa 123 (oeste) San Juan Argentina

Ilustración 9 - Envío por descuentos. Fuente: Ilustración propia con plataforma GestorB.

Ejemplo de envío felicitación “Cumpleaños”:

Díaz Merino

En este día tan especial te desea un muy..
¡ FELIZ CUMPLEAÑOS !

www.diazmerino.com
info@diazmerino.com
TE: (555).4277463
Av. Ignacio de la Rosa. 123 (oeste) San Juan Argentina

Ilustración 10 - Envío Feliz Cumpleaños. Fuente: Ilustración propia con plataforma GestorB.



Ilustración 11- Envió Navidad. Fuente: Ilustración propia con plataforma GestorB.

Presupuesto

Descripción	Precio
Plataforma GestorB hasta 1000 suscriptores envíos ilimitados \$443 mes x 21 meses*	\$9.303
Horas de empleados destinadas al programa (84 horas)	\$6.300
Total	\$15.603

Tabla 19 - Presupuesto programa 4.

*Cabe aclarar que el costo de adquisición de la plataforma se plantea en su totalidad en este programa, pero la misma también se utilizara en los programas siguientes.

Plazo

Se destinarán 4 horas mensuales al diseño y programación de envíos. Estas acciones comenzarán en noviembre del 2017 extendiéndose en el tiempo de manera indeterminada, para estimar el presupuesto se toma el periodo de noviembre de 2017 a julio de 2019.

Responsables

La responsable de marketing será la encargada de la realización y control de este programa es su primera instancia, luego Glenda Rosas tomará su lugar.

La plataforma incluye un soporte gratuito y personalizado al que podrá recurrir en caso de inconvenientes.

El dueño de la empresa será el responsable de analizar los informes mensuales brindados por la responsable de Marketing.

Control

El control va a ser periódico al finalizar cada mes utilizando las herramientas de Analytics que brinda la plataforma, se harán comparaciones entre envíos en cuanto a cantidad de aperturas y de clics en los mail enviados, los mismos se analizarán por mes y tipo de campaña.

Se enviarán alrededor de 1300 mails solo de newsletter al mes, este número se puede incrementar los meses que tengan efemérides o cumpleaños. Se espera incrementar 5 compras al mes: 2 de clientes frecuentes, 2 de clientes esporádicos y una de potenciales clientes, dado que se le pide a la persona mostrar la publicidad al momento de la compra se podrá controlar cuantas compras fueron realizadas bajo esta acción.

Programa 5: “Tiempos de cambio”

Objetivo al cual coadyuva

- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.

Descripción del programa

Se conoce que la facturación de Díaz Merino es muy fluctuante, crece y decrece mes a mes. Con este programa se va a buscar incentivar las compras de los clientes esporádicos, es decir, aquellos que realizan una compra al año en el local. A los mismos se les ofrecerá un cupón de descuento para su próxima compra.

Objetivos del programa

- Aumentar el volumen de facturación.
- Incrementar el flujo de gente que visita el local.
- Fidelizar a los clientes.
- Lograr que, de la cantidad total de clientes esporádicos que reciban un mailing de la empresa, el 20% lo lea, y el 4% de estos realice una compra.

Metodología

1. Se filtrara la base de datos por clientes prioritarios.
2. A los mismos se les enviara un mailing con un mensaje invitándolo a visitar el local y con un cupón de descuento del 20% de descuento para su próxima compra. El cupón será válido para compras que no superen los \$3000 y tendrá una validez de canje de 2 meses. Algunos ejemplos de productos que se pueden comprar por \$3000 son: sillas, banquetas, modulares, placares, colchones de una plaza, chifonier, etc.

Modelo del 1er mensaje:

*Hola, *Nombre del cliente*. ¿Cómo estás?*

Te escribimos porque queremos saber de vos, hace tiempo no te vemos por el local.

Queremos contarte que en Díaz Merino nos estamos renovando y nos encantaría que seas parte de este proceso que tanto nos entusiasma, para poder seguir creciendo junto a vos!

*Además te enviamos un cupón de descuento del 20% para tu próxima compra, para que puedas seguir disfrutando de nuestros cambios. Para acceder al cupón hace clic aquí*Botón que redirecciona al cupón**

*Te invitamos a que visites nuestra nueva página web*link de la web* y nos sigas en nuestra fan page para que no te pierdas ninguna de las novedades que tenemos para vos.*

Cualquier inquietud no dudes en contactarnos a través de medio que más te guste, estaremos allí para ayudarte.

¡Que tengas una linda semana!

Atte. Díaz Merino.



Ilustración 12 - Cupón para cliente esporádicos. Fuente: Elaboración propia.

3. Para los siguientes meses de promoción adaptar el mensaje con la temática a abordar en el momento del envío.

Presupuesto

Descripción	Precio
Envío de mailing	\$0
Cupones de 20% descuento x 2 compras x 4 meses	\$4.800
Horas de empleados destinadas al programa (8 horas)	\$600
Total	\$5.400

Tabla 20 - Presupuesto programa 5.

Plazo

Se espera diseñar y programar el envío en dos horas, estos descuentos se enviarán cada 6 meses, a los clientes que pertenecen a la categoría de clientes esporádicos. En el primer envío será de 250 mails, para el resto de los envíos se deberá actualizar la base. Plazo del programa, de noviembre 2017 hasta julio 2019.

Responsables

Glenda Rosas se ocupará de la totalidad del programa. Los vendedores deberán tener conocimiento de dicho programa para dejar asentadas en la base de datos las personas que realizaron una compra con su cupón de descuento.

Control

Al finalizar cada mes de promoción se evaluará cuantos cupones de descuento se efectuaron y cuál fue el monto total vendido. Se espera que para el primer periodo de las 250 personas que recibieron dicho descuento, 50 de ellas lo vean y dos de ellas realicen una compra al mes, se actualizará este valor para cada uno de los envíos posteriores.

La plataforma por cual serán enviados los mail permite acceder a dicha información. Además se podrá conocer el porcentaje de conversión de la acción, ya que al finalizar la campaña se realizara el conteo de la cantidad de personas que efectivamente compraron con dicho cupón.

Programa 6: “Marketing digital”

Objetivo al cual coadyuva

- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.
- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.

Descripción del programa

Este programa consiste en el desarrollo de dos campañas digitales integradas con el fin de lograr los objetivos planteados.

La primera campaña se desarrollará en Facebook bajo la acción de clic a sitio web. Es importante que del total de publicaciones que se realizan en la fanpage un 70% sean informativas y un 30% sobre la marca. Siendo este 30% el que se va anunciar, es decir pagar. La segunda campaña será en adwords, publicando diferentes anuncios sobre la empresa. Ambas campañas llevarán al usuario al sitio web donde podrán conseguir un código promocional para su próxima compra, esta acción permitirá que los usuarios conozcan la página y se sientan motivados para realizar su primer compra, además permitirá llevar un control de la cantidad de compras realizadas por dicha promoción.

Objetivos del programa

- Generar tráfico al sitio web.
- Lograr posicionamiento en google.
- Aumentar la recordación en la mente de los consumidores.
- Estimular la compra desinteresada por búsquedas cotidianas en google.
- Aumentar las visualizaciones de la web.
- Aumentar cuatro compras en el local por lanzamiento de campaña.

Metodología

Para este programa se contratará a un experto en marketing digital que junto con la responsable de marketing de la empresa llevaran a cabo el mismo. Ambas campañas se desarrollaran en el transcurso de dos meses, repitiendo estas acciones 4 veces en el transcurso de dos años.

La campaña en Facebook constará de cuatro anuncios pagos, se harán 2 anuncios por mes de 7 días corridos cada uno, con una inversión de \$45 máximo por día. El contenido del anuncio será un flyer promocional. Ejemplo de anuncio: “Díaz Merino se está renovando, hace clic aquí y conoce tus nuevos beneficios”, los usuarios que hagan clic serán redireccionados a la página de hogar del sitio web de la empresa, donde visualizaran su código promocional con la leyenda de “Vení con el código al local y obtené \$300 de descuento en muebles de hogar”. (El código en principio va a ser genérico para todos los usuarios, alfanumérico por ejemplo: HDM017)

En adwords se van a crear dos campañas que engloben una serie de anuncios destacando los productos de la empresa y a la vez se colocará el código promocional para atraer más clientes. Los anuncios serán diseñados con las palabras claves más utilizadas por la audiencia que busca muebles de hogar en internet. Las campañas tendrán una duración de dos semanas por mes con una inversión total de \$5000 y un CPC máximo de \$5. Mediante google analytics se van a medir los desempeños de las campañas, comparando cual lleva más usuarios al sitio y genera más consultas. Ejemplo de grupos de palabras claves y anuncio:

Grupo muebles: Muebles baratos, muebles económicos, muebles cocina, muebles living, muebles comedor, muebles para el hogar.

Palabra clave (por relevancia)	Prom. búsquedas mensuales [?]	Competencia [?]
muebles baratos	10 – 100	Alta
muebles cocina	10 – 100	Media
muebles comedor	10 – 100	–
muebles economicos	10 – 100	Alta
muebles para el hogar	10 – 100	Media
muebles living	10 – 100	Alta

Tabla 21- Búsqueda de palabras clave muebles. Fuente: Google adwords.

Grupo hogar: silla, mesa, dormitorio, sillón, cocina, mesa tv, mesa y sillas, silla comedor.

Palabra clave (por relevancia)	Prom. búsquedas mensuales [?]	Competencia [?]
cocina	100 – 1k	Media
mesa	10 – 100	Baja
silla	10 – 100	Alta
sillones	100 – 1k	Alta
dormitorios	10 – 100	Baja
sillas comedor	10 – 100	Alta
mesas y sillas	10 – 100	Alta
mesa tv	10 – 100	Media

Tabla 22- Búsqueda de palabras clave hogar. Fuente google adwords

Anuncios: “Tus muebles en un solo lugar, obtené el código promocional”, “Los mejores precios para tu hogar, obtené el código promocional”, etc.

Al finalizar cada periodo de proporción de dos meses, se evaluarán los resultados para ajustar los objetivos de las siguientes acciones, como mínimo se espera lograr cuatro compras por campaña es decir, dos compras al mes.

Presupuesto

Descripción	Precio
Profesional en Marketing Digital	\$ 5.000
Anuncios en Facebook = \$1260 x 4 campañas	\$5.040
Anuncios en Adwords = \$6000 x 4 campañas	\$20.000
Descuento \$300 x 4 compras x 4 campañas	\$4.800
Horas de empleados destinadas al programa (4 horas)	\$300
Total	\$35.140

Tabla 23 - Presupuesto programa 6.

Plazo

El programa se desarrollará desde noviembre de 2017 hasta marzo de 2019. Se dividirá en 4 campañas integradas, cada una con una duración de 2 meses.

En Facebook se desarrollará a partir de la tercera semana de cada periodo y en adwords durante las dos primeras y dos últimas semanas de cada periodo.

Primer campaña: noviembre – diciembre 2017

Segunda campaña: abril – mayo 2018

Tercer campaña: septiembre – octubre 2018

Cuarta campaña: febrero – marzo 2019

Responsables

El profesional en Marketing digital será el responsable del desarrollo de todo el programa.

Los vendedores deberán cargar a la base de datos las compras que ingresen con código promocional.

Alan Díaz será el responsables del control y planteamiento de objetivos para futuras campañas.

Control

Una vez finalizado cada periodo de campaña se controlarán cuantas compras ingresaron con código promocional, se estima un mínimo de dos compras mensuales, es decir cuatro compras por campaña.

Además se realizará un control mediante la plataforma de google analytics, analizando los datos semanalmente para corroborar si son necesarias correcciones. Con estos datos se elaborarán informes para medir la efectividad en las redes, cantidad de visualizaciones, consultas generadas, clic a sitio web, tiempo de permanencia en la web, entre otros.

Programa 7: “Nuevos Clientes”

Objetivo al cual coadyuva

- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.
- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.

Descripción del programa

Con este programa se busca generar nuevos clientes, ofreciéndoles incentivos para que nos conozcan y generen su primera compra en el local. Esto se logrará recolectando los datos de los potenciales clientes, brindados en los sorteos y en las consultas de la web y redes. Consideramos clientes potenciales a todas aquellas personas que de alguna forma mostraron interés por los productos pero nunca realizaron una compra en el local.

Objetivos del programa

- Generar nuevos clientes.
- Aumentar las ventas.
- Lograr que, de la cantidad total de potenciales clientes que reciban un mailing de la empresa, el 15% lo lea, y el 2% de estos realice una compra.

Metodología

Se filtrará la base de datos de la empresa por potenciales clientes, es decir, personas que se encuentran en la misma pero nunca realizaron una compra en el local.

Una vez hecho esto se procederá a enviarles un mailing ofreciéndole un cupón de regalo de \$900 en su primera compra. Aclarando que dicho porcentaje será para compras superiores a \$3000 y una validez de dos mes para ser canjeado.

A esta altura del año se espera que la cantidad de clientes potenciales sea de 600, siguiendo dicha cifra, ese se enviará un mailing a los todos los potenciales clientes, de los cuales se espera que el 15% lo vea, y el 2% de estos realicen una compra.

Los mailing se enviaran meses por medio, y para cada envío se actualizarán la base de datos, recompilando toda información nueva que haya podido surgir en ese lapso de tiempo. (La actualización de la base es un paso fundamental, ya que solo se hará el nuevo envío a clientes potenciales).

Ejemplo de mailing:

- El asunto del mail será: Díaz Merino quiere conocerte
- El contenido será el siguiente cupón:



Ilustración 13- Cupón para nuevos clientes. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Descripción	Precio
Cupón de descuento \$900 x 2 compras por envío x 9 meses	\$ 16.200
Horas de empleados destinadas al programa (27 horas)	\$ 2.025
Total	\$18.225

Tabla 24 - Presupuesto programa 7.

Plazo

De destinarán tres horas al diseño de cupones y programación de los envíos por los 9 meses de envíos, el programa tendrá un plazo indefinido desde febrero de 2018.

Para estimar el presupuesto se plantea un plazo de febrero 2018 hasta julio 2019.

Responsable

Glenda Rosas será la responsable de la totalidad del programa. Los vendedores deberán conocer la promoción, hacer el descuento correspondiente y asentar en la base de la empresa los cupones para su control.

Control

Se enviarán 600 mails de los cuales, se espera que 90 personas visualicen la promoción y dos aprovechen el beneficio, convirtiéndose en nuevos clientes del local. La validez del cupón será de dos meses, al finalizar cada periodo se corroborará cuantos clientes nuevos hay por esta promoción.

La plataforma por cual serán enviados los mail permite acceder a la información sobre cuantas personas lo recibieron y cuantas lo visualizaron. Además se podrá calcular el porcentaje de conversión de la acción contabilizando la cantidad de personas que efectivamente compraron con dicho cupón.

Los envíos están calculados al total de la base de clientes potenciales esperada para enero de 2018, se deberán actualizar dichos valores mes a mes. Sumado a eso se comparará la efectividad de los primeros meses para actualizar el porcentaje esperados de compras para los siguientes.

Programa 8: “Personalizando promociones”

Objetivo al cual coadyuva

- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.

Descripción

En este programa nos enfocaremos en los clientes frecuentes que tiene la empresa, se considera cliente frecuente a aquél cliente que registra dos o más compras al año. Este tipo de clientes se considera fiel a la marca y no necesita grandes esfuerzos, pero no por ello podemos dejarlo de lado. Es fundamental que la empresa lo cuide ya que son los que más ingresos generan con un menor esfuerzo.

Objetivos del programa:

- Aumentar la fidelidad de nuestros clientes.
- Aumentar las ventas.
- Estimular la compra mediante cross selling.
- Lograr que, de la cantidad total de clientes frecuentes que reciban un mailing de la empresa, el 30% lo lea, y el 6% de estos realice una compra.

Metodología:

Se filtrará la base de datos, dejando solo visible los clientes frecuentes. Luego, los mismos se agruparan de acuerdo a las compras realizadas previamente en la empresa. (Por ejemplo: todos los que compraron sillones). De esta manera se generaran promociones o descuentos personalizados ofreciéndoles a nuestros clientes productos relacionados a sus anteriores compras.

Las promociones se comunicarán mediante un mail personalizado por categoría de producto para cada grupo de clientes. Junto a este mail se envía un cupón de \$500 de regalo para su próxima compra, con una validez de 3 meses.

Ejemplo de mail para personas que compraron sillones:

*Hola *nombre del cliente* ¿Cómo estás?*

Mi nombre es Glenda. Te escribo ya que tenemos registrado que tu última compra fue un sillón de dos cuerpos y queremos saber ¿cómo te resultó? Te invitamos a que nos cuentes tu experiencia.

*Te cuento que ayer entraron mesas de TV nuevas, te invito a que las conozcas en nuestro Facebook. *Link de facebook**

*Además quería regalarte un cupón descuento de \$500 para tu próxima compra. Podes acceder al mismo haciendo clic aquí *botón que redirecciona al cupón**

*Seguimos en contacto *nombre del cliente*, que tengas un lindo día!*

Modelo de cupón:



Ilustración 14 - Cupón para nuevos clientes. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto:

Descripción	Precio
Descuento \$500 x 2 compras x 7 meses	\$ 7.000
Horas de empleados destinadas al programa (21 horas)	\$1.575
Total	\$ 8.575

Tabla 25 – Presupuesto programa 8.

Plazo

Se destinarán 3 horas por mes de envío, al diseño y programación del mismo. Se enviarán los mails cada 3 meses, desde diciembre de 2017. Esta acción se llevará a cabo por tiempo indefinido, el lapso entre cada envío se evaluará de acuerdo a las necesidades de la empresa, en el análisis se contempla el periodo hasta julio 2019.

Responsable

La responsable de filtrar la base de datos y crear las campañas de mailings es Glanda Rosas. Los vendedores deberán dejar asentadas las compras con dichos cupones para su correspondiente control.

Control

Dado que se enviarán mails a 100 clientes frecuentes de la empresa, se espera conseguir que de los 100 mails enviados, 30 lo lean y 2 aprovechen el beneficio. Aumentando paulatinamente a medida que las ventas se incrementen. Los envíos se realizarán cada 3 meses. Al finalizar cada periodo, se contabilizará la cantidad de cupones que ingresaron a la tienda por esta promoción, y con cada envío se compararán los resultados obtenidos para valorar nuevos porcentajes de conversión y tomar decisiones estratégicas. El número de clientes frecuentes se incrementa constantemente, por ende es necesaria la actualización periódica de la base de datos.

Programa 9: “Cásate o júntate con Díaz Merino”

Objetivo al cual coadyuva

- Incrementar los ingresos en un 29% en el periodo de agosto 2017 a julio de 2019.
- Aumentar el reconocimiento de marca en un 40% de agosto de 2017 a julio de 2019.

Descripción

En San Juan en promedio se casan unas 2200 parejas al año²⁶. No obstante, dicha cifra va en descenso, ya que últimamente muchas parejas optan por la convivencia. Para aprovechar ambas situaciones planteadas como oportunidades de negocios, se propone el siguiente programa donde se brindaran beneficios por equipar el hogar con Díaz merino.

Este programa tendrá dos categorías: casamientos y concubinatos. Los novios que decidan casarse podrán realizar su lista de casamiento en Díaz Merino y si el total de sus regalos acumula \$20.000 o más, obtendrán el 15% del total de las ventas para gastar en cualquier producto del local. Y las parejas que se vayan a vivir juntos, si compran sus muebles en el local por un total de \$12.000 o más obtendrán el beneficio del 10% de regalo para aumentar su compra.

Objetivos del programa:

- Aumentar las ventas.
- Aumentar el reconocimiento de marca.
- Lograr que dos parejas al mes aprovechen esta promoción.

²⁶ Tasa de nupcialidad. Recuperado de:
<http://www.diariolaprovinciasj.com/sociedad/2015/1/19/2014-menos-casamientos-civiles-ultimos-once-anos-juan-24989.html>

Metodología:

Para casamientos se creara un sistema de gestión para que los novios detallen los productos que desean que les regalen, y un plazo para que los invitados realicen las compras. Se generará un catálogo con todos los productos de la empresa para que los novios puedan elegir sus regalos y cada invitado podrá ir al local a seleccionar de dicha lista el producto que desee regalar, una vez culminado el plazo los novios podrán decidir cuales productos llevar y si sus regalos superan el monto de los \$20.000 podrán escoger más productos por el total del 15% de la suma total de sus regalos.

Para concubinos que compren un monto superior a \$12.000 se les hará el mismo regalo, ofreciéndoles un el 10% del total de su compra para que elijan los productos que deseen.

Estas acciones se darán a conocer por la redes de la empresa, para generar contenido en las mismas. Algunos ejemplos de publicaciones serán: una publicación mensual informando de dicha promoción, publicaciones con los nombre de los próximos novios, fotos de los novios con sus regalos, entre otras.

Además se colocará un afiche A3 en la vidriera del local comentando la promoción, el mismo se cambiara con una periodicidad de 3 meses.

Ejemplo de comunicación:

- Si te casas este año o te vas a vivir con tu pareja consulta los beneficios exclusivos que tenemos para vos.
- ¿Te estas por casar? ¿Te vas a vivir con tu pareja? ¡Consulta promociones exclusivas para vos!
- Hace tu lista de casamiento en Díaz Merino y te regalamos el 15% del monto total de regalos para que te compres eso que te faltó.

- Compra los muebles para tu nuevo hogar en Díaz Merino y te regalamos el 10% del monto total de tu compra.

Presupuesto:

Descripción	Precio
8 Afiches A3 de \$16	\$128
Lista de casamientos 1 por mes x 21 meses	\$63.000
Convivencias 2 por mes x 21 meses	\$50.400
Horas de empleados destinadas al programa (44 horas)	\$3.300
Total	\$116.828

Tabla 26 – Presupuesto programa 9.

Plazo

El plazo será de manera indefinida y comenzara en noviembre de 2017. Para estimar el presupuesto se toman 21 meses desde noviembre del corriente año hasta julio del 2019.

Responsable

La responsable de pedir los afiches al diseñador y colocarlos en la vidriera será Glenda Rosas. También será su responsabilidad la actualización de las redes de la empresa y el armado de las listas de casamiento para cada pareja interesada.

Los vendedores serán los encargados de tomar las listas de regalos.

Alan Díaz será el encargado de controlar los montos comprados, calcular el porcentaje de regalo y coordinar el envío de los productos a sus dueños.

Control

Al finalizar cada mes se tomarán todas las listas de regalos finales y las listas de compras de los concubinos y se hará un control de cuantos productos fueron vendidos por dicha promoción. Se espera que al menos tres parejera la aprovechen, una por casamiento y dos por concubinato, con un monto mínimo de \$12.000 para convivencia y \$20.000 para lista de regalos. Dichos valores son modificables al transcurrir los meses de implementación del programa de acuerdo a su efectividad.

Cuadro estratégico

Programas	Costo	Plazo de Implementación	Responsable	Control
Ordenando la nube	\$ 6.202	2 meses	Ariel Díaz, Glenda Rosas	Ariel Díaz
Nos vemos en Facebook	\$ 26.013	6 meses	Glenda Rosas, Alan Díaz	Alan Díaz
Nos preocupamos por vos	\$ 17.199	Noviembre	Glenda Rosas	Alan Díaz
Mailing	\$ 15.603	Desde noviembre 2017	Responsable de marketing Glenda Rosas	Ariel Díaz
Tiempo de cambios	\$ 5.400	Dos años	Glenda Rosas	Glenda Rosas
Marketing digital	\$ 35.140	Dos meses	Glenda Rosas	Glenda Rosas Ariel Díaz
Nuevos clientes	\$ 18.225	Desde febrero 2018	Glenda Rosas	Glenda Rosas
Personalizando promociones	\$ 8.575	Desde diciembre 2017	Glenda Rosas	Glenda Rosas
Cásate o juntate con Díaz Merino	\$ 116.828	Desde noviembre 2017	Glenda Rosas, Alan Díaz	Alan Díaz

Tabla 27 – Cuadro estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto proyectado

Actividad	Costo	Actividad	Costo
Programa 1		Programa 6	
Programador	\$ 2.500	Profesional	\$ 5.000
Plan Wix página web	\$ 3.102	Anuncios en Facebook	\$ 5.040
Horas empleados	\$ 600	Anuncios en Adwords	\$ 20.000
Costo total programa 1	\$ 6.202	Descuento \$300	\$ 4.800
Programa 2		Horas empleados	\$ 300
Voucher 1	\$ 5.000	Costo total programa 6	\$ 35.140
Banqueta para barra \$1100x2	\$ 2.200	Programa 7	
Sillón futon	\$ 4.500	Cupón de descuento \$900	\$ 16.200
Mesa ratona + dos puff	\$ 1.300	Horas empleados	\$ 2.025
Modular Tv	\$ 1.400	Costo total programa 7	\$ 18.225
Voucher por \$4000	\$ 4.000	Programa 8	
Anuncio en Facebook	\$ 3.360	Cupón \$500	\$ 7.000
Aplicación para sorteo	\$ 2.453	Horas empleados	\$ 1.575
Horas de empleados	\$ 1.800	Costo total programa 8	\$ 8.575
Costo total programa 2	\$ 26.013	Programa 9	
Programa 3		Afiche A3	\$ 128
Descuento 10%	\$ 6.300	Lista de casamiento x 21 meses	\$ 63.000
Gastos telefónicos	\$ 1.449	Convivencias x 21 meses	\$ 50.400
Horas de empleados	\$ 9.450	Horas empleados	\$ 3.300
Costo total programa 3	\$ 17.199	Costo total programa 9	\$ 116.828
Programa 4		Honorarios	\$ 20.000
Plataforma GestorB	\$ 9.303	Costo total	\$ 269.185
Horas de empleados	\$ 6.300		
Costo total programa 4	\$ 15.603		
Programa 5			
Descuento 20%	\$ 4.800		
Horas empleados	\$ 600		
Costo total programa 5	\$ 5.400		

Tabla 28 - Presupuesto proyectado. Fuente: Elaboración propia.

Programas	Año 2017					Año 2018												Año 2019							
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Programa 5																									
Armar o actualizar base																									
Redactar mail y cupón																									
Envío de mailing																									
Control																									
Programa 6																									
Profesional																									
Anuncios en Adwords																									
Anuncios en Fabebook																									
Control de informes																									
Programa 7																									
Generar o actualizar base																									
Diseño de mail																									
Envío de mailing																									
Control																									
Programa 8																									
Generar o actualizar base																									
Segmentar categoría de producto																									
Diseño de mail																									
Envío de mailing																									
Control																									
Programa 9																									
Pedir Afiches A3																									
Posteo informativo redes																									
Colocar afiche en vidriera																									
Armado de listas de casamientos																									
Posteo de fotos en redes																									
Control																									

Tabla 29 – Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IX: Análisis Financiero

Flujo de fondos

A continuación se expone el flujo de fondos proyectado del presente plan de marketing. El periodo de análisis se contempla desde agosto de 2017 hasta julio de 2019.

El objetivo del flujo de fondos es mostrar los distintos ingresos y egresos que tendrá la empresa en los próximos meses gracias a la implementación de los programas de acción. Cabe aclarar que el porcentaje del 29% de aumento en los ingresos planteado en los objetivos de ventas en el capítulo VII corresponde a un monto de \$ 1.170.415, dicho porcentaje no contempla la incidencia en los valores de la inflación.

Para los cálculos realizados, se toma como venta promedio la suma de \$3.000, dato brindado por el dueño de la empresa. En relación a las acciones digitales, se propone actualizar el porcentaje de conversión cada 6 meses, en relación a los resultados obtenidos.

Concepto\Mes		ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18
Ingresos incrementales	P.3: "Nos preocupamos por vos"	-	-	-	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
	P.4: "Mailing"	-	-	-	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	P.5: "Tiempos de cambio"	-	-	-	\$ 5.400	-	-	-	-	-	\$ 5.400	-	-
	P.6: "Marketing digital"	-	-	-	\$ 5.400	\$ 5.400	-	-	-	\$ 5.400	\$ 5.400	-	-
	P.7: "Nuevos clientes"	-	-	-	-	-	-	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-
	P.8: "Personalizando promociones"	-	-	-	-	\$ 5.000	-	-	\$ 5.000	-	-	\$ 5.000	-
	P.9: "Casate o juntate"	-	-	-	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000
Egresos/ Costos	P.1: "Ordenando la nube"	-	-\$ 3235	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135
	P.2: "Nos vemos en Facebook"	-	-	-\$ 6.269	-	-\$ 3.469	-	-	-\$ 5.769	-	-	-	-\$ 2.569
	P.3: "Nos preocupamos por vos"	-	-	-	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819
	P.4: "Mailing"	-	-	-	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743
	P.5: "Tiempos de cambio"	-	-	-	-\$ 1.350	-	-	-	-	-	-\$ 1.350	-	-
	P.6: "Marketing digital"	-	-	-	-\$ 8.768	-\$ 3.768	-	-	-	-\$ 3.768	-\$ 3.768	-	-
	P.7: "Nuevos clientes"	-	-	-	-	-	-	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-
	P.8: "Personalizando promociones"	-	-	-	-	-\$ 1.225	-	-	-\$ 1.225	-	-	-\$ 1.225	-
	P.9: "Casate o juntate"	-	-	-	-\$ 5.828	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550
Honorarios		-\$ 20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de fondos		-\$ 20.000	-\$ 3.235	-\$ 6.404	\$ 55.158	\$ 56.692	\$ 54.753	\$ 56.928	\$ 52.759	\$ 58.561	\$ 60.436	\$ 60.703	\$ 52.184

Concepto\Mes		ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19
Ingresos incrementales	P.3: "Nos preocupamos por vos"	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
	P.4: "Mailing"	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	P.5: "Tiempos de cambio"	-	-	-	\$ 5.400	-	-	-	-	-	\$ 5.400	-	-
	P.6: "Marketing digital"	-	\$ 5.400	\$ 5.400	-	-	-	\$ 5.400	\$ 5.400	-	-	-	-
	P.7: "Nuevos clientes"	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-	\$ 4.200	-
	P.8: "Personalizando promociones"	-	\$ 5.000	-	-	\$ 5.000	-	-	\$ 5.000	-	-	\$ 5.000	-
	P.9: "Casate o juntate"	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000
Egresos/ Costos	P.1: "Ordenando la nube"	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135	-\$ 135
	P.2: "Nos vemos en Facebook"	-	-	-\$ 2.669	-	-\$ 5.269	-	-	-	-	-	-	-
	P.3: "Nos preocupamos por vos"	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819	-\$ 819
	P.4: "Mailing"	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743	-\$ 743
	P.5: "Tiempos de cambio"	-	-	-	-\$ 1.350	-	-	-	-	-	-\$ 1.350	-	-
	P.6: "Marketing digital"	-	-\$ 3.768	-\$ 3.768	-	-	-	-\$ 3.768	-\$ 3.768	-	-	-	-
	P.7: "Nuevos clientes"	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-	-\$ 2.025	-
	P.8: "Personalizando promociones"	-	-\$ 1.225	-	-	-\$ 1.225	-	-	-\$ 1.225	-	-	-\$ 1.225	-
	P.9: "Casate o juntate"	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550	-\$ 5.550
Honorarios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de fondos		\$ 56.928	\$ 60.161	\$ 55.892	\$ 58.803	\$ 55.434	\$ 54.753	\$ 58.561	\$ 60.161	\$ 56.928	\$ 58.803	\$ 60.703	\$ 54.753

Tabla 30 – Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.

Resultados de flujo de fondos proyectado

Ingresos periodo Agosto 2015 - Julio 2017	\$ 4.012.418
Ingresos totales por programas	\$ 1.439.600
Egresos totales por programas	-\$ 249.185
Honorarios	-\$ 20.000
Sumatoria del flujo de fondos	\$ 1.170.415
Aumento de ingresos con la implementación del plan	29%
ROI	435%
VAN	\$ 952.343
TIR	76%

Tabla 31 – Resultados flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones finales

A partir de lo previamente desarrollado, se puede concluir que Díaz Merino se encuentra en una etapa donde es fundamental aprovechar las oportunidades e innovar con sus acciones para lograr crecimiento; ya que es una empresa nueva el rubro de hogar, rubro que es maduro y consolidado en la provincia de San Juan.

En la actualidad la misma, sufre de fluctuaciones bruscas en sus ingresos, por lo que se dificulta tomar decisiones a largo plazo. A la vez, no se encuentra del todo posicionada como vendedora de muebles para el hogar, es por eso que debe consolidarse como marca para luego lograr rentabilidad a corto plazo.

En consecuencia, se propuso desarrollar acciones integrales con un fuerte desarrollo digital para cumplir los objetivos planteados de aumentar las ventas y el reconocimiento de marca como empresa comercializadora de muebles para el hogar.

Luego de la ejecución de los programas de acción propuestos, se espera que la empresa aumente sus ventas de manera paulatina en el transcurso de dos años, a un ritmo más estable que el de años anteriores; a la vez esto le permitirá tomar decisiones a largo plazo y ganar participación en el mercado. Se espera además aumentar la cantidad de clientes de la misma y fidelizar a los existentes.

Recomendaciones

Para concluir se van a detallar recomendaciones para el futuro desarrollo de la empresa. Es importante resaltar que para el desarrollo y ejecución de todos los planes de acción se tuvieron en cuenta costos e ingresos según los precios vigentes al momento de elaborar dicho plan de marketing estratégico. Como primera medida se propone actualizar dichos valores mensualmente. A su vez es importante hacer un análisis y seguimiento de los porcentajes de conversión de las acciones, ya que se consideró un objetivo mínimo de conversión, debido a que estos nunca fueron medidos en la empresa.

A continuación se detallan en forma de ítems más recomendaciones:

- Aprovechar al máximo su base de datos para conocer a sus clientes y así, brindarles propuestas en función a sus gustos y preferencias. De esta manera las acciones obtendrán mayores resultados y lograrán fidelizar a sus clientes.
- A futuro se podrá emplear un sistema de gestión integral, con una base de datos automática que permita realizar reportes.
- Crear estrategias omnicanal, conocer todos los medios por los cuales se contactan sus clientes y cuáles son sus medios preferidos.
- Tener un seguimiento detallado de la cantidad de ventas dividido por sucursal.
- Crear un organigrama, definir y acotar las responsabilidades de cada miembro de la organización.
- Mantener capacitado e incentivado al personal.
- Definir y cumplir los objetivos y estrategias a seguir.
- Planificar a largo plazo.

- Prestarle atención a la empresa, realizar reportes y análisis mensuales de los ingresos y egresos de cada mes.
- Utilizar los análisis anteriormente propuestos para generar métricas de desempeño de actividades y así poder planificar futuras acciones y mejorar las que estén en ejecución.
- Aliarse con el gobierno para brindarle un descuento a los beneficiarios del plan Procrear para que compren en la empresa los muebles de su nuevo hogar.
- Crear alianzas con hoteles para que obsequiar a los novios la noche de bodas a cambio de publicidad.
- La empresa cuenta con merchandising para el local de la casa central, este se puede crear para nueva sucursal, y sumarle una identificación mediante el packaging que genere identidad de marca y diferencie ambos negocios.
- Si a largo plazo los ingresos no aumentan, el margen de ganancia no se estabiliza y no logra cumplir las expectativas del dueño, se propone analizar nuevamente las causas que lo provoca. Se deberá analizar la viabilidad de cambiar la locación del negocio, como así también tomar la decisión estratégica de continuarlo o en caso que vaya a pérdidas insostenibles en el tiempo definitivamente cerrar sus puertas.

Bibliografía

Libros en Papel

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing, 11ª ed.* México D.F. PEARSON

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing, 14ª ed.* México. D.F. PEARSON

Maqueira J. y Bruque S. (2009) *MARKETING 2.0 El nuevo Marketing en la web de las Redes Sociales.* México D.F. Alfaomega

Michael E. Porter (1995). *Ventaja competitiva.* Argentina Buenos Aires. Rei Cecsca

Michael E. Porter (2001). *Estrategia competitiva.* Vigésima octava reimpresión. México. Patria.

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2008). *El plan de Marketing en la práctica.* 12ª ed. Madrid. ESIC

Publicaciones periódicas publicadas en línea

Ámbito (2015). *El Gobierno levanta el cepo: se unifica tipo de cambio y se podrán comprar hasta u\$s 2 millones al mes*. Recuperado de:
<http://www.ambito.com/820079-el-gobierno-levanta-el-cepo-se-unifica--tipo-de-cambio-y-se-podran-comprar-hasta-us-2-millones-al-mes>

Infobae (2017). *Casi 900 mil jubilados mejoraron sus haberes con el programa de Reparación Histórica*. Recuperado de:
<http://www.infobae.com/economia/2017/02/03/casi-900-mil-jubilados-mejoraron-sus-haberes-con-el-programa-de-reparacion-historica/>

Iprofesional (2015). *Preocupado por la "inflación preventiva", Prat Gay acelera un acuerdo de estabilidad de precios con las empresas*. Recuperado el 2/12/2015 de:
<http://www.iprofesional.com/notas/223854-Preocupado-por-la-inflacin-preventiva-Prat-Gay-acelera-un-acuerdo-de-estabilidad-de-precios-con-las-empresas>

Iprofesional.(2015). *Ser "clase media" hoy en Argentina: cuánto se debe ganar y los límites de la movilidad social ascendente*. Recuperado de:
<http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente>

Iprofesional (2016). *Con Macri volvió lo importado: crece el ingreso de alimentos, ropa y electro para bajar la inflación..* Recuperado de:
<http://www.iprofesional.com/notas/230134-Con-Macri-volvi-lo-importado-crece-el-ingreso-de-alimentos-ropa-y-electro-para-bajar-la-inflacin->

La voz (2016). *La asignación familiar alcanzará a 1,2 millón de niños.*

Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/politica/la-asignacion-familiar-alcanzara-12-millon-de-ninos>

La voz (2016). *Los nuevos mínimos de Ganancias: \$25.000 y \$18.880.*

Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/politica/el-gobierno-calcula-aumentos-de-hasta-el-22-por-la-modificacion-de-ganancias>

Los andes (2017). *Muebles que serán tendencia en el 2017.* Recuperado de:

<http://www.losandes.com.ar/article/muebles-que-seran-tendencia-en-el-2017>

MZD (2016). *Para entender en qué consiste el blanqueo de capitales.* Recuperado

de: <http://www.mdzol.com/opinion/685155-para-entender-en-que-consiste-el-blanqueo-de-capitales/>

Tiempo de San Juan (2016). *La eliminación de las retenciones mineras dejó 1500*

empleos en San Juan. Recuperado de:

<http://www.tiempodesanjuan.com/politica/2016/12/7/eliminacion-retenciones-mineras-dejo-1500-empleos-juan-158287.html>

Tiempo de San Juan. (2017). *Cómo es el nuevo plan Procrear que Lanzó Macri:*

mirá los números y requisitos. Recuperado de:

<http://www.tiempodesanjuan.com/economia/2017/3/11/como-nuevo-plan-procrear-lanzo-macri-mira-numeros-requisitos-168705.html>

Páginas Web consultadas

BCRA (2017). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado*

(REM). Recuperado de:

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170428%20Resultados%20web.pdf>

Brands Marketing (2016). *Consumer profile: cómo compra hoy el consumidor argentino*. Recuperado de: <http://brandsmkt.com/consumer-profile-como-compra-hoy-el-consumidor-argentino/>

CACE. (2015) *Estadísticas CACE*. Recuperado el 22/10/2015 de,

<http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Gestion.org (2017) *Qué es el retail marketing*. Recuperado de:

<https://www.gestion.org/gmarketing/estrategias-ventas/30846/que-es-el-retail-marketing/>

INDEC (2010). *Censo 2010*. Recuperado de:

http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P52-P_san_juan.pdf

INDEC (2015). *Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC)*. Recuperada de:

http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf

INDEC. Recuperado el 20/10/2015 de:

<http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos.asp>

KantarWorldpanel (2016) *Consumer Insights Latam Q1.2016*. Recuperado de:

<http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Latam-Q1-2016>

KantarWorldpanel (2017). *Consumer Insights Q4.2016*. Recuperado el 05/03/2017 de, <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Q42016>

Ministerio de producción presidencia de la nación (2017). *Precios transparentes*. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ar/precios-transparentes/>

Omnia (2016). *El marketing centrado en el cliente y sus 7 pilares básicos*. Recuperado el 28/06/2016 de: <http://www.omniacomunicacion.com/el-marketing-centrado-en-el-cliente-y-sus-7-pilares-basicos/>

Telam (2017). *Inversión por más de u\$s 250 millones para proyectos de energía solar*. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201703/182218-inversion-por-mas-de-us-250-millones-desarrollaran-proyectos-de-energia-solar.html>

Wikipedia. (2016) *Impuesto a las Ganancias (Argentina)*. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_a_las_Ganancias_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_a_las_Ganancias_(Argentina))

Wikipedia. *Provincia de San Juan (Argentina)*. Recuperado el 20/10/2015 de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_San_Juan_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_San_Juan_(Argentina))

Anexos

Anexo N°1: Observación directa

INFRA ESTRUCTURA

Superficie aproximada: 10x21 - 210m²

Sectores diferenciados: No

Posee islas de productos: No

Posee dispositivos electrónicos: Si

Vidriera: Si posee, poco atractiva. No se ve bien al pasar en auto.

PRODUCTOS/SERVICIOS

Categorías de productos:

Marcas presentes: Platinun, Mosconi, colchones Gani y Prestige

Línea de productos: living, cocina, comedor, dormitorio.

Servicios: Envío y armado

MARKETING

Poseen programa de fidelización: No

Existen promociones/ofertas:

- Precio si
- 2 x 1 no
- Otro: cuando queda poco stock

COMUNICACIÓN

Carteles indicando sectores: No

Carteles de ofertas: Al costo

Carteles de marcas/productos: Si, también cuentan con descripción del producto.

Poseen catálogo de productos: Si, la mayoría se vende por catalogo

Existen folletos/revistas: Si

Indumentaria personal: Informal, sin uniforme. Los empleados que trabajan en armado y depósito cuentan con remeras características del local.

PROCESO DE ATENCION

Actitud del personal: Amable, atento, cordial.

Registra la presencia del cliente: Si

Saluda: A veces

Se presenta con su nombre: No

Explica claramente las secciones del local: No

Explica claramente la distribución de los productos: No

Mantiene un trato cálido y personalizado: Si

Venta y Productividad

Ofrece promociones/programas: Si

Muestra productos complementarios: Si

Indaga las necesidades del cliente: Si

Entrega material institucional: (revista, folletos) Si

Demuestra interés en captar al cliente: Si

Anexo N°2: Guía de pautas entrevista en profundidad

Antecedentes

1. Historia de la empresa. Año, cantidad de sucursales en su comienzo, su ampliación.
2. Situación actual de la empresa en su totalidad. Cantidad de empleados. Cantidad de sucursales. Ingresos por cada una.
3. Qué imagen corporativa creen tener.
4. Relación del grupo familiar con la empresa.
5. Situación actual del mercado: canales, clientes, competencia.
6. Fortaleza y debilidades.

Decisiones

7. Quien/es toman las decisiones comerciales
8. Tienen estrategia corporativa. En caso de respuesta positiva, como se planifican y se llevan a cabo.

Productos:

9. Desempeño de la línea hogar producto hasta el momento.
10. Oferta de productos. Cuál es el surtido de producto y las marcas.
11. Producto más rentable y menos rentable
12. Calidad del producto.
13. Como es la distribución de las ventas por tipo de producto. Cambios de temporada.
14. Tienen estrategia de segmentación o se dirigen al público masivo.
15. Competencia
16. Packaging
17. Merchandising.

Precios:

18. Cuál es la estrategia de precios.
19. Fijación de precios en torno a la competencia.
20. Formas de pago y financiación. Alianzas con entidades financieras.
21. Descuentos y promociones. Como se fijan? En base a qué?
22. Reclamos o quejas en torno al precio.
23. Cómo influyen los hábitos de mercado en la fijación del precio.
24. Como fijan el precio. Comparación con la competencia.
25. Que servicios ofrecen, como lo calificarían.
26. Los plazos de entrega. Cuentan con un servicio post venta. ¿Cuál?

- 27. Evolución en las ventas.
- 28. Se diferencia temporada baja y alta, que meses comprende.
- 29. Hacen acciones promocionales, de que tipo. Llevan planificación.

Distribución

- 30. ¿Cuáles son los canales actuales de distribución?
- 31. ¿Cómo es la relación de la empresa con los canales?
- 32. ¿En qué condiciones se venden los productos de la empresa en los canales?

Comunicación interna

- 33. Tiene planificación
- 34. Como se comunican con el personal. Se utiliza alguna herramienta. Se realizan reuniones.
- 35. Capacitaciones. Planes de motivación y premios.
- 36. Deficiencia en la comunicación interna.

Comunicación externa:

- 37. Acciones de comunicación implementadas. Medios utilizados
- 38. Campañas de comunicación externa.
- 39. Programa de fidelización.

Marketing:

- 40. Cuentan con estrategias de marketing? Conformación
- 41. Organización de tareas.
- 42. Presupuesto asignado al área.
- 43. Saben la participación que tienen en el mercado. La miden o hacen investigaciones.
- 44. Monitorean la competencia y a ellos mismos a través de mysteryshopper.

Objetivos:

- 45. Cuentan con objetivos. De qué tipo. En qué periodo (mensuales/anuales). Se comunican esos objetivos al resto del personal.

Clientes:

- 46. Tipo de clientes a los que se dirige. Como es su segmentación
- 47. Base de datos. Le sacan algún provecho. Saben la frecuencia de compra de cada cliente a través de la misma.

48. Evolución de los clientes. Tienen conocimiento de los nuevos clientes, clientes perdidos, concentración de ventas por clientes.
49. Relación con los clientes.
50. ¿Cómo se lleva a cabo la logística desde la empresa hasta el consumidor final?
51. Conocen la percepción de los clientes hacia la empresa.
52. Tuvieron quejas o sugerencias por parte de los clientes. De qué tipo. Tienen libro de quejas y sugerencias.
53. Los clientes antiguos tienen algún beneficio.
54. utilizan alguna estrategia de captación de nuevos clientes.
55. Cuentan con programa de fidelización

Anexo N°3: Encuesta Auto-administrada

Encuesta online a ciudadanos de la provincia de San Juan:

Muebles para el hogar

Hola Buenas tardes! Soy estudiante de la Universidad Siglo XXI. Estoy realizando un trabajo de investigación para mi tesis final de grado y me gustaría contar con su participación contestando el presente cuestionario de manera objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial y reservado, ya que los resultados serán manejados solo para la investigación. Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración

*Obligatorio

1. ¿En su hogar con que frecuencia suelen comprar muebles? *

Marca solo un óvalo.

- Una vez al año.
- Dos veces por año.
- Cada 4 meses.
- Cada 2 meses.
- 1 o más veces al mes.
- Otros: _____

2. Nombre tres lugares donde suele comprar muebles para el hogar en la ciudad de San Juan, Argentina *

3. *

4. *

5. Seleccione cuál de estas características tiene en cuenta a la hora de elegir dónde comprar muebles para el hogar.

(Puede elegir mas de una opción)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Local ubicado a no más de 10km de mi hogar

6. Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Precio

7. Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Atención y asesoramiento

8. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Promociones / Ofertas

9. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Variedad de productos

10. Otros:

11. **¿Qué medios utiliza a la hora de comprar línea hogar?**

(Puede marcar más de una opción)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Voy a la tienda

12. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Visito la página web del negocio

13. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Me comunico por la página de Facebook del local

14. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Pido un catálogo por E-mail

15. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Compró por MercadoLibre

16. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Compró por OLX

17. Otro:

18. **¿Cuál es el medio de pago que utiliza al comprar? ***

Marca solo un óvalo.

Tarjeta de crédito

Tarjeta de débito

Efectivo

Cheque

Otros: _____

19. Por favor indique el grado de importancia respecto a las siguientes afirmaciones: *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Atención y asesoramiento	<input type="radio"/>				

20. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Ver el producto antes de adquirirlo	<input type="radio"/>				

21. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Comprar por catalogo	<input type="radio"/>				

22. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Comprar por internet	<input type="radio"/>				

23. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Entrega y armado a domicilio	<input type="radio"/>				

24. ¿Conoce "Díaz Merino"? *
Marca solo un óvalo.

- Sí, soy cliente regular
- Sí, compre alguna vez ahí
- Sí, pero nunca compre ahí
- No se donde queda, pero escuche acerca del negocio
- No, jamás lo escuche nombrar *Pasa a la pregunta 32.*

25. ¿Cuál de las siguientes características cree que describe a "Díaz Merino"?
(Puede marcar mas de una opción)
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Buena ubicación

26. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Asesoramiento personalizado

27. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Productos de calidad

28. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Buenos precios

29. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Promociones

30. *Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Buen servicio post-venta

31. **¿Sabía que "Diaz Merino" vende muebles para el hogar? ***

Marca solo un óvalo.

Sí

No

32. **Sexo: ***

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

33. **Edad: ***

Marca solo un óvalo.

Entre 18 y 28 años

Entre 29 y 39 años

Entre 40 y 50 años

Entre 51 y 61 años

Más de 61 años

34. Por favor indique su situación actual: *

Marca solo un óvalo.

- Trabajo
- Estudio *Pasa a la pregunta 36.*
- Estudio y trabajo
- No trabajo, ni estudio *Pasa a la pregunta 36.*
- Estoy desocupado(a) *Pasa a la pregunta 36.*
- Estoy retirado(a)
- Prefiero no responder *Pasa a la pregunta 36.*

35. Su salario es: *

Marca solo un óvalo.

- Menor o igual a \$7000
- Mayor a \$8000 y menor o igual a \$14000
- Mayor a \$14000 y menor o igual a \$20000
- Mayor a \$20000
- Prefiero no responder

36. ¿Quién toma la decisión de comprar muebles en el hogar? *

Marca solo un óvalo.

- Padre
- Madre
- Hijo/s
- Yo
- Otros: _____

37. En su hogar viven: *

Marca solo un óvalo.

- Una persona
- Dos personas
- Tres personas
- Cuatro personas
- Cinco o más personas

Anexo N°4: Mystery Shopper

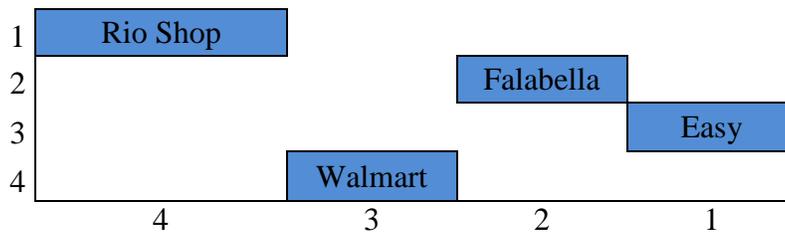
Tabla competidores

Características / Empresa	Competidores indirectos					Competidores directos				
	Easy	Garbarino	Wal-Mart	Rio Shop	Falabella	Berroca	Dismar	Art Muebles	Gamma	Díaz Merino
Cocina										
Dormitorio										
Comedor										
Living										
Jardín										
Baño										
Servicios										
Armado de producto										
Fletes										
Financiación										
Atención personalizada										
Contacto On Line										
Página web										
Fan page										
Otra red social										
Trayectoria										
Más de 5 años										
Menos de 5 años										

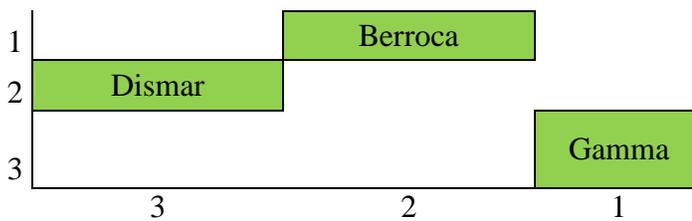
Mapa de grupos estratégicos:

Precios	Amplitud de la línea de productos	Competidores	Cantidad de categorías			
			Alta	Media	Baja	Nula
Indirectos						
3	1	Easy	6			
3	2	Falabella	3		1	2
4	3	Walmart	2	2		2
1	4	Rio Shop		4	1	1
Moderados						
3	1	Gamma	5		1	
1	2	Berroca	4		2	
2	3	Dismar	3		3	
Directos						
2	1	Díaz Merino	3	1	2	
1	2	Art Muebles	2		2	2

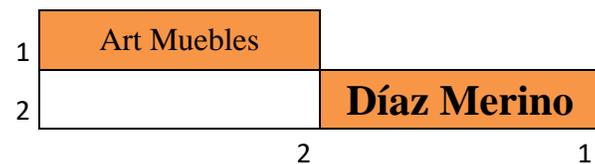
Indirectos:



Moderados:



Directos:



Anexo N°5: Facturación de la empresa

Variaciones de la facturación mes a mes de la empresa

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2014					\$ 102.538	\$ 115.320	\$ 121.854	\$ 87.653	\$ 106.265	\$ 175.047	\$ 125.189	\$ 145.257
2015	\$ 167.216	\$ 138.040	\$ 95.124	\$ 117.030	\$ 82.118	\$ 77.347	\$ 54.507	\$ 79.223	\$ 124.355	\$ 104.722	\$ 63.385	\$ 119.788
2016	\$ 82.740	\$ 167.300	\$ 131.565	\$ 205.124	\$ 120.523	\$ 143.925	\$ 201.172	\$ 159.100	\$ 199.040	\$ 175.650	\$ 174.203	\$ 331.760
2017	\$ 319.639	\$319.639	\$ 179.119	\$ 247.727	\$ 182.698	\$173.496	\$208.530					

Flujo de fondos

Primer Periodo Agosto 2014 - Julio 2015													
Concepto		ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
<i>Ingresos</i>	Ingresos por ventas	\$ 87.653	\$ 106.265	\$ 175.047	\$ 125.189	\$ 145.257	\$ 167.216	\$ 138.040	\$ 95.124	\$ 117.030	\$ 82.118	\$ 77.347	\$ 54.507
<i>Costos Fijos</i>	Alquiler	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000
	Sueldos	\$ -36.500	\$ -36.500	\$ -36.500	\$ -38.000	\$ -38.000	\$ -38.000	\$ -38.000	\$ -38.000	\$ -38.000	\$ -40.000	\$ -40.000	\$ -40.000
	Teléfono e Internet	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.500	\$ -1.500	\$ -1.500
	Luz, Gas y Municipalidad	\$ -2.350	\$ -2.350	\$ -2.350	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.500	\$ -2.600	\$ -2.600
	Publicidad	\$ -4.000	\$ -4.000	\$ -4.000	\$ -4.300	\$ -4.300	\$ -4.300	\$ -4.300	\$ -4.300	\$ -4.300	\$ -4.300	\$ -4.470	\$ -4.470
	Gastos extras	\$ -900	\$ -860	\$ -1.150	\$ -800	\$ -1.000	\$ -1.200	\$ -1.100	\$ -1.050	\$ -1.100	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.300
<i>Costos Variables</i>	Mercadería	\$ -37.478	\$ -38.431	\$ -39.316	\$ -40.061	\$ -40.825	\$ -41.692	\$ -42.318	\$ -43.235	\$ -44.122	\$ -45.022	\$ -45.722	\$ -46.617
<i>Utilidad</i>	Flujo de Fondos	\$ -14.775	\$ 2.924	\$ 70.531	\$ 18.128	\$ 37.232	\$ 58.124	\$ 28.422	\$ -15.361	\$ 5.608	\$ -34.674	\$ -40.145	\$ -63.980

Segundo Periodo Agosto 2015 - Julio 2016													
Concepto		ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
<i>Ingresos</i>	Ingresos por ventas	\$ 79.223	\$ 124.355	\$ 104.722	\$ 63.385	\$ 119.788	\$ 82.740	\$ 167.300	\$ 131.565	\$ 205.124	\$ 120.523	\$ 143.925	\$ 201.172
<i>Costos Fijos</i>	Alquiler	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -22.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000
	Sueldos	\$ -40.000	\$ -40.000	\$ -40.000	\$ -42.000	\$ -42.000	\$ -42.000	\$ -42.000	\$ -42.000	\$ -42.000	\$ -45.000	\$ -45.000	\$ -45.000
	Teléfono e Internet	\$ -1.500	\$ -1.500	\$ -1.500	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.700	\$ -1.700	\$ -1.700
	Luz, Gas y Municipalidad	\$ -2.600	\$ -2.600	\$ -2.600	\$ -2.750	\$ -2.750	\$ -2.750	\$ -2.750	\$ -2.750	\$ -2.750	\$ -2.850	\$ -2.850	\$ -2.850
	Publicidad	\$ -4.550	\$ -4.550	\$ -4.550	\$ -4.550	\$ -4.550	\$ -4.650	\$ -4.650	\$ -4.650	\$ -4.650	\$ -4.650	\$ -4.650	\$ -4.800
	Gastos extras	\$ -1.500	\$ -100	\$ -1.250	\$ -1.310	\$ -1.300	\$ -1.280	\$ -1.320	\$ -1.300	\$ -1.400	\$ -1.450	\$ -1.450	\$ -1.350
<i>Costos Variables</i>	Mercadería	\$ -47.651	\$ -48.583	\$ -49.333	\$ -50.443	\$ -52.436	\$ -54.394	\$ -57.136	\$ -59.025	\$ -63.264	\$ -65.558	\$ -67.516	\$ -69.177
<i>Utilidad</i>	Flujo de Fondos	\$ -40.578	\$ 5.022	\$ -16.511	\$ -61.268	\$ -6.848	\$ -45.934	\$ 35.844	\$ -1.760	\$ 67.460	\$ -25.685	\$ -4.241	\$ 51.295

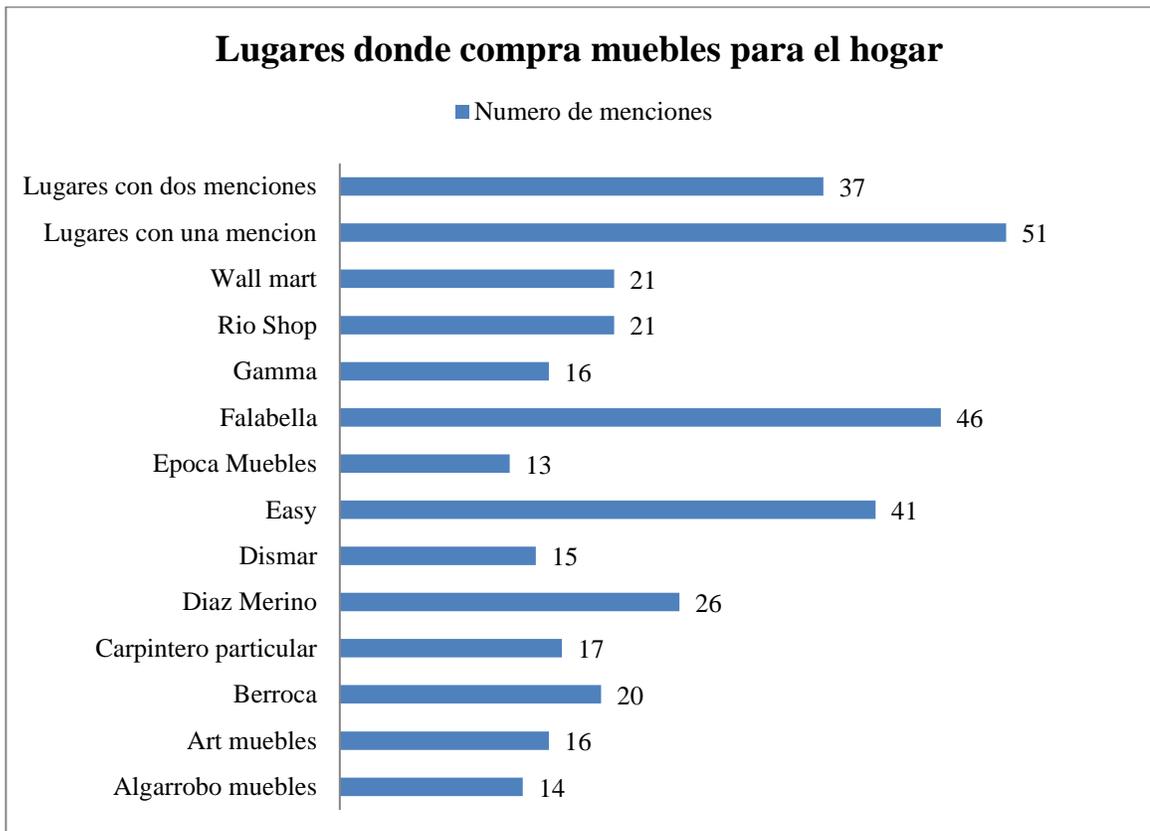
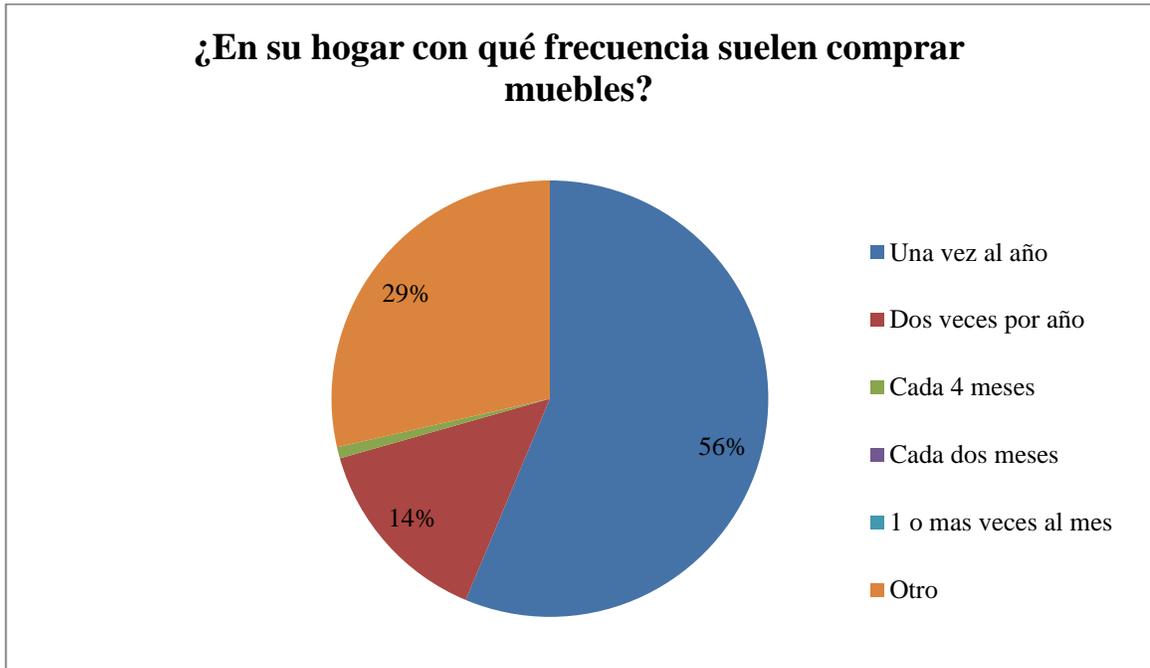
Tercer Periodo Agosto 2016 - Julio 2017

Concepto		ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
<i>Ingresos</i>	Ingresos por ventas	\$ 201.172	\$ 159.100	\$ 199.040	\$ 175.650	\$ 174.203	\$ 331.760	\$ 319.639	\$ 179.119	\$ 247.727	\$ 182.698	\$ 173.496	\$ 208.530
<i>Costos Fijos</i>	Alquiler	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000	\$ -25.000
	Sueldos	\$ -45.000	\$ -45.000	\$ -45.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -50.000
	Teléfono e Internet	\$ -1.700	\$ -1.700	\$ -1.700	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800
	Luz, Gas y Municipalidad	\$ -2.850	\$ -2.850	\$ -2.850	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950	\$ -2.950
	Publicidad	\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -4.800	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
	Gastos extras	\$ -1.550	\$ -1.450	\$ -1.400	\$ -1.500	\$ -1.350	\$ -1.300	\$ -1.400	\$ -1.650	\$ -1.500	\$ -1.675	\$ -1.760	\$ -1.845
<i>Costos Variables</i>	Mercadería	\$ -69.524	\$ -70.085	\$ -72.178	\$ -73.576	\$ -74.772	\$ -75.988	\$ -77.618	\$ -79.364	\$ -81.066	\$ -82.134	\$ -83.385	\$ -85.000
<i>Utilidad</i>	Flujo de Fondos	\$ 50.748	\$ 8.215	\$ 46.112	\$ 16.024	\$ 13.531	\$ 169.722	\$ 155.871	\$ 13.355	\$ 80.411	\$ 14.139	\$ 3.601	\$ 36.935

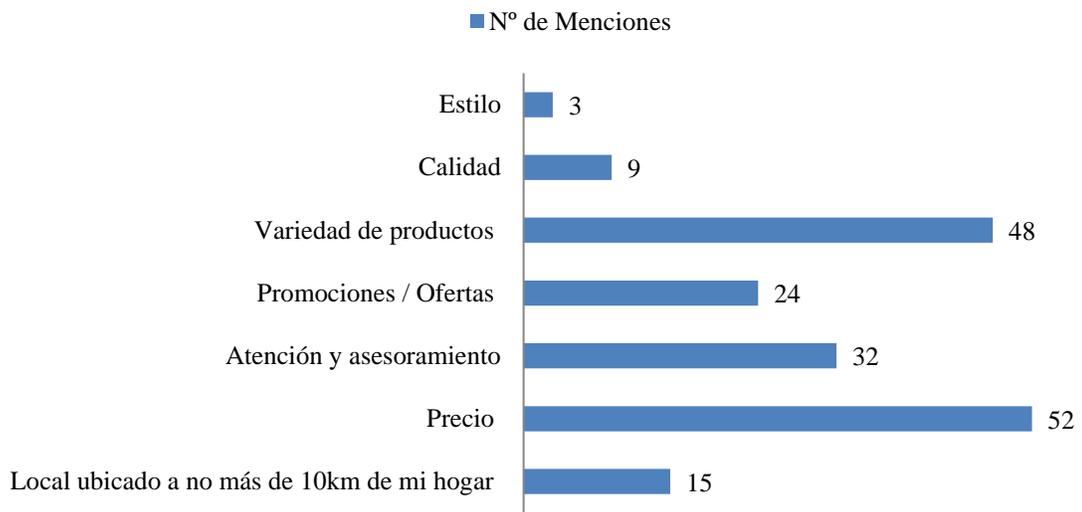
IPC Congreso:

PERIODO	IPC CONGRESO	FECHA
Mensual	2,28%	31/05/2014
Mensual	2,20%	30/06/2014
Mensual	2,47%	31/07/2014
Mensual	2,65%	30/08/2014
Mensual	2,48%	30/09/2014
Mensual	2,25%	31/10/2014
Mensual	1,86%	30/11/2014
Mensual	1,87%	31/12/2014
Mensual	2,08%	31/01/2015
Mensual	1,48%	28/02/2015
Mensual	2,12%	31/03/2015
Mensual	2,01%	30/04/2015
Mensual	2,00%	31/05/2015
Mensual	1,53%	30/06/2015
Mensual	1,92%	31/07/2015
Mensual	2,17%	31/08/2015
Mensual	1,92%	30/09/2015
Mensual	1,52%	31/10/2015
Mensual	2,20%	30/11/2015
Mensual	3,80%	31/12/2015
Mensual	3,60%	31/01/2016
Mensual	4,80%	29/02/2016
Mensual	3,20%	31/03/2016
Mensual	6,70%	30/04/2016
Mensual	3,50%	31/05/2016
Mensual	2,90%	31/06/2016
Mensual	2,40%	31/07/2016
Mensual	0,50%	31/08/2016
Mensual	0,80%	31/09/2016
Mensual	2,90%	31/10/2016
Mensual	1,90%	31/11/2016
Mensual	1,60%	31/12/2016
Mensual	1,60%	31/01/2017
Mensual	2,10%	28/02/2017
Mensual	2,20%	31/03/2017
Mensual	2,10%	31/04/2017

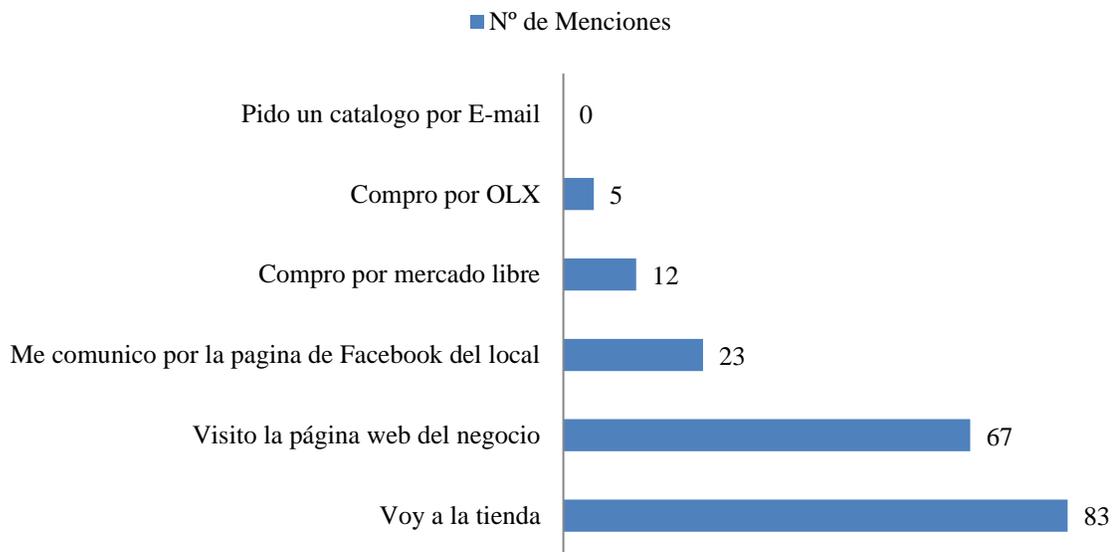
Anexo N°6: Gráficos de respuestas obtenidas

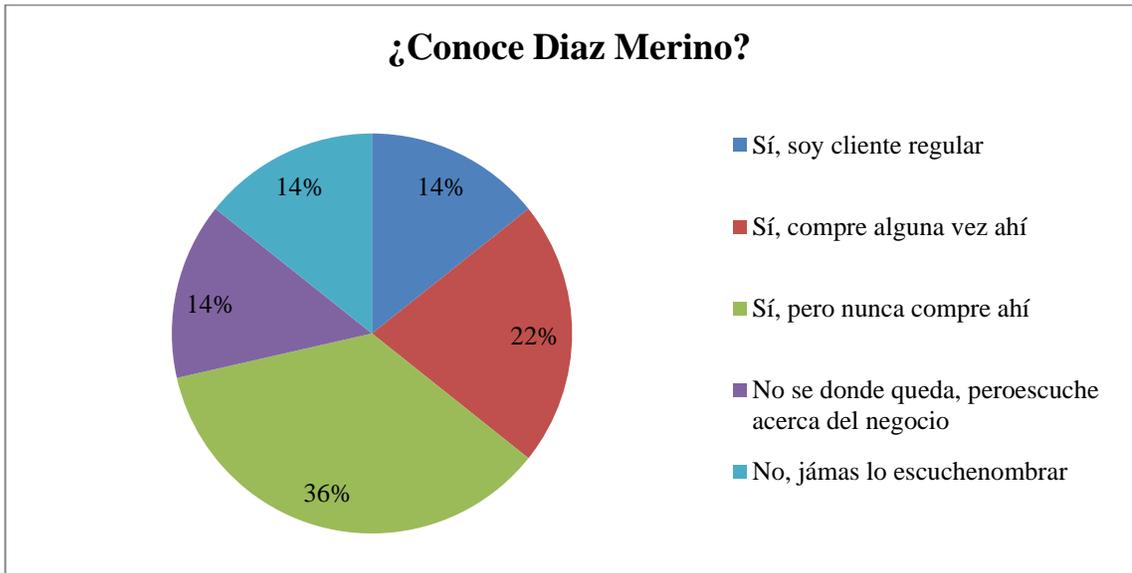
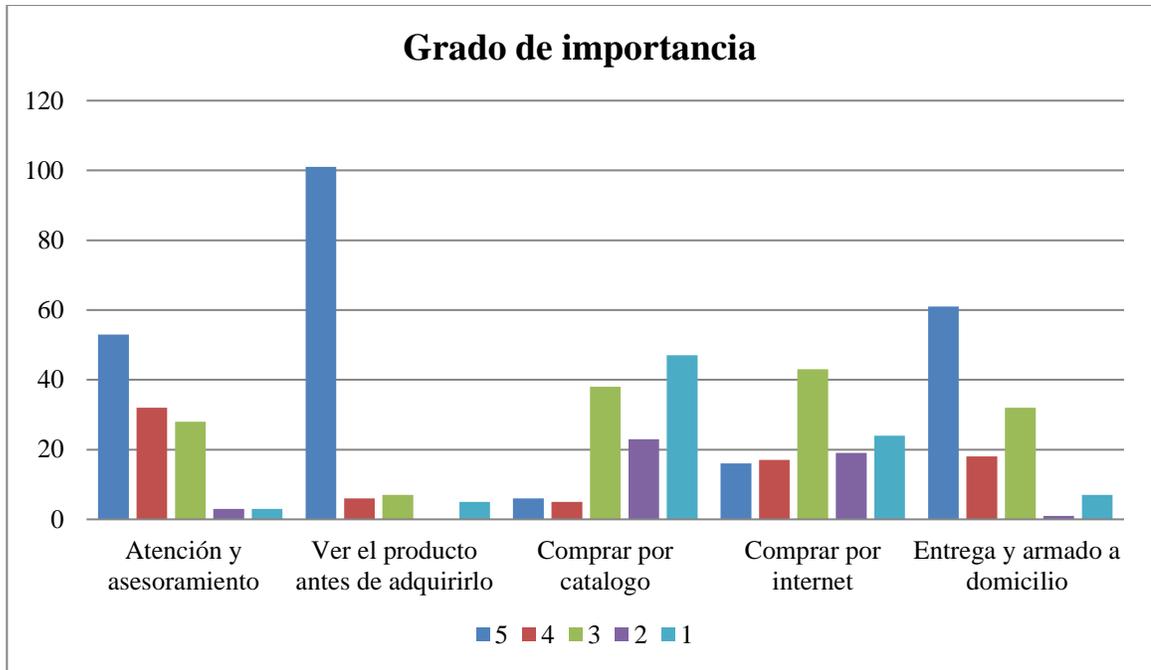


Características que tiene en cuenta a la hora de elegir el local para comprar muebles



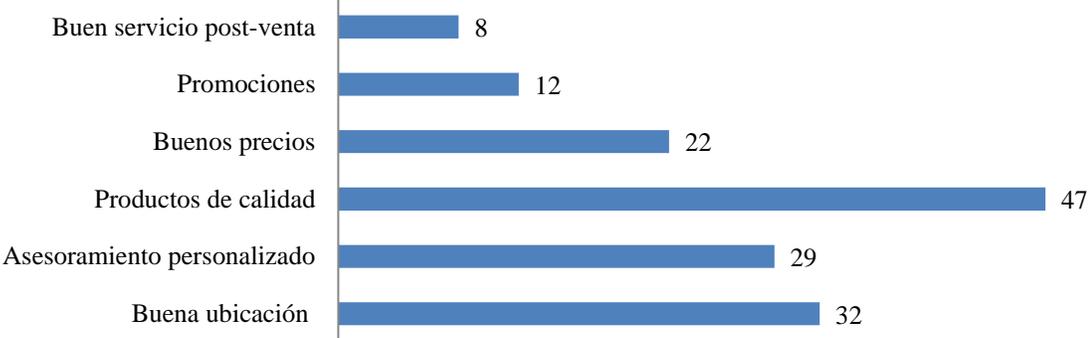
Medios que utiliza a la hora de comprar línea hogar



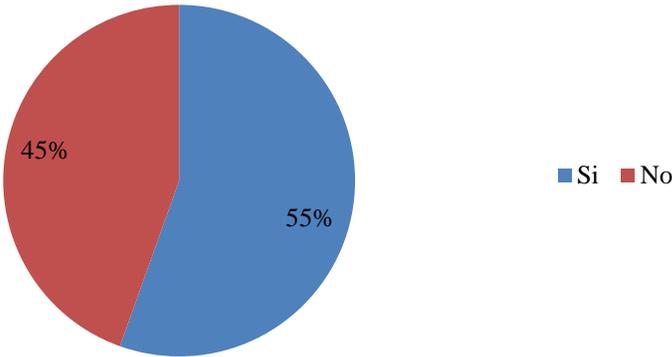


Características que describen a "Díaz Merino"

■ N° de menciones

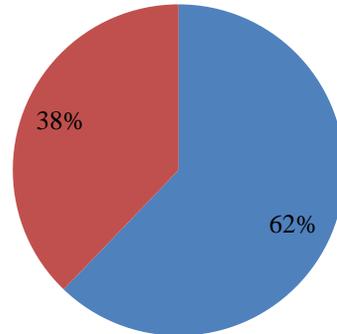


¿Sabía que "Díaz Merino" vende muebles para el hogar?

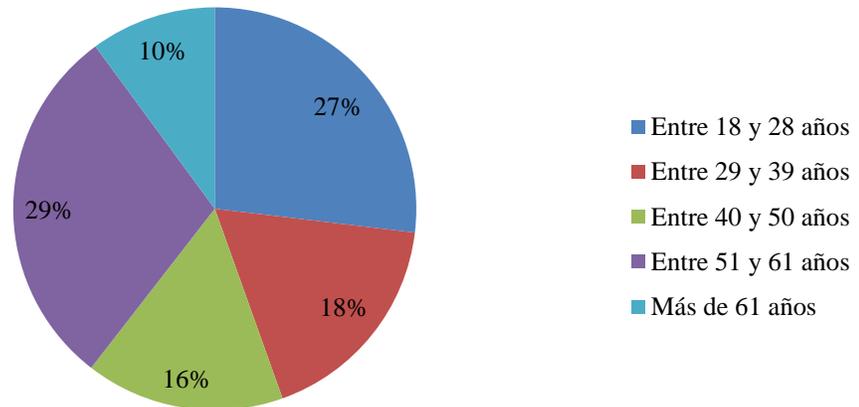


Sexo

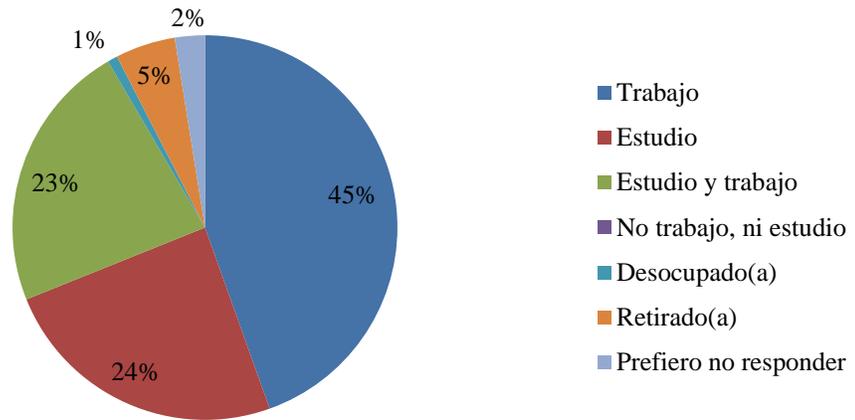
■ Femenino ■ Masculino



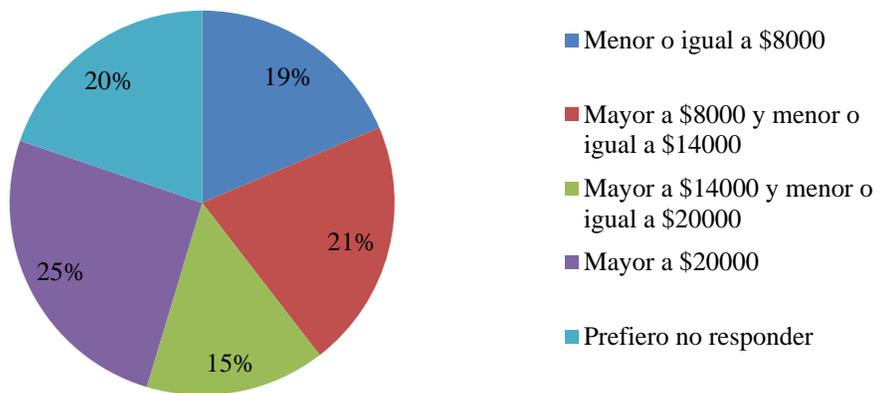
Edad



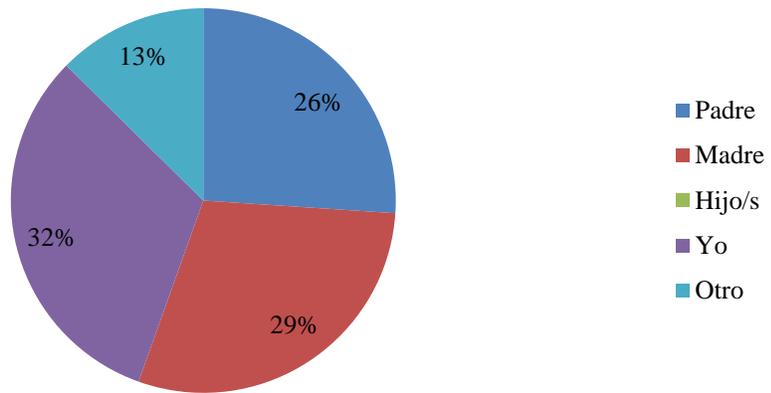
Situación actual



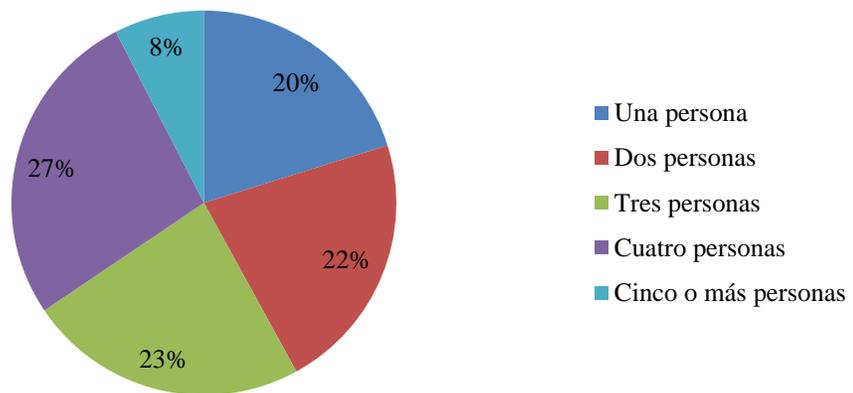
Salario



Tomador de decisión



Cantidad de personas por hogar



Anexo N°7: Foda ponderado

OPORTUNIDADES			
Variables	Posibilidad	Importancia	Ponderación
Apertura de importaciones	3	1	3
Quita de retenciones a la minería	3	2	6
Asignaciones familiares	2	2	4
Reforma del impuesto a las ganancias	2	2	4
Reparación histórica para jubilados	3	1	3
Cepo cambiario	3	1	3
Blanqueo de capitales	3	1	3
Crecimiento poblacional	2	2	4
Procrear	3	2	6
Tendencias en decoración	2	2	4
Incremento del uso de internet	3	3	9
Comercio electrónico	3	3	9
Energías renovables	2	1	2
Pocos productos sustitutos	2	2	4
Negociación con proveedores	2	3	6
Posibilidad de crecimiento	2	3	6

AMENAZAS			
Variables	Posibilidad	Importancia	Ponderación
Incertidumbre política	3	2	6
Inflación preventiva	2	3	6
Aumento de tarifas	3	3	9
Inflación 2017	3	3	9
Desempleo	2	2	6
Estancamiento del consumo	3	3	9
Precios transparentes	3	3	9
Consumidores más informados	3	1	3
Nuevos competidores	2	3	6
Fuerte competencia de precios	3	3	9
Grandes cadenas	2	2	4
Estacionalidad de ventas	1	2	2

Fortalezas	
Variables	Importancia
Atendida por su dueño	2
Atención y asesoramiento personalizado	3
Servicio post venta	3
Características de los clientes	2
Amplias formas de pago	2
Capacidad de crecimiento	3
Cartera de productos competitiva	3
Productos de calidad	3
Buena ubicación	2

Debilidades	
Variables	Importancia
Estructura Organizativa	2
Poca influencia en medios digitales	3
Sin estrategias de fidelización	2
Sin diferenciación de clientes	2
Margen de ganancias	3
Base de datos	2
Comunicación interna	2
Comunicación externa	3
Estrategias de precios	2
Presencia de marca	3
Promociones y descuentos	2

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista	Zevallos Merino Emili Sol
DNI	38077748
Título y subtítulo	TRABAJO FINAL DE GRADO LICENCIATURA EN MARKETING Plan de Marketing Díaz Merino
Correo electrónico	emilizevallos@gmail.com
Unidad Académica	Universidad Siglo 21
Datos de edición:	Córdoba Capital, Argentina. Año 2017

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	TODOS

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: Córdoba, Argentina – Martes 22 de agosto de 2017

Firma autor-tesista

Emili Sol Zevallos Merino

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifique la
tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado