

Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Comercialización



DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING
PARA UN COMERCIO DE INDUMENTARIA

Proyecto de Aplicación Profesional en “Jamaica Tienda”.

Villegas, Augusto (VMKT02527)

DNI: 34029476

2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en la elaboración de un Plan de Marketing para el local comercial de indumentaria masculina “Jamaica Tienda”, donde a través de dicha herramienta se podrá mejorar y fortalecer el posicionamiento de la marca, a partir de una correcta planificación de objetivos y estrategias comerciales.

Es por ello que, a lo largo de los capítulos, se desarrollan estudios específicos sobre la situación tanto interna como externa de la organización, ya que de esta manera se tendrá un panorama más claro, no solo de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta, sino también de las debilidades actuales y fortalezas claves para buscar una marcada diferenciación ante la competencia.

El sustento teórico que justifica dicho proyecto se basa en las estructuras propuestas para un plan de estas características, y es a través de las herramientas investigativas como las entrevistas y cuestionarios, además del análisis documental, que se nutre el trabajo.

Entre los resultados que se pretenden alcanzar se encuentran la permanente satisfacción de los clientes mediante la identificación de gustos, necesidades, expectativas y preferencias de los mismos, sin dejar de lado el estudio de sus consecuentes costos para su puesta en marcha.

El desarrollo del plan de marketing en base a la elección de un adecuado posicionamiento permitirá dar a conocer los puntos en los que la empresa debe enfocar sus esfuerzos y colocar sus energías, permitiendo a los dueños contar con un punto de vista diferente, adquiriendo así una visión más nutrida y fundada en criterios técnicos para la toma de decisiones, y de esta forma afrontar con creces situaciones de diferente naturaleza.

Palabras Clave: Marketing – Posicionamiento – Objetivos – Estrategias.

ABSTRACT

The present project consists in the elaboration of a Marketing Plan for the male clothing store "Jamaica Tienda", where through this tool it will be possible to improve and strengthen the positioning of the brand, based on a correct planning of objectives and commercial strategies.

That is why, throughout the chapters, specific studies are developed on the internal and external situation of the organization, since in this way there will be a clearer picture, not only of the threats and opportunities to which faces, but also of the current weaknesses and key strengths to seek a marked differentiation before the competition.

The theoretical sustenance that justifies this project is based on the proposed structures for a plan of these characteristics, and it is through investigative tools such as interviews and questionnaires, in addition to the documentary analysis, that the work is nurtured.

Among the results that are intended to be achieved are the permanent satisfactions of the customers by identifying their tastes, needs, expectations and preferences, without neglecting the study of their consequent costs for their implementation.

The development of the marketing plan based on the choice of an adequate positioning will allow to publicize the points on which the company should focus its efforts and place its energies, allowing the owners to have a different point of view, thus acquiring a vision more nourished and founded on technical criteria for decision-making, and in this way to deal with many situations of a different nature.

Keywords: Marketing - Positioning - Objectives - Strategies.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a mi madre, que me ha apoyado en este camino para cumplir una meta de vida, quien más allá de todo, nunca dejó de creer en mí.

A mis hermanos, amigos y a todos aquellos que en el camino sumaron su granito de arena.

ÍNDICE

Índice General

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción	2
1.2. Justificación y Antecedentes Generales	4
2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2.1. Objetivo General	8
2..2. Objetivos Específicos	8
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1. Introducción	10
3.2. Una introducción al Plan de Marketing	10
3.2.1. Concepto y Utilidad	10
3.2.2. Objetivo Misional del Marketing	11
3.2.3. Objetivos del Marketing	11
3.2.4. Funciones del Marketing	11
3.3. Planeación Estratégica de Marketing	12
3.3.1. Definición	12
3.3.2. Secuencia a Seguir	12
3.3.3. Análisis Interno	14
3.3.4. Análisis Externo	16
3.3.5. Matriz FODA	18
3.3.6. Factores Críticos de Éxito	19
3.3.7. Objetivos de Marketing	19
3.3.8. Estrategias y Tácticas	20
3.3.9. Programas de Marketing	22
3.3.10. Cronograma de Marketing	23
3.3.11. Presupuesto de Marketing	23
3.3.12. Estado de Resultados	23
3.3.13. Auditoría de Marketing	23
3.4. Planeación Táctica u Operativa de Marketing	25
3.4.1. Definición	25
3.4.2. Captura de Clientes	25
3.4.3. Sostenimiento de Clientes	25
3.4.4. Crecimiento de Clientes	26
3.4.5. Recuperación de Clientes	27
3.5. Conclusión	27
4. MARCO METODOLÓGICO	28
4.1. Introducción	29
4.2. Tipo de Investigación	29
4.3. Tipo de Metodología	29
4.4. Técnicas de Investigación e Instrumentos de Recolección de Datos	30
4.5. Tipos de Datos o Clasificación de las Fuentes de Información	31
4.6. Población y Muestra	32

4.7. Ficha Técnica	32
4.8. Resultados de la Investigación	33
5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	35
5.1. Análisis del Macroentorno	36
5.1.1. Análisis PEST	36
5.1.1.1. Esfera Política	36
5.1.1.2. Esfera Económica	37
5.1.1.3. Esfera Social	38
5.1.1.4. Esfera Tecnológica	49
5.1.2. Conclusiones del Análisis del Macroentorno	49
5.2. Análisis del Microentorno	53
5.2.1. Evolución y Situación Actual del Mercado Textil	53
5.2.2. Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	55
5.2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes	55
5.2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores	57
5.2.2.3. Amenaza de Productos Sustitutos	57
5.2.2.4. Rivalidad entre la Competencia	58
5.2.2.5. Amenaza de Nuevos Competidores	60
5.2.3. Conclusiones del Análisis del Microentorno	60
5.3. Análisis Interno	61
5.3.1. Descripción de la Empresa	61
5.3.2. Filosofía Corporativa	63
5.3.2.1. Visión	63
5.3.2.2. Misión	63
5.3.2.3. Valores	63
5.3.2.4. Principios	64
5.3.3. Estructura y Toma de Decisiones	64
5.3.4. Objetivos Actuales	66
5.3.5. Estrategias Actuales	66
5.3.5.1. Estrategia de Producto	66
5.3.5.2. Estrategia de Precios	69
5.3.5.3. Estrategia de Distribución	75
5.3.5.4. Estrategia de Comunicación	75
5.3.6. Mercado Meta	77
5.3.7. Perfil del Cliente	77
5.3.8. Análisis de las Ventas	78
5.3.9. Análisis de la Competencia y Benchmarking	83
5.3.10. Conclusiones del Análisis Interno	88
6. DIAGNÓSTICO	90
6.1. Introducción	91
6.2. Análisis FODA	91
6.2.1. Fortalezas	92
6.2.2. Debilidades	94
6.2.3. Oportunidades	96
6.2.4. Amenazas	98
6.3. Balance de Fuerzas	100
6.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	100
6.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	103

6.3.3. Matriz del Balance de Fuerzas	105
6.3.4. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo	106
6.3.5. Conclusiones de las Matrices	107
6.4. Conclusiones Diagnósticas	109
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	110
7.1. Visión, Propósito y Políticas de la Empresa a Futuro	111
7.2. Objetivos de Marketing	111
7.3. Estrategias de Marketing	113
7.3.1. Estrategia Competitiva de Porter	113
7.3.2. Estrategia de Cartera	115
7.3.3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	116
7.3.3.1. Estrategia de Segmentación	116
7.3.3.2. Estrategia de Posicionamiento	117
7.3.4. Estrategia de Fidelización	118
7.3.5. Estrategia Funcional: Marketing Mix	119
7.3.5.1. Estrategia de Productos	119
7.3.5.2. Estrategia de Precios	120
7.3.5.3. Estrategia de Distribución	121
7.3.5.4. Estrategia de Promoción	121
7.4. Programas de Acción	122
7.4.1. Programa N° 1: “Comunidad Jamaica”	122
7.4.2. Programa N° 2: “Jamaica, tu opción a medida”	124
7.4.3. Programa N° 3: “Comprar en Jamaica siempre es ganar”	127
7.5. Cronograma de Actividades	131
7.6. Presupuesto	131
8. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES PROFESIONALES	137
8.1. Conclusiones Finales	138
8.2. Recomendaciones Profesionales	140
9. BIBLIOGRAFÍA	142
9.1. Textos	143
9.2. Artículos	143
9.3. Sitios Web	143
10. ANEXO	145
10.1. Modelo de Cuestionario Estructurado a Clientes Reales	146
10.2. Resultados del Cuestionario Estructurado a Clientes Reales	147
10.3. Entrevista Semi-Estructurada al Propietario de la Tienda	149

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo General del Plan de Marketing	14
Figura 2: Pasos del Proceso de Segmentación	16
Figura 3: Matriz de Ansoff	21
Figura 4: Métricas Financieras	24
Figura 5: Bonos para Retención de Clientes	26
Figura 6: Pirámide Social 2018	39
Figura 7: Evolución de la Población Total Provincia de Catamarca 1869-2010	42
Figura 8: Variaciones Industria Textil	54
Figura 9: Organigrama	65
Figura 10: Ventas 2016 y 2017 de Otoño-Invierno	79
Figura 11: Ventas 2016 y 2017 de Primavera-Verano	79
Figura 12: Ventas Anuales Promedio	81
Figura 13: Ventas Mensuales Promedio	81
Figura 14: Ventas Semanales Promedio	82
Figura 15: Comparativo en Unidades Vendidas 2016,2017 y 2018	83
Figura 16: Comercios Competidores	84
Figura 17: Análisis FODA	92
Figura 18: Diagrama de Gantt de los Programas de Acción	131
Figura 19: Resultados sobre el Cliente Típico de Jamaica - Primera parte	147
Figura 19: Resultados sobre el Cliente Típico de Jamaica - Segunda parte	148

Índice de Tablas

Tabla 1: Ficha Metodológica Técnica	32
Tabla 2: Datos Estadísticos sobre población de la Provincia de Catamarca según departamento	41
Tabla 3: Datos Estadísticos sobre población estimada de la Provincia de Catamarca por año y sexo	43
Tabla 4: Datos Estadísticos sobre estimaciones de crecimiento poblacional en la Provincia de Catamarca	47
Tabla 5: Análisis PEST	50
Tabla 6: Marcas Alternativas y Reconocidas	59
Tabla 7: Fuerzas Competitivas de Porter	61
Tabla 8: Costos Variables	72
Tabla 9: Costos Fijos	73
Tabla 10: Diferencia entre precio calculado según fórmula y según cálculo del dueño	74
Tabla 11: Cantidad de Ventas Registradas por Año	78
Tabla 12: Cantidad de Ventas Registradas por Temporada	78
Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	101
Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	103
Tabla 15: Balance de Fuerzas	105
Tabla 16: Matriz Evaluación del Perfil Competitivo (MPC)	106
Tabla 17: Ranking de Evaluación del Perfil Competitivo	107

Tabla 18: Matriz de Ansoff para Jamaica Tienda	115
Tabla 19: Presupuesto	131
Tabla 20: Costos Fijos Mensuales de la Tienda	132
Tabla 21: Costos Variables Mensuales de la Tienda	132
Tabla 22: Costos Variables Mensuales y Anuales de la Tienda	133
Tabla 23: Costos Totales Mensuales y Anuales de la Tienda	133
Tabla 24: Ingresos por Ventas Mensuales y Anuales de la Tienda	134
Tabla 25: Ingresos menos Costos Mensuales y Anuales de la Tienda	134
Tabla 26: Costo Mensual de Implementación de los Programas de Marketing	135
Tabla 27: Cuestionario para estudiar el perfil de cliente tipo de la tienda	146
Tabla 28: Guía de Pautas para la Entrevista	149

CAPÍTULO 1:
INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

La presente exposición consiste en el posicionamiento de una organización dedicada a la venta de indumentaria masculina (Jamaica Tienda), a través de la elaboración de un plan de marketing aplicado, como herramienta para su consecución, cumpliendo además, con la instancia del Trabajo Final de Graduación (TFG) de la Universidad Empresarial Siglo 21.

El objeto de estudio referencia a una tienda dedicada a la comercialización de indumentaria masculina, que inició sus actividades en el año 2016, con muy poco tiempo de incursión en el mercado, motivado por el moderado número de comercios específicos para hombres en la ciudad. Por ello, se compuso de un pluralismo de marcas (multimarca), contando con una gama de productos que en su mayoría, provienen de la industria nacional (donde se trabajan marcas no conocidas, pero de muy buena calidad), adquiridas directamente del fabricante, mientras que un pequeño porcentaje se corresponde a mercadería importada, obtenida como resultado de viajes esporádicos de los dueños del negocio.

Posee un solo punto de venta, ubicado en el centro de San Fernando del Valle de Catamarca, a tres cuadras de la plaza principal de la ciudad, donde tanto su ubicación como la calidad de los productos que se ofrecen resultan accesibles para el segmento de mercado al que se apunta.

Encontrándose en su etapa introductoria, se puede destacar que desde sus orígenes fue pensado para hombres que buscan tendencias actuales de moda urbana no tan clásica, sin llegar a extremos de excentricismo, dado que por lo conservador en sus formas de los habitantes catamarqueños, innovar en cuanto a tendencias de moda, resulta un tanto más dificultoso.

La edad de los hombres a la que en los inicios se aspiraba dirigir las ventas, oscilaba entre los 18 a los 35 años, pero con el correr de los meses, ese rango se fue ampliando, ya que, tanto la ropa como los clientes, se adecuaban a la propuesta presentada.

Desde sus orígenes, Jamaica ha intentado fragmentar la relación monopólica entre los clientes y el principal referente de indumentaria masculina en la ciudad. Sin embargo, si bien Jamaica logró quitarle una porción del mercado a la empresa líder de la ciudad, la misma fue minoritaria, por lo que la posición competitiva actual de la tienda es débil en relación al líder de la industria.

Habiendo transcurrido varios meses desde su inclusión, y, si bien los productos lograron originariamente una gran aceptación debido a la excelente relación precio-calidad, se encontró en el corto plazo un estancamiento y posterior caída en el nivel de ventas, sumado a la estacionalidad de las mismas para los segmentos de una gama media, C3.

Por ello, es que se recurre a la elaboración del plan de marketing como una herramienta para el logro del posicionamiento de Jamaica, que derive indefectiblemente, en un incremento en el nivel de ventas.

En un intento de dar respuesta a los numerosos interrogantes que el diseño del plan intentará develar, es necesario conocer las causas que llevan al estancamiento en las ventas, y consecuentemente generar estrategias que permitan reactivarlas de una manera constante, ya que el fin del emprendimiento apunta al logro de una mayor y/o creciente rentabilidad.

Conocer las implicancias de satisfacer a los clientes, y traducirlos en un retorno, resulta el desafío de todo emprendimiento.

El plan de marketing propuesto, entonces, buscará brindar un curso de acción a seguir, acorde a las posibilidades de Jamaica para el plazo de un año, mediante pautas de análisis que enmarquen metodológicamente la información relevada de su situación (tanto interna como externamente), posibilitando direccionar los esfuerzos hacia los objetivos planteados.

En relación al marco temporal, involucra el período 2018-2020, ya que el proceso de diseño del plan abarca la segunda parte del 2018 y la primera parte del 2019, por lo que se espera que el instrumento brindado a la organización comience a implementarse a partir de Julio de 2019, realizando una evaluación del mismo a fines de Junio de 2020.

1.2. Justificación y Antecedentes Generales

La necesidad de efectuar un plan de marketing en la tienda Jamaica surge de un conjunto de fenómenos hallados que podrían solucionarse o mejorarse mediante el diseño de dicha herramienta.

Por ejemplo, como la organización se encuentra en la etapa introductoria de su ciclo de vida, su manejo es informal y no cuenta con demasiadas herramientas de tono profesional. Por lo tanto, un plan de marketing sería un medio para que la organización comience a tomar decisiones racionales, y no se guíe tanto por la intuición.

Además, a causa de que el volumen de ventas no es el esperado - principalmente por un comportamiento estacional de la demanda- y el posicionamiento de la empresa en el mercado es débil, se espera que con el diseño y posterior implementación del plan de marketing se logren captar nuevos clientes y

fidelizar a los ya existentes, lo que impactará en una mejora en el nivel de ventas y un posicionamiento más fuerte en el mercado.

Por otra parte, la elaboración del plan es importante con la finalidad de que la empresa esté mejor preparada para afrontar los retos y desafíos de un entorno cada vez más complejo y dinámico. Como la situación política y económica del país dista mucho de ser la ideal, se deben realizar planes y estrategias a los fines de neutralizar al máximo su efecto. De esta forma, tener un plan nos marca un camino o un rumbo hacia dónde dirigirnos, a pesar de que puedan surgir imprevistos durante el proceso.

Relacionado a ello, la globalización y el crecimiento de la tecnología permite que los clientes estén mucho más informados, y por lo tanto, tengan una mayor exigencia y poder ante los oferentes. Además, como acceden permanentemente a páginas web y redes sociales, sus preferencias y hábitos cambian a una velocidad considerable. En este marco, el plan de marketing digital puede ser clave para estudiar las necesidades de los consumidores, y su evolución o modificación a medida que pasa el tiempo.

Con el Plan de Marketing nos colocamos en una posición, entonces, de contribuir mediante una poderosa herramienta que se ajuste a dichos cambios, que contenga los condimentos necesarios para un análisis preciso, un curso de acción verificable y una evaluación y corrección de desvíos versátil, con resultados que impacten en la organización.

En relación a los antecedentes, es decir, trabajos que guardan una cierta similitud con la presente tesis, encontramos el aporte de Alvear (2011) un trabajo monográfico de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Azuay, Ecuador. El mismo consiste en la elaboración de un plan de marketing para un negocio de comercialización de ropa femenina. Justamente, el segmento apuntado es

muy similar al elegido por Jamaica, ya que apunta a un rango etario de entre 15 y 40 años, pero destinado al público femenino (y no al masculino). Por ejemplo, durante el trabajo se desarrollan herramientas como la investigación de mercados para conocer las necesidades de los consumidores, y se estudia la relación costo-beneficio para invertir en la implementación del plan.

Otro antecedente muy interesante es una tesis de investigación de Blázquez (2013) en el marco de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, España. La misma se basa en el detalle de la metodología a los fines de elaborar un plan de marketing y en la aplicación de herramientas digitales en las bibliotecas universitarias con escuelas de negocios. Si bien el sector analizado no está directamente relacionado con el que opera Jamaica, se brindan una serie de buenas prácticas del marketing, especialmente de tipo digitales, que pueden ser aplicadas en organizaciones de distintos tamaños y diversos campos de acción.

CAPÍTULO 2:
OBJETIVO GENERAL Y
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1. Objetivo General

- Incrementar el volumen de ventas de Tienda Jamaica en un 20% anual, durante el período que comprende desde julio de 2019 hasta junio de 2020.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico del segmento en el que se desenvuelve el comercio.
- Analizar la estructura de la demanda para conocer las tendencias relevantes del comportamiento del consumidor de los productos de Jamaica Tienda.
- Determinar el arquetipo de cliente que asiste a la tienda para comprobar que se está apuntando al segmento de mercado adecuado.
- Fidelizar a los clientes efectivos y captar a los potenciales mediante el desarrollo de políticas de retención y atracción de los compradores.
- Elaborar un análisis de benchmarking que permita mejorar ciertos aspectos del comercio.
- Diseñar estrategias y planes de acción para implementar el plan de marketing.
- Calcular el impacto financiero de desarrollar el plan, para conocer la viabilidad de su implementación.

CAPÍTULO 3:
MARCO TEÓRICO

3.1. Introducción

En el presente marco teórico se desarrollarán una serie de conceptos vinculados al plan de marketing. En primera instancia, se explicarán las herramientas a utilizarse para la comprensión del entorno externo y el contexto interno de la organización, para luego determinar el diagnóstico de la situación actual.

Quedando establecido el mismo, se explicarán conceptos estratégicos y operativos del plan de marketing, junto con la revisión de una serie de herramientas y métodos que debe contener el mencionado plan.

En síntesis, se realizará un repaso de la literatura incluyendo las instancias previas, el desarrollo propiamente dicho y las instancias posteriores al diseño del plan de marketing.

3.2. Una introducción al Plan de Marketing

3.2.1. Concepto y Utilidad

Antes de definir al plan de marketing, es preciso indicar el concepto de marketing, el cual se trata de un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando producto con valor para otros (Kotler y Keller, 2012).

Analizando dicha definición, no es lo mismo una necesidad que un deseo. Se puede afirmar que los mercadotécnicos no crean necesidades, ya que las mismas son preexistentes, pero lo que si hacen es influir en los deseos para que la gente pueda satisfacer sus necesidades (Kotler y Keller, 2012).

Hoyos Ballesteros (2013) define al plan de marketing como un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con los recursos, siendo diseñado generalmente para el período de un año. El plan de marketing ayuda a

la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente.

Dicho autor plantea que existen tres esferas de influencia del marketing dentro de la empresa: el objetivo misional del marketing, los objetivos del marketing y las funciones del marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.2.2. Objetivo Misional del Marketing

Consiste en orientar a una empresa al mercado. Esto quiere decir tener al consumidor como foco de toda acción empresarial y como referente permanente a la competencia y el entorno (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.2.3. Objetivos del Marketing

El encargado de marketing de una organización debe procurar que se cumplan una serie de objetivos concretos para evaluar su gestión. Se pueden definir objetivos de corto o de largo plazo, y a su vez los primeros pueden ser básicos o particulares. Además, los objetivos pueden ser operativos o estratégicos (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.2.4. Funciones del Marketing

Un gerente de marketing debe cumplir diferentes tipos de funciones. La función social del marketing es importante porque el gerente de marketing representa a su área ante la comunidad, al interactuar con gremios, medios de comunicación, etc. También, es clave dicha función porque tiene que actuar como interlocutor o enlace dentro del ámbito organizacional (Hoyos Ballesteros, 2013).

Otra función importante es la de inteligencia, la cual consiste en generar procesos para recoger información del mercado, de los consumidores, de la competencia y de la compañía; a través de la investigación y la inteligencia de mercados. Una función clave es también la de innovación, mediante el desarrollo de nuevos productos, la evaluación de los ya existentes para hallar si necesitan alguna

mejora, el desarrollo de nuevos canales de distribución y el diseño de novedosos modelos de comercialización (Hoyos Ballesteros, 2013).

La función de planeación es clave para definir o apoyar el proceso de definición de estrategias, productos y mercados objetivos. El gerente debe encargarse de realizar el plan anual de marketing, el plan de ventas y el plan de inversión publicitaria. Dentro de la función organización, se incluye el diseño o rediseño de la estructura del departamento, la definición de las directrices, la organización de diferentes actividades, etc (Hoyos Ballesteros, 2013).

Por otra parte, la función dirección implica ejercer el liderazgo, verificando que los planes diseñados se implementen correctamente, siendo clave la motivación, la capacidad de comunicar la estrategia, la capacitación y el acompañamiento. Por último, la auditoría de marketing representa la función de control, y por lo tanto, debe verificarse el cumplimiento de los objetivos (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3. Planeación Estratégica de Marketing

3.3.1. Definición

La dimensión estratégica es aquella en la que predomina el análisis orientado a la toma de decisiones a largo plazo relacionadas con los negocios o productos que atenderá una compañía, con los segmentos que se atenderán con esos productos y con el posicionamiento que tendrán esos productos (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.2. Secuencia a Seguir

El proceso comienza con el análisis de la situación, evaluando en donde está la empresa hoy en día. El mismo tiene dos componentes: el análisis interno y el análisis externo (Hoyos Ballesteros, 2013).

En el primero se revisan los siguientes elementos: ventas, cartera, indicadores de marketing, el análisis comparativo de los factores de marketing, el análisis de rentabilidad por producto o línea, el análisis de la cadena de valor y el análisis matricial. En síntesis, el análisis interno suministra una relación de las principales debilidades y fortalezas de una empresa en términos de marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

En el segundo, debe contemplarse una revisión de la competencia, un análisis del consumidor potencial y real, las características del sector, el microentorno y el macroentorno. En resumen, este análisis nos provee un conjunto de oportunidades y amenazas (Hoyos Ballesteros, 2013).

La revisión de las situaciones interna y externa arrojan la matriz F.O.D.A., y a partir de ésta, se definen los factores críticos de éxito, aquellas variables que por su importancia deben ser trabajadas en el plan de marketing. Luego, se definen los objetivos de marketing, los cuales se basan fundamentalmente en pronósticos de ventas. Seguidamente, para cada uno de los objetivos se definen estrategias y tácticas para poder alcanzarlos (Hoyos Ballesteros, 2013).

Una vez que las tácticas se ponen en práctica mediante programas detallados, debe elaborarse el cronograma y el presupuesto general de todo el plan. También, se debe presentar un estado de resultados que compare con los ingresos con los egresos. Por último, se debe contemplar cómo y a través de qué mecanismos se va a controlar el plan (Hoyos Ballesteros, 2013).

En la siguiente figura se puede observar el modelo general del plan de marketing:

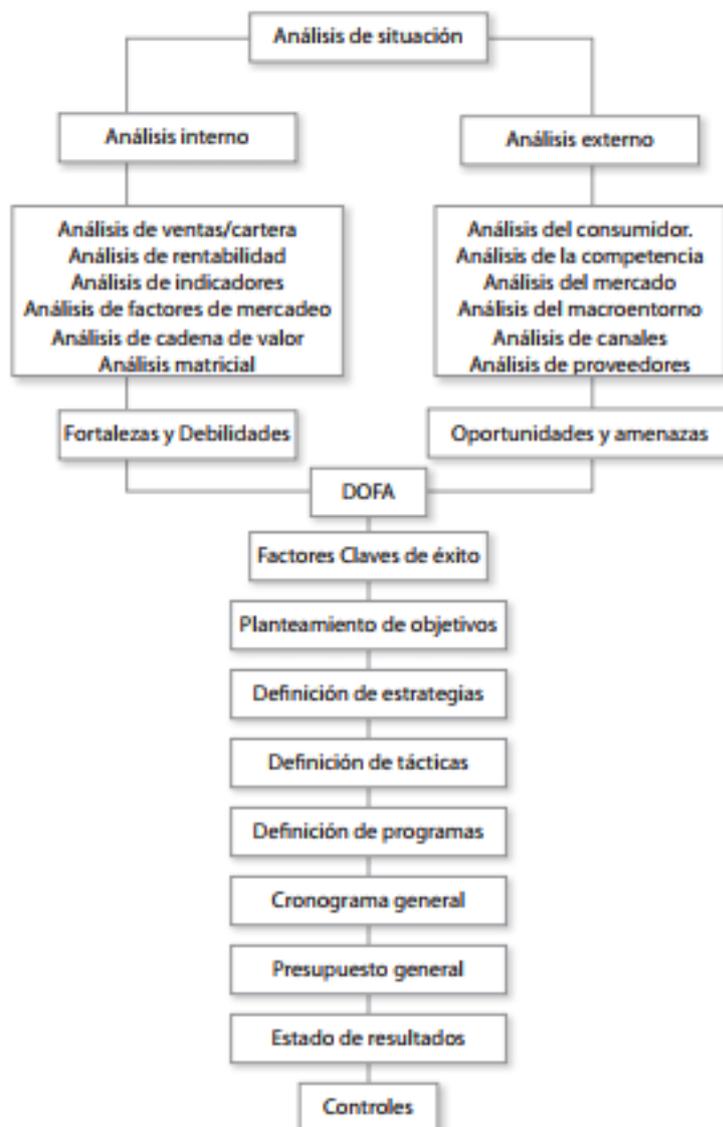


Figura 1. Modelo General del Plan de Marketing. Recuperado de “Plan de Marketing: diseño, implementación y control” por R. Hoyos Ballesteros, 2013, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

3.3.3. Análisis Interno

Se debe comenzar con el análisis de métricas o indicadores, para determinar si ciertos elementos de la gestión marchan o no de acuerdo a los parámetros establecidos. Dentro de los indicadores generales encontramos participación en el mercado, recordación de marca, nivel de satisfacción de los clientes, nivel de

deserción de clientes, retención de clientes, etc. También, se pueden encontrar indicadores particulares, como por ejemplo el número de formularios reclamados por los aspirantes en una institución universitaria o el número de plásticos colocados en una empresa de tarjetas de crédito (Hoyos Ballesteros, 2013).

El análisis comparativo de factores de marketing se realiza mediante una matriz que compara minuciosamente cada elemento del marketing mix de la marca frente a las dos o tres marcas más importantes de la competencia (Hoyos Ballesteros, 2013).

Otra herramienta utilizada en el análisis interno es la cadena de valor, es decir, la forma en que las empresas articulan de manera armónica sus diferentes funciones para diseñar, fabricar, comercializar y prestarle servicio a los productos vendidos por una empresa determinada. La misma debe ser analizada para encontrar áreas o procesos específicos que tal como funcionan, no están contribuyendo a que la función de marketing se desarrolle de la manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Hoyos Ballesteros, 2013).

El análisis matricial de portafolio de productos, otra de las herramientas de análisis interno, se puede hacer a través de la matriz BCG (Boston Consulting Group) o la de multicriterios. En la primera, se manejan las variables de participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria; para determinar la salud de la empresa tanto presente como futura en términos de productos -estrellas, interrogantes, vacas lecheras o perros-, y determinar una estrategia para cada uno de ellos. En la segunda, se manejan las variables de atractivo del mercado de referencia para cada marca y el nivel de competitividad de cada una de ellas, para a partir de su relación identificar estrategias de construir, mantener, preguntar, cosechar o retirar (Hoyos Ballesteros, 2013).

En el análisis interno también es importante conocer la filosofía corporativa de la empresa, para que el plan de marketing esté sincronizado con la misma. Por lo tanto, aquí deben analizarse visión, misión, valores, objetivos y estrategias de la organización (Koontz et al., 2012).

3.3.4. Análisis Externo

Lo primero que se debe analizar es el consumidor, tanto actual como potencial. Se debe conocer cuántos clientes se tienen y cómo están segmentados en términos demográficos -género, edad, estrato social, nivel escolar, patrones de compra, etc.- y psicográficos -tiempo libre, hobbies, hábitos de uso, etc.- (Hoyos Ballesteros, 2013).

El desarrollo de la segmentación incluye la elección del mercado meta y el posicionamiento de mercado. En la siguiente figura se pueden observar los pasos del proceso de segmentación (Kotler y Keller, 2012):

TABLA 8.6 Pasos del proceso de segmentación	
	Descripción
1. Segmentación basada en necesidades	Agrupar a los clientes en segmentos con base en las necesidades y beneficios similares que busquen para resolver un problema particular de consumo.
2. Identificación del segmento	Para cada segmento basado en necesidades, determinar su demografía, estilo de vida y los comportamientos de uso que lo distinguen y lo hacen identificable.
3. Atractivo del segmento	Utilizar criterios preestablecidos para evaluar el grado de atractivo de cada segmento (crecimiento de mercado, intensidad competitiva y acceso al mercado).
4. Rentabilidad del segmento	Determinar la rentabilidad del segmento.
5. Posicionamiento del segmento	Para cada segmento, crear una "propuesta de valor" y una estrategia de posicionamiento de producto-precio basada en las necesidades y características únicas de los clientes de ese segmento.
6. "Prueba ácida" del segmento	Crear un "guión del segmento" para poner a prueba el atractivo de la estrategia de posicionamiento para cada segmento.
7. Estrategia de marketing mix	Ampliar la estrategia de posicionamiento de segmento para incluir todos los aspectos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

Figura 2. Pasos del proceso de segmentación. Recuperado de "Dirección de Marketing" por P. Kotler y K. Keller, 2012, México: Pearson Educación.

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Un segmento de mercado es un conjunto de

consumidores homogéneos en términos de necesidades y deseos e identificables dentro de un mercado. Esto quiere decir que mientras más se diferencien los consumidores entre sí, más intensa será la segmentación del mercado (Kotler y Keller, 2012).

Otro elemento clave es la competencia, aquí se debe hacer una comparación de la compañía con sus rivales, de manera de tener una referencia y un parámetro de observación. Esta técnica de investigar a la competencia e imitar sus mejores prácticas se conoce como *benchmarking* o inteligencia de la competencia (Hoyos Ballesteros, 2013).

También, es importante comprender las características del mercado en el que opera la empresa, entender cómo se divide o segmenta éste y cómo se comporta de acuerdo a su tamaño y crecimiento (Hoyos Ballesteros, 2013).

Por otra parte, es importante que la empresa conozca el macroentorno para dar respuestas más efectivas ante circunstancias determinadas por éste. El mismo está constituido por una serie de variables no controlables que influyen sobre el desempeño de una marca. Es clave detectar tendencias u oportunidades para explotarlas y hallar amenazas para neutralizarlas. Entre las variables más populares se encuentran la política, la económica, la sociocultural o demográfica, la tecnológica, la ambiental o ecológica, y la legal. Dicho conjunto de variables forman parte de lo que se denomina Análisis PEST o PESTEL (Hoyos Ballesteros, 2013).

También, las empresas deben tener en claro el microentorno en el que operan, el cual se encuentra conformado por variables semicontrolables, ya que la empresa puede hacer algo para modificar lo que sucede en relación a los componentes de este entorno. Uno de ellos son los proveedores, debiendo analizar el número de integrantes, el poder que tienen y su cercanía. También, se destacan los canales,

quienes imponen condiciones para distribuir los productos. Por último, se encuentran los *stakeholders*, grupos de personas o empresas que se ven afectados por las acciones de una empresa; los cuales pueden ser internos o externos. Dentro de los segundos se encuentran el gobierno, la prensa, el sector financiero, los competidores, etc. Por lo tanto, en este apartado es clave conseguir al menos una aceptable opinión pública (Hoyos Ballesteros, 2013).

Para estudiar el microentorno la mayoría de los autores se basan en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual incluye el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de competidores potenciales y la presión de los productos sustitutos (Thompson et al., 2012).

3.3.5. Matriz F.O.D.A.

Es importante que dicha herramienta se obtenga una vez realizado el análisis de la situación, tanto a nivel interno como externo, ya que muchos empresarios obvian el primero alegando que conocen a su empresa, pero esto puede ser peligroso porque se meten en un modelo estático y muchas veces con ideas irreales. Por lo tanto, el análisis de la situación permite que el empresario rompa con sus esquemas mentales y haga el esfuerzo de analizar meticulosamente la situación actual de la empresa partiendo desde cero (Hoyos Ballesteros, 2013).

Entonces, una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el FODA, existe la posibilidad de armar matrices en donde se valoren de forma cuantitativa y se ponderen cada una de las variables para ver su importancia y cuál tiene más peso sobre la otra, siendo ellas la matriz EFI -evaluación de factores internos- o EFE -evaluación de factores externos- (Koontz et al., 2012).

Finalmente, se puede obtener la matriz FODA, la cual resulta de combinar o cruzar las diferentes variables para obtener cuatro tipos de estrategias: la de maxi-maxi, FO o de crecimiento; la de maxi-mini, FA o de defensa; la de mini-maxi, DO o de refuerzo; y la de mini-mini, DA o de retiro (Koontz et al., 2012).

3.3.6. Factores Críticos de Éxito

Cuando la matriz FODA contiene demasiados elementos y cuesta comprenderla fácilmente, se seleccionan los factores clave con los que se deben trabajar prioritariamente para garantizar el éxito del plan de marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.7. Objetivos de Marketing

El responsable de marketing debe revisar el análisis interno, especialmente mediante la comprensión de los indicadores y un establecimiento de su estatus para determinar si la medida del indicador es la adecuada. Por lo tanto, la cifra que muestra el indicador debe ser convertida en un objetivo de marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

El objetivo de ventas, también denominado pronóstico de ventas o *forecast*, entendido como la estimación y el análisis de la demanda, es uno de los objetivos más relevantes ya que asegura los ingresos de la compañía y garantiza el flujo de caja (Hoyos Ballesteros, 2013).

El pronóstico es la meta de ventas que fija una empresa para un período determinado y se constituye el ingreso operacional de ésta. Los métodos para determinar el *forecast* pueden ser subjetivos -dependen del juicio de las personas- u objetivos -uso de datos históricos de ventas- (Hoyos Ballesteros, 2013).

Entre los primeros podemos destacar: juicios de ejecutivos, agregado de la fuerza de ventas, método Delphi, investigaciones de mercado y presupuestación con

base cero. En opuesto, en los segundos se encuentran: promedios móviles, suavización exponencial, regresiones simples y regresiones múltiples (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.8. Estrategias y Tácticas

Una estrategia indica cómo se va a cumplir un objetivo, mientras que una táctica es el modo particular con el que se va a concretar la estrategia escogida. Por lo tanto, se dice que una estrategia se constituye de varias tácticas (Hoyos Ballesteros, 2013).

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. Tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o no pueden hacer. Se necesita de un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva (Thompson et al., 2012).

Se dice que la estrategia de una compañía es tanto proactiva -deliberada- como reactiva -emergente-, ya que a pesar de tener elementos estratégicos ideados y ejecutados de acuerdo a lo planeado, pueden surgir nuevos elementos por cambios en las condiciones que obliguen a adaptar dicha estrategia (Thompson et al., 2012).

Dentro de este apartado tenemos a las estrategias genéricas de Porter, quien planteó que para desarrollar una ventaja competitiva debe elegirse una de ellas. La primera es la de liderazgo en costos, siendo aquella empresa que tiene los costos de producción más bajos dentro del mercado global. Otra alternativa estratégica es la de diferenciación, la cual consiste en tener una oferta de valor que difiere en lo fundamental de la competencia a través del producto, el servicio, la imagen, la capacidad de innovación, la marca, etc. Por último, la tercera opción es la de enfoque

o segmentación, la cual consiste optar por un liderazgo en costos o una diferenciación, pero en una porción pequeña del mercado (Hoyos Ballesteros, 2013).

Otras estrategias cruciales son las denominadas “de guerra”, las cuales parten de que una empresa puede ser líder, seguidor, tener una posición rezagada o poseer una participación muy pequeña; y a partir de dichas posiciones se practican estrategias diferentes. Por ejemplo, el líder desarrolla una estrategia defensiva, el seguidor una estrategia ofensiva, el que ocupa una posición intermedia una estrategia de flanqueo y aquella que tiene una participación muy pequeña una estrategia de guerra de guerrillas (Hoyos Ballesteros, 2013).

También existen las estrategias de crecimiento, las cuales derivan de la matriz de Igor Ansoff. La primera alternativa es la penetración, la cual consiste en buscar que los compradores habituales de una marca compren más producto mediante diversas tácticas. Además, la estrategia de desarrollo de mercados consiste en lograr más ventas llegando a nuevos mercados con los productos que actualmente comercializa la compañía (Hoyos Ballesteros, 2013).

También existe la estrategia de desarrollo de productos, la cual implica crear nuevos productos para venderles a los consumidores actuales. Por último, la estrategia de diversificación consiste en operar en mercados distintos a los actuales con nuevos productos (Hoyos Ballesteros, 2013). A continuación se muestra dicha matriz:

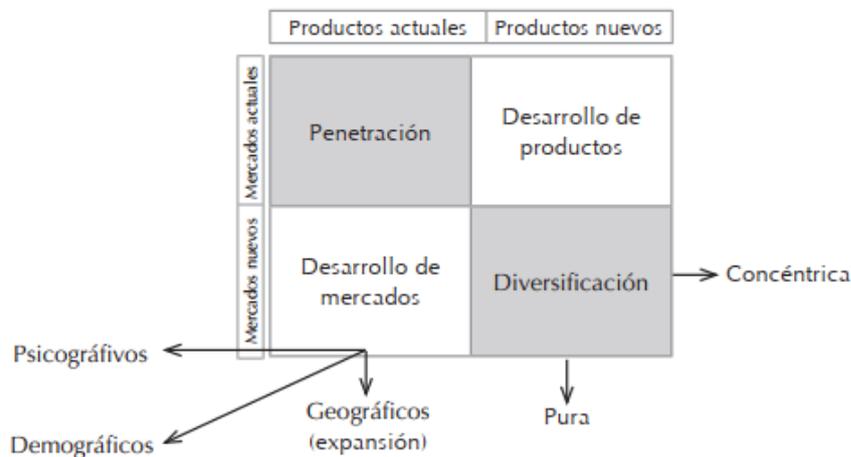


Figura 3. Matriz de Ansoff. Recuperado de “Plan de Marketing: diseño, implementación y control” por R. Hoyos Ballesteros, 2013, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

De acuerdo a lo planteado por (Koontz et al., 2012) existe una jerarquía de las estrategias de la compañía. En la cima de la pirámide está la estrategia corporativa, la cual es de tipo general para una compañía diversificada. En el nivel intermedio, se encuentra la estrategia de negocio, la cual es desarrollada por el gerente general de cada unidad de negocio que tenga la empresa. Por último, en el nivel jerárquico más bajo se encuentra la estrategia funcional, la cual es diseñada para cada departamento o área de la organización. Por lo tanto, la estrategia de marketing es de tipo funcional, la cual se diseña para orientar a los gerentes para que provean productos y servicios a los clientes y los alienten a comprarlos (Koontz et al., 2012).

Dentro de la misma es vital que se defina la mezcla comercial o mix de marketing. En primer lugar, el producto es lo que la empresa le ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades, a través de atributos tangibles o intangibles; teniendo un ciclo de vida a lo largo del tiempo. Además, el factor precio es la cantidad determinada de dinero que los clientes deben pagar por un bien o servicio; tiene una gran flexibilidad ya que se puede modificar rápidamente (Kotler y Keller, 2012).

Otra de las variables es la plaza o distribución, el conjunto de actividades realizadas por la organización para que el producto llegue a manos de los clientes, apareciendo en escena intermediarios o canales de distribución entre la empresa y el cliente. Por último, la promoción o publicidad comunica las ventajas y atributos de adquirir un producto a los fines de motivar a que los clientes lo consuman (Kotler y Keller, 2012).

3.3.9. Programas de Marketing

Un programa es un documento que detalla la táctica empleada en el plan de marketing. El estrategia define las fechas de inicio y terminación de la estrategia, y designa al responsable de la actividad y los controles que se van a realizar para asegurar el éxito de la táctica. También deben definirse el presupuesto a invertir y el cronograma de la actividad (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.10. Cronograma de Marketing

Es un documento consolidado de todas las actividades que incluye el plan de marketing. Se trata de una herramienta que permite al estrategia de marketing ejecutar cada una de las acciones en los momentos oportunos, y también ayuda a controlar que las acciones de marketing se realicen de acuerdo a lo planeado (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.11. Presupuesto de Marketing

Documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan, debiendo contener los ingresos y la inversión total. El presupuesto es una herramienta gerencial que debe ser monitoreada de manera regular para hacer el control del gasto (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.12. Estado de Resultados

Es una herramienta que ayuda a visibilizar desde el aspecto financiero el impacto de las actividades de marketing. Se pueden realizar simulaciones con las ventas, descuentos, gastos de marketing y comisiones de ventas para determinar diferentes niveles de ventas y de gastos y cómo varían las utilidades (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.3.13. Auditoría de Marketing

Se entiende como la revisión y valoración sistemática de las actividades y resultados de marketing con el fin de plantear alternativas de mejoramiento. A pesar de que la auditoría es un proceso continuo, hay dos momentos precisos en que debe hacerse obligatoriamente: cuando hay situaciones nuevas, existen problemas con los recursos humanos, se quiere comprar o vender una unidad de negocios o los resultados económicos son insatisfactorios (Hoyos Ballesteros, 2013).

El desempeño del área de marketing debe ser visto desde la perspectiva de la efectividad y de la eficiencia, dando lugar a dos tipos de auditorías. La de conformidad valora la eficacia, es decir, que las cosas se hagan de acuerdo a los planes, políticas y procesos; buscando cumplir con los resultados esperados. En opuesto, la de gestión valora la eficiencia, por lo que se mira la racionalidad y el costo económico del cumplimiento de los objetivos; buscando optimizar los recursos empleados (Hoyos Ballesteros, 2013).

Para poder controlar se necesitan métricas o indicadores que evalúen el desempeño. Las métricas deben ser relevantes para la toma de decisiones, factibles de medir, fáciles de interpretar, verificables y aceptadas por la organización. Las mismas pueden ser financieras o no financieras, aunque son más utilizadas las primeras. Por lo tanto, se brindan algunos ejemplos a continuación (Hoyos Ballesteros, 2013):

Métrica	Forma de cálculo
Cumplimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas logradas}}{\text{Ventas planeadas}}$
Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}}{\text{Ventas del periodo anterior}}$
Cartera	$\frac{\text{Cartera pendiente por recaudar}}{\text{Ventas logradas}}$
Cartera morosa	$\frac{\text{Cartera pendiente por recaudar superior a treinta días}}{\text{Ventas logradas}}$
Rentabilidad bruta	$\frac{\text{Ventas logradas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas logradas}}$
Rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad bruta} - \text{gastos}}{\text{Utilidad bruta}}$

Figura 4. Métricas Financieras. Recuperado de “Plan de Marketing: diseño, implementación y control” por R. Hoyos Ballesteros, 2013, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

3.4. Planeación Táctica u Operativa de Marketing

3.4.1. Definición

Comprende el sistema de marketing y los subsistemas derivados de éste con una mirada de corto plazo, los cuales están contenidos en el modelo Casar orientado a los clientes -capturar, sostener, aumentar y recuperar- (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.4.2. Captura de Clientes

Se refiere al sistema que permite conseguir clientes. El mismo puede ser logrado gracias a los productos, la atención de los vendedores, los puntos de venta offline u online y la comunicación publicitaria. Es clave aquí formar una relación de largo plazo con los clientes, para sostener el negocio tanto en el presente como en el futuro (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.4.3. Sostenimiento de Clientes

Una vez que la empresa ha conseguido una cartera importante de clientes, debe preocuparse por conservarlos mediante políticas de retención o fidelización. Se dice que sostener un cliente vale una quinta parte de lo que vale conseguir uno nuevo. Como medios complementarios del subsistema de sostenimiento de clientes aparece el servicio al cliente y la administración de relaciones con los clientes, también conocido como CRM -*Customer Relationship Management*-. Un programa de fidelización está integrado por cuatro elementos definidos como bonos (Hoyos Ballesteros, 2013):

Tipos de bonos	Componentes
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por volumen y frecuencia • Descuentos por venta cruzada • Precios estables
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones continuas • Relaciones personales • Relaciones entre clientes (comunidades de marca)
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento del cliente en el diseño del producto • Diseños personalizados o masificación personalizada • Innovación y anticipación
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas compartidos con el cliente • Equipos compartidos con el cliente • Inversiones conjuntas con el cliente

Figura 5. Bonos para Retención de Clientes. Recuperado de “Plan de Marketing: diseño, implementación y control” por R. Hoyos Ballesteros, 2013, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

3.4.4. Crecimiento de Clientes

El mismo puede ser posible gracias a un mayor consumo de los clientes actuales o a partir de la obtención de nuevos clientes, gracias a la referenciación de los clientes actuales. Dentro de la primera opción se debe buscar que los clientes aumenten la frecuencia de compra, que compren otros productos del portafolio o que adquieran bienes más caros (Hoyos Ballesteros, 2013).

Por otra parte, las compañías deben tener una estrategia para que los clientes actuales referencien o ayuden a conseguir nuevos clientes. Por un lado, se le pueden entregar premios en efectivo o en productos, rifas, regalos, etc. Además, se les pueden brindar reconocimientos como ser parte de un grupo selecto de clientes, hacerlos partícipes de las estrategias de marketing, permitirles que conozcan a fondo la compañía, etc. (Hoyos Ballesteros, 2013).

En conclusión, mientras más satisfechos y contentos se encuentren los clientes, mayores son las probabilidades de que funcionen los programas de referidos (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.4.5. Recuperación de Clientes

Si bien es natural que las empresas pierdan clientes por la dinámica del mercado, hay que tratar de que los mismos sean los menores posibles. Es clave tener un indicador para determinar si los clientes perdidos lo son en una proporción razonable. Por lo tanto, se debe determinar el número, las razones de su retiro y las ventas perdidas (Hoyos Ballesteros, 2013).

Luego, se deben seleccionar a los clientes más importantes para iniciar un plan de recuperación. En este marco, se debe motivarlos mediante una llamada telefónica o un correo electrónico para que regresen a la organización, o incluso, si el cliente es vital para el éxito de la organización se puede enviar a un representante para que lo visite (Hoyos Ballesteros, 2013).

3.5. Conclusión

Para la elaboración del presente marco teórico se tomaron libros académicos de diferentes autores, tanto de administración general, como de comercialización o marketing específicamente.

Gracias al análisis e interpretación de dicha literatura, fue posible reunir y explicar los conceptos más importantes para el desarrollo del plan de marketing, objetivo general del presente trabajo final de graduación.

Básicamente, lo que se intentó explicar es que el plan de marketing es un proceso integral y multidisciplinario que abarca diferentes aristas. Además, es clave comprender que para su formulación es necesario conocer el ámbito interno de la organización e interpretar las tendencias, fuerzas o fenómenos que provienen del entorno externo.

CAPÍTULO 4:

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Introducción

En el presente capítulo del presente trabajo final de grado, se hará énfasis en detallar los medios o instrumentos a los fines de recolectar información crucial para poder efectuar la etapa de análisis. La utilización de dichos instrumentos permitirá obtener información tanto del entorno interno como externo de la organización.

Además, el desarrollo del marco metodológico es clave para responder a los objetivos específicos, y brindar soluciones de mejora al bajo nivel de rendimiento de la organización, especialmente en la arista comercial.

4.2. Tipo de Investigación

Existen cuatro tipos de investigaciones básicas: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Dentro de ellas, en el presente trabajo final de grado se puede afirmar que el tipo de investigación es mixta, ya que combina la exploratoria con la descriptiva. Lo mencionado se debe a que a partir de la realización de una entrevista en profundidad y del análisis documental se logra un estudio amplio y exploratorio ya que se puede indagar sobre distintos temas de manera generalizada; mientras que a partir de la realización de una encuesta a los clientes se logra un estudio descriptivo, ya que las preguntas son específicas y están orientadas a obtener resultados a partir de la medición de diferentes variables.

4.3. Tipo de Metodología

Existen dos tipos de metodologías básicas: cualitativa y cuantitativa. Debido a que en el presente trabajo final de grado se combinan ambas, la metodología utilizada es mixta. Por un lado, la entrevista realizada al dueño de la empresa es el típico estudio exploratorio, ya que se comprenden los acontecimientos desde la perspectiva

de los sujetos que los producen y experimentan; por lo que el tipo de metodología utilizada es la cualitativa. Además, el análisis documental también implica obtener información desde un punto de vista exploratorio o cualitativo, pero la información no es de tipo primaria, sino secundaria, ya que la misma ya fue creada anteriormente por diversos autores.

Por otra parte, la encuesta efectuada a los clientes potenciales es el típico estudio descriptivo, ya que se busca arribar a ciertas conclusiones generales a partir del estudio de una serie de variables específicas para comprobar si el segmento apuntado por la empresa coincide con el perfil del cliente tipo; por lo que aquí el tipo de metodología empleada es la cuantitativa.

4.4. Técnicas de Investigación e Instrumentos de Recolección de Datos

Las mismas dependen del tipo de estudio que se realice, ya sea exploratorio o descriptivo, como lo es en este caso. Como ya comentamos anteriormente, la investigación exploratoria se centró en dos técnicas distintas: la entrevista y el análisis documental; mientras que la investigación descriptiva se centró en la técnica de la encuesta.

A su vez, cada técnica de investigación posee un instrumento específico de recolección de datos. Para el caso de la entrevista -Ver Anexo 10.3-, el instrumento utilizado fue la guía de pautas. La misma sirvió de base para poder realizar la entrevista en profundidad con un protocolo de preguntas que permitió darle una estructura a la misma. De esta forma, se puede afirmar que la misma fue de tipo semiestructurada, ya que a pesar de tener de una estructura de preguntas, la misma fue adaptada a la situación y al contexto de la entrevista. Esto radica en que al efectuar una entrevista, siempre existe una parte planeada y otra emergente.

Por otra parte, el instrumento utilizado para la encuesta fue el cuestionario -ver Anexos 10.1 y 10.2-, el cual se dividió en 10 (diez) ítems y consistió en hacer preguntas específicas del tipo múltiple choice para evaluar el tipo de cliente que posee la firma, como por ejemplo rango etario, factor primordial de compra, nivel de fidelización, estrato social, medio de pago preferido, etc.

Por último, el análisis documental consistió en investigar digitalmente una serie de páginas web y revistas especializadas con el fin de poder analizar tanto el macro como el microentorno.

4.5. Tipos de Datos o Clasificación de las Fuentes de Información

Existen dos tipos básicos de fuentes de información: primarias y secundarias. Las primeras consisten en obtener información de primera mano, es decir, datos primarios, debido a que el recolector de la información obtiene la misma directamente de la realidad a través de sus propios instrumentos, ya que aún no ha sido creada.

En cambio, las segundas consisten en utilizar información que ya ha sido creada por otros autores, por lo que los datos obtenidos son de tipo secundarios.

En el presente trabajo final de grado, se utilizan ambas fuentes de información. Esto se debe a que por un lado se emplean fuentes primarias de información, las cuales son la entrevista y la encuesta. Ellas implican obtener información original, real y novedosa; tanto de los miembros que integran la organización como de los que están fuera de ella.

Por otra parte, se utilizan las fuentes secundarias de información, ya que a través del análisis documental se obtienen datos secundarios que han sido elaborados por distintos autores y se expresan en libros, páginas web o revistas especializadas.

4.6. Población y Muestra

La población del presente proyecto de aplicación profesional sería la empresa elegida para realizar el trabajo, siendo la misma “Tienda Jamaica”, la cual vende indumentaria masculina.

En relación a la muestra, para el caso de la entrevista se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, ya que para realizar la misma se eligió al dueño de la empresa, debido a que el mismo es quien lidera la organización y posee una visión general y sistémica de los aspectos positivos y negativos de la organización.

Por otra parte, para realizar la encuesta se aplicó un muestreo no probabilístico incidental, ya que se encuestaron a 50 (cincuenta) clientes reales que asistieron a la firma y se mostraron predispuestos a colaborar con el llenado del cuestionario.

4.7. Ficha Técnica

En la siguiente tabla se muestran de manera sintética los instrumentos que permitieron obtener información primaria o de primera mano:

Tabla 1
Ficha Metodológica Técnica

Investigación	Exploratoria	Descriptiva
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa
Técnica	Entrevista	Encuesta
Instrumento	Guía de Pautas	Cuestionario
Población	Tienda Jamaica	Tienda Jamaica
Criterio Muestral	No probabilístico intencional	No probabilístico incidental
Muestra	1 (uno)	50 (cincuenta)

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Resultados de la Investigación

Para el caso de la entrevista, la información obtenida será plasmada en la etapa de análisis, más específicamente en lo referido al contexto interno de la organización. A continuación, se muestran algunas conclusiones -en base al Anexo 10.2.- de acuerdo a los cuestionarios realizados a los clientes reales para determinar si la empresa tiene correctamente identificado su segmento de mercado:

- En relación al rango etario, la mayor parte de los clientes se ubican entre los 30 y los 35 años, mientras que en segundo lugar se encuentran los encuestados que tienen entre 36 y 40 años.
- Con respecto al estrato social, la mayor parte de los usuarios se ubicó dentro de la clase media-baja; mientras que en segundo lugar se encuentran aquellos de clase media-alta.
- Analizando el factor más valorado al momento de la compra, la mayor parte de los encuestados indicó que se trataba del precio; mientras que luego consideraban muy valiosa la variedad de las prendas.
- En relación al nivel de satisfacción de los clientes con las prestaciones de la organización, casi la mitad de los encuestados manifestaron que se encuentran levemente conformes. Como dato preocupante, casi 4 de cada 10 años afirman tener algún grado de disconformidad.
- Investigando la experiencia de compra inicial, la mayor parte de los clientes afirmaron que su primer contacto se produjo por iniciativa propia, siendo menos importantes la influencia de la publicidad y las recomendaciones.
- Con respecto al medio de pago preferido, 6 de cada 10 prefieren comprar a crédito o de manera financiada.

- Estudiando el poder de los referidos o las recomendaciones, la mayor parte de los clientes afirmaron que están dispuestos a referenciar a la empresa, pero siempre y cuando se les brinde algún incentivo o beneficio a cambio.
- En relación a qué tan fácilmente el cliente puede reemplazar a Jamaica, se observa una distribución pareja entre las opciones, pero la mayor parte de los encuestados manifestaron que se identifican con la tienda, pero están dispuestos a comprarle a un competidor en el caso de que no puedan satisfacer sus necesidades.
- Indagando sobre la calidad en la atención al cliente, la mayoría de los clientes declararon que la misma es aceptable, o sea es adecuada, pero no óptima.
- Por último, con el objetivo de estudiar el grado de preparación del cliente con anterioridad a la compra, casi la mitad de los encuestados indicaron que el mismo es considerable, ya que investigan y se informan antes de comprar.
- En síntesis, el cliente típico de Jamaica es un hombre de clase media-baja entre 30 y 35 años que acude a la tienda por iniciativa propia en búsqueda de excelentes precios, abona a crédito, investiga antes de comprar, se encuentra levemente conforme con las prestaciones de la organización, califica como aceptable la atención al cliente, está dispuesto a referenciar a la firma siempre y cuando reciba algo a cambio, y no tendría problema de comprarle a un competidor.

CAPÍTULO 5:
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.1. Análisis del Macroentorno

Realizar este análisis del entorno en el cual el comercio se desarrolla, permite conocer todos aquellos factores que no se pueden controlar e impactan en la actividad del emprendimiento que antes de realizar este estudio se desconocían o no se conocían en profundidad.

5.1.1. Análisis PEST

5.1.1.1. Esfera Política

Los resultados arrojados de tres encuestas realizadas en la segunda quincena del mes de mayo del corriente año, en el contexto de la corrida cambiaria que derivó en una devaluación del peso ante el dólar, indican una profunda caída en la imagen del gobierno de Mauricio Macri, siendo la peor desde que comenzó su mandato, mientras que la principal razón por la que se preocupa la gente continúa siendo la inflación.

Los resultados devienen de trabajos realizados por la Consultora Synopsis en todo el ámbito nacional y por la empresa de comunicación estratégica Reyes Filadoro y Rouvier y Asociados, la realización recayó en la Provincia de Buenos Aires.

El director ejecutivo de Sinopsys, Lucas Romero, señaló que “la evaluación del desempeño del Gobierno de Mauricio Macri registra...un diferencial negativo de -17%, el más alto de todo el ciclo”, y agregó que “los que ven con pesimismo el futuro del país son por primera vez más del 50%...”

Puntualizó que “con respecto a la decisión del Gobierno de acudir al Fondo Monetario Internacional (FMI) a buscar financiamiento, una clara mayoría de 55,2%

manifestó desacuerdo con la decisión, mientras que solo un 31,4% manifestó estar de acuerdo con la decisión”.

Se concluyó además que “una leve mayoría identifica al Gobierno de Mauricio Macri como mayor responsable sobre la situación actual (el 45,2%), pero sigue siendo alto el porcentaje de gente que aún identifica a la gestión de Cristina F. de Kirchner como principal responsable por la situación económica (el 42,6%)” (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2018).

5.1.1.2. Esfera Económica

Una inflación que no logra ser domada por el Gobierno, que plantean condiciones laborales frágiles, niveles de endeudamiento familiar elevado, además del impacto de la inflación en la suba de precios, traduciéndose particularmente en alimentos y medicamentos, con un incremento generalmente superior a la inflación, donde la pérdida de poder adquisitivo azota a los habitantes y los sitúa de manera recurrente en escenarios desconcertantes.

Lo que se abre paso, luego de la crisis cambiaria y la decisión de recurrir al FMI, es un nuevo esquema, en el que una política fiscal más restrictiva ayudará a cambiar los precios relativos a favor de la exportación (y la competencia con importados). El precio del dólar es un anticipo de ese escenario. Sin embargo, la tasa de interés de política monetaria de 40 % refleja lo complejo de una transición en la que se busca moderar el traspaso de la devaluación a los precios y, simultáneamente, estirar los vencimientos de Lebac para evitar nuevos “supermartes”. Esto afecta el capital de trabajo de las Pymes y genera dudas acerca de la magnitud del freno en el nivel de actividad. La recuperación de la confianza sufre estas secuelas, pero también por la percepción de cambios impuestos por las circunstancias. El nuevo escenario al

que nos encontramos sometidos implica un tipo de cambio real más elevado y un recorte en el exceso de gasto de la economía en relación al ahorro interno, por ello, el consumo también se ve directamente afectado.

5.1.1.3. Esfera Social

El Gobierno en todos sus niveles (nacional y subnacionales) ponen énfasis en programas destinados a promover y sostener el ecosistema emprendedor. Argentina Emprende, con la Ley de Emprendedores que fue sancionada como un punto de inflexión en este proceso, traza lineamientos con miras a la capacitación, el acceso al financiamiento, a la información, a mejores infraestructuras físicas y de servicios, buscando los accesos que permitan llegar a mercados transferencia tanto de ciencia como de tecnología, intentando no sólo quitar obstáculos, sino también generar nuevos y mejores incentivos.

La mejora y posicionamiento de la empresa privada y/o el emprendedor como célula vital en el funcionamiento y la mecánica social al momento de generar empleo y su posterior creación de ingresos, los que luego se traducen en impuestos, no debiera ser un dato menor a la hora de poner énfasis en el impulso y apoyo al sector.

A su vez, y bajo una mirada global, el enfoque debiera además estar planteado sobre los sectores más vulnerables. Si bien el Gobierno reconoció contar con un presupuesto histórico en materia de ayuda social, para la oposición el asistencialismo resulta insuficiente si solo se otorgan planes. Para Jorge Vasconcelos, economista y vicepresidente de IERAL (Instituto de Estudios sobre Realidad Argentina y Latinoamericana), la inflación afecta mucho más al segmento de la población que vive el día a día, que obtiene sus ingresos del mercado informal del trabajo. “El relajamiento de la meta de inflación no es una buena noticia desde el punto de vista de

la lucha contra la pobreza. Tener una inflación más alta no es bueno para el 30% de pobres que tiene el país” (Revista de Novedades Económicas IERAL, 2018).

En el aspecto sociocultural del macroentorno resulta crucial el aspecto demográfico de la población de la provincia, por lo que a continuación se discriminará a la misma de acuerdo a la edad, género, clase social, etc.

Para el caso de las clases sociales, de acuerdo a la pirámide social argentina se pueden agrupar a los consumidores en diversas categorías: ABC1: Alta, C2: Media, C3: Media-Baja, D1: Baja Superior, D2: Baja y E: Marginal.

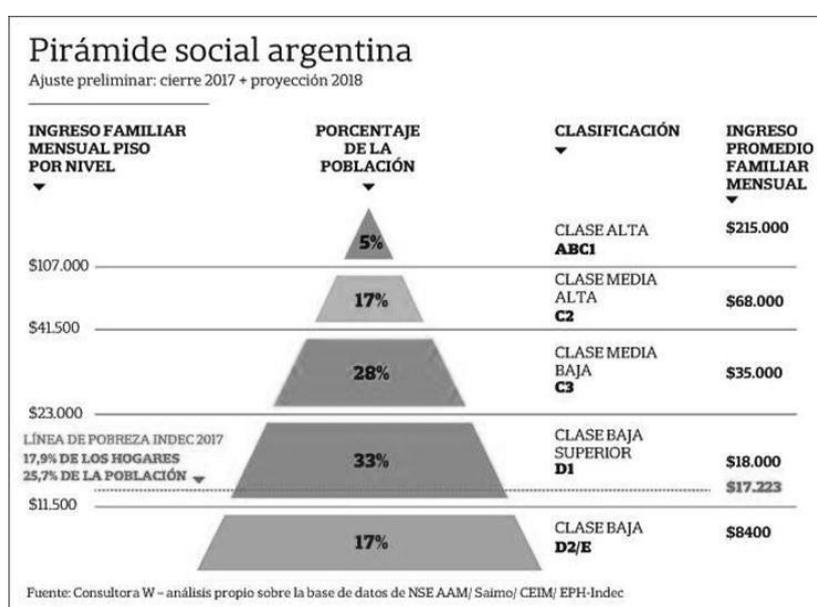


Figura 6. Pirámide Social 2018. Recuperado de La gente le pondrá un límite a la suba de precios” por G. Oliveto, 28 de mayo de 2018, *La Nación*, <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios-nid2138489>

La moda es una construcción social, una costumbre que permanece durante un tiempo determinado y va transformándose de manera permanente mediante una tendencia como mecanismo social, que regula y por qué no, impone las elecciones a realizar por las personas, determinando una costumbre que marca una época.

A través de la vestimenta se proyecta la personalidad, incorporando a lo contemporáneo, el estilo propio, buscando en algún punto una combinación que lo identifique y lo posicione en un determinado status social y excluyéndolo de otros.

El vestuario es considerado por muchos como un artefacto cultural, un decorado, que sirve como vehículo de expresión, un símbolo de identidad y una manifestación de una preferencia estética por encima de muchas otras que da la pauta de información sin mediar palabra.

Podemos remontarnos a fines del siglo XX donde todo el mundo quería vestir de marca para demostrar poderío económico.

Con la llegada del nuevo siglo, y en consonancia con el estallido de la era de la comunicación y su consecuente libertad de expresión, los hombres han comenzado a descontracturar sus vestuarios, vistiendo con un poco más de libertad. El auge de internet posibilita encontrar un estilo de vestir con el cual sentirse identificado.

Para el caso particular de Catamarca, por tratarse de una ciudad chica, del interior del país, donde sus costumbres resultan muy arraigadas y conservadoras, el perfil del consumidor resulta moderado en cuanto a estilos a comparación de ciudades grandes cosmopolitas.

Entonces el cliente que consume prendas de vestir tiene por objetivo inicial la búsqueda de vestimenta para sentirse protegido del ambiente externo como necesidad básica, pero a su vez, existe esa necesidad de pertenecer; y esa pertenencia se encuentra íntimamente ligada de manera indefectible a un posicionamiento social específico, según el estilo, la marca y el precio.

Los consumidores valoran ciertos y determinados atributos de las prendas, características que el producto debería tener según su criterio, basados en información

y expectativas previas, la cual utilizan como base para luego realizar un análisis comparativo al momento de decidir si realizar la compra o no.

Por otra parte, de acuerdo a la información brindada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), donde clasifica a la población en cinco estratos, aplicando las variables como ocupación, educación y por jerarquía en del puesto laboral; se expresan los siguientes resultados:

Tabla 2
Datos estadísticos sobre población de la Provincia de Catamarca según departamento

Población de Censos Nacionales, según departamento.
Provincia de Catamarca. Años 1869-2010.

Departamento	Años									
	1869	1895	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001	2010
Total	79.962	90.161	100.769	147.213	168.231	172.323	207.717	264.234	334.568	367.828
Ambato		¹ 3.114	2.676	3.665	3.538	3.552	3.500	3.582	4.525	4.463
Ancasti	5.508	² 5.239	4.154	3.904	3.415	2.240	2.991	2.598	3.082	2.917
Andalgalá	7.035	6.273	6.604	10.578	10.172	9.770	11.189	14.052	17.102	18.132
Antofagasta de la Sierra		³	³ 378	³ 677	840	658	855	973	1.282	1.436
Belén	7.845	8.836	8.946	14.159	15.387	16.021	17.708	20.939	25.475	27.843
Capayán	10.224	5.660	5.990	7.923	8.264	8.292	9.689	12.056	14.137	16.085
Capital	5.718	9.727	14.973	32.536	49.066	58.186	78.799	110.189	141.260	159.703
El Alto	9.449	⁴ 5.747	5.237	4.727	4.067	3.469	3.472	2.981	3.400	3.570
Fray Mamerto Esquiú	8.916	¹⁻⁵ 3.172	3.617	4.360	6.859	5.836	6.694	8.216	10.658	11.896
La Paz		² 7.032	10.536	12.796	13.949	12.261	12.950	16.143	21.061	22.638
Paclín		¹ 3.306	2.922	4.526	3.913	3.367	3.435	3.524	4.290	4.185
Pomán	3.695	3.552	3.934	5.821	6.387	6.080	6.264	7.484	9.543	10.776
Santa María	5.390	6.532	7.568	12.334	11.047	11.106	13.129	16.949	22.127	22.548
Santa Rosa		⁴ 5.242	4.432	6.028	5.688	5.441	6.690	8.531	10.349	12.034
Tinogasta	10.324	12.233	13.735	16.779	17.457	16.597	18.064	18.767	22.570	22.360
Valle Viejo	5.858	4.496	5.067	6.400	8.182	9.447	12.288	17.250	23.707	27.242

(1) En 1869, Piedra Blanca abarca los Dptos. Ambato y Paclín.

(2) En 1869, Ancasti abarca también el Dpto. La Paz.

(3) Población del Dpto. Antofagasta de la Sierra de la Ex Gobernación de los Andes que fuera anexada a Catamarca en 1943.

(4) En 1869, El Alto abarca también el Dpto. Santa Rosa.

(5) Hasta 1914, se denominó Piedra Blanca.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

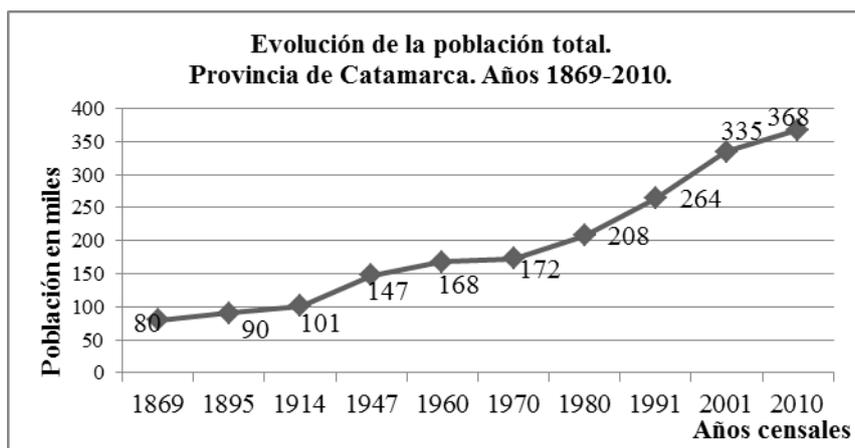


Figura 7. Evolución de la Población total de la Provincia de Catamarca 1869-2010. Recuperado de Dirección Provincial de Estadística y Censos, Dirección de Producción Estadística, Dpto. Estadísticas Sociodemográficas, en base a información de INDEC, Censos Nacionales de Población, <https://www.indec.gob.ar/>

Tabla 3
Datos estadísticos sobre población estimada de la Provincia de Catamarca por año y sexo.

Población estimada, por año y sexo, según grupos quinquenales de edad.

Provincia de Catamarca. Años 2010/2020.

Grupos quinquenales de edad	2010			2011			2012		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Total	377.676	188.677	188.999	381.548	190.654	190.894	385.408	192.625	192.783
0-4	34.057	17.552	16.505	33.778	17.411	16.367	33.657	17.348	16.309
5 – 9	37.326	19.125	18.201	36.615	18.791	17.824	35.893	18.446	17.447
10 – 14	39.506	20.116	19.390	39.265	20.006	19.259	38.877	19.830	19.047
15-19	37.450	19.076	18.374	38.163	19.459	18.704	38.628	19.708	18.920
20-24	30.813	15.603	15.210	31.539	16.015	15.524	32.510	16.551	15.959
25-29	28.797	14.479	14.318	28.547	14.366	14.181	28.423	14.318	14.105
30-34	29.148	14.522	14.626	29.253	14.580	14.673	29.100	14.519	14.581
35-39	24.890	12.457	12.433	25.886	12.932	12.954	26.866	13.397	13.469
40-44	20.915	10.481	10.434	21.516	10.771	10.745	22.198	11.101	11.097
45-49	18.841	9.436	9.405	19.100	9.556	9.544	19.407	9.700	9.707
50-54	17.575	8.823	8.752	17.780	8.914	8.866	17.981	9.003	8.978
55-59	15.807	7.911	7.896	16.141	8.075	8.066	16.428	8.212	8.216
60-64	12.834	6.323	6.511	13.325	6.574	6.751	13.809	6.820	6.989
65-69	9.836	4.671	5.165	10.229	4.868	5.361	10.641	5.077	5.564
70-74	7.351	3.322	4.029	7.561	3.437	4.124	7.822	3.570	4.252
75-79	5.732	2.371	3.361	5.807	2.415	3.392	5.875	2.463	3.412
80-84	3.801	1.426	2.375	3.909	1.471	2.438	4.016	1.513	2.503
85-89	1.979	655	1.324	2.056	677	1.379	2.136	704	1.432
90-94	788	259	529	830	262	568	872	267	605
95-99	201	58	143	209	61	148	228	67	161
100 y más	29	11	18	39	13	26	41	11	30

Grupos quinquenales de edad	2013			2014			2015		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Total	389.256	194.590	194.666	393.088	196.547	196.541	396.895	198.490	198.405
0-4	33.696	17.364	16.332	33.890	17.453	16.437	34.240	17.617	16.623
5 – 9	35.166	18.094	17.072	34.443	17.745	16.698	33.719	17.396	16.323
10 – 14	38.368	19.601	18.767	37.762	19.327	18.435	37.084	19.013	18.071
15-19	38.871	19.834	19.037	38.925	19.862	19.063	38.836	19.823	19.013
20-24	33.606	17.152	16.454	34.690	17.741	16.949	35.630	18.246	17.384
25-29	28.452	14.350	14.102	28.681	14.494	14.187	29.139	14.764	14.375
30-34	28.786	14.384	14.402	28.414	14.216	14.198	28.077	14.062	14.015
35-39	27.746	13.813	13.933	28.432	14.137	14.295	28.837	14.336	14.501
40-44	22.968	11.475	11.493	23.820	11.888	11.932	24.765	12.339	12.426
45-49	19.770	9.870	9.900	20.208	10.080	10.128	20.724	10.329	10.395
50-54	18.182	9.091	9.091	18.390	9.182	9.208	18.618	9.283	9.335
55-59	16.683	8.334	8.349	16.915	8.441	8.474	17.132	8.542	8.590
60-64	14.274	7.053	7.221	14.703	7.266	7.437	15.084	7.453	7.631
65-69	11.067	5.296	5.771	11.509	5.523	5.986	11.966	5.755	6.211
70-74	8.123	3.716	4.407	8.454	3.877	4.577	8.808	4.050	4.758
75-79	5.952	2.518	3.434	6.058	2.584	3.474	6.204	2.667	3.537
80-84	4.122	1.558	2.564	4.221	1.603	2.618	4.306	1.641	2.665
85-89	2.216	733	1.483	2.299	763	1.536	2.380	795	1.585
90-94	913	270	643	952	274	678	999	284	715
95-99	249	73	176	269	77	192	288	80	208
100 y más	46	11	35	53	14	39	59	15	44

Continúa

Población estimada, por año y sexo, según grupos quinquenales de edad.

Provincia de Catamarca. Años 2010/2020.

Conclusión

Grupos quinquenales de edad	2016			2017			2018		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Total	400.678	200.420	200.258	404.433	202.334	202.099	408.152	204.228	203.924
0-4	34.295	17.647	16.648	34.339	17.670	16.669	34.371	17.688	16.683
5 – 9	33.441	17.253	16.188	33.325	17.195	16.130	33.361	17.208	16.153
10 – 14	36.374	18.682	17.692	35.653	18.335	17.318	34.930	17.986	16.944
15-19	38.599	19.711	18.888	38.215	19.540	18.675	37.708	19.309	18.399
20-24	36.343	18.632	17.711	36.810	18.881	17.929	37.054	19.009	18.045
25-29	29.867	15.176	14.691	30.836	15.709	15.127	31.931	16.311	15.620
30-34	27.832	13.953	13.879	27.710	13.904	13.806	27.744	13.938	13.806
35-39	28.945	14.394	14.551	28.796	14.339	14.457	28.490	14.207	14.283
40-44	25.754	12.810	12.944	26.733	13.274	13.459	27.607	13.687	13.920
45-49	21.328	10.622	10.706	22.002	10.945	11.057	22.772	11.319	11.453
50-54	18.875	9.404	9.471	19.188	9.549	9.639	19.544	9.716	9.828
55-59	17.343	8.634	8.709	17.545	8.725	8.820	17.751	8.816	8.935
60-64	15.412	7.612	7.800	15.699	7.749	7.950	15.955	7.871	8.084
65-69	12.434	5.991	6.443	12.899	6.224	6.675	13.347	6.445	6.902
70-74	9.175	4.227	4.948	9.556	4.417	5.139	9.954	4.616	5.338
75-79	6.393	2.768	3.625	6.630	2.883	3.747	6.894	3.006	3.888
80-84	4.381	1.683	2.698	4.446	1.722	2.724	4.524	1.770	2.754
85-89	2.464	824	1.640	2.551	858	1.693	2.631	889	1.742
90-94	1.051	300	751	1.102	315	787	1.155	332	823
95-99	309	82	227	330	85	245	353	87	266
100 y más	63	15	48	68	15	53	76	18	58

Grupos quinquenales de edad	2019			2020		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Total	411.824	206.096	205.728	415.438	207.933	207.505
0-4	34.374	17.690	16.684	34.349	17.679	16.670
5 – 9	33.555	17.297	16.258	33.908	17.464	16.444
10 – 14	34.209	17.638	16.571	33.487	17.290	16.197
15-19	37.106	19.037	18.069	36.432	18.725	17.707
20-24	37.114	19.040	18.074	37.026	19.001	18.025
25-29	33.014	16.898	16.116	33.955	17.401	16.554
30-34	27.973	14.083	13.890	28.434	14.354	14.080
35-39	28.120	14.040	14.080	27.786	13.889	13.897
40-44	28.298	14.013	14.285	28.705	14.212	14.493
45-49	23.616	11.728	11.888	24.554	12.176	12.378
50-54	19.983	9.927	10.056	20.496	10.173	10.323
55-59	17.963	8.908	9.055	18.193	9.010	9.183
60-64	16.189	7.979	8.210	16.408	8.081	8.327
65-69	13.758	6.646	7.112	14.129	6.827	7.302
70-74	10.362	4.820	5.542	10.790	5.032	5.758
75-79	7.191	3.147	4.044	7.501	3.291	4.210
80-84	4.620	1.826	2.794	4.747	1.892	2.855
85-89	2.714	922	1.792	2.786	953	1.833
90-94	1.206	346	860	1.262	367	895
95-99	372	90	282	399	97	302
100 y más	87	21	66	91	19	72

Fuente: Dirección Provincial de Estadística y Censos, Dirección de Producción Estadística, Departamento Estadísticas Sociodemográficas, en base a información de INDEC, Proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Tabla 4
*Datos estadísticos sobre estimaciones de crecimiento poblacional en la
 Provincia de Catamarca*

Edades	2016	2017	2018	2019	2020
20-24	18.632	18.881	19.009	19.040	19.001
25-29	15.176	15.709	16.311	16.898	17.401
30-34	13.953	13.904	13.938	14.083	14.354
35-39	14.394	14.339	14.207	14.040	13.889
40-44	12.810	13.274	13.687	14.013	14.212

20-44 años	77.152	total provincia
------------	--------	-----------------

Territorio	2010
Capital	159.703
Provincia	367.828

0,43417847	% de hombres de la capital sobre la población total
33.498	cantidad de hombres en la capital de entre 20-44 años

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Además, el consumo del hombre con respecto a la moda se ha vuelto cada día más sofisticado. Es por ello que para entender mejor tal fenómeno, se vuelve necesario definir perfiles que describan con mayor profundidad su comportamiento.

Por ello, y encontrando una gran representatividad en la descripción realizada por el estudio del Observatorio del Shopping, (mediante entrevistas online a 2.004 hombres de entre 16 y 70 años y elaboradas por Unibal-Rodamco e Ipsos en España), se utiliza la clasificación de dichos perfiles:

- El independiente: Representa el típico perfil clásico de los antepasados. Le aburre el hecho de salir a comprar ropa y cede con facilidad ante la compra motivado solo por la necesidad. Es considerado un objetivo difícil dado que al no buscar tendencia es reticente al seguir una marca en especial.

- El cansado: Este tipo de perfil buscará comprar de una forma eficaz y rápida, utiliza el servicio de click & collect; el cual consta de comprar a través de internet y luego retirar el producto por el punto de venta. Busca ahorrar tiempo en la búsqueda de una prenda en particular y la de evitar impulsos hacia otros artículos innecesarios.
- El experto: Logra identificar prendas y se informa mediante otras fuentes, poner valor en los atributos como ser la calidad de la prenda. Se mantiene igualmente reticente a ir de compras.
- El paseante: Este perfil se caracteriza porque goza de recorrer las tiendas de ropa y no tiene prisa para dar por finalizada una, dado que le resulta un entretenimiento. Es un cliente que no se deja influenciar y pretende una atmósfera de servicio de buena calidad. La atención al público en este tipo de perfil es fundamental.
- El fashionista: Se lo considera un adepto a las compras. Se mantienen en la constante búsqueda de estar a la moda tanto en las novedades de las tendencias como de la exclusividad de las prendas. Por lo general son de edad joven.
- El trendsetter: Son críticos que no necesitan asesoramiento de ningún tipo ante la decisión de una compra de vestimenta. Son personas que se adelantan a las tendencias e influyen hasta en las decisiones de un diseñador.

5.1.1.4. Esfera Tecnológica

El despliegue ilimitado y constante de conectividad se dio lugar a través de internet, ofreciendo un creciente abanico de oportunidades para que, tanto emprendedores como empresarios den rienda suelta al desarrollo de la marca y el posicionamiento de la misma.

Un mayor aprovechamiento de los canales y recursos por parte de los competidores, la accesibilidad de las compras en línea, un inexistente costo para el afincamiento en un espacio físico, plantean a su vez, también una latente y cada vez más acechante amenaza, por lo que ha sido necesario que la adaptabilidad ponga su cuota para poder encontrarse a la altura y bajo el ritmo impuesto, no sólo por sus competidores, sino por la vertiginosa demanda planteada por los clientes en este también espacio de mercado.

5.1.2. Conclusiones del Análisis del Macroentorno

Durante esta etapa se investigaron aquellas variables o fenómenos que impactan indirectamente sobre el desempeño de la organización, pero que no se pueden controlar. Sin embargo, es importante conocerlas para adecuar el desempeño de la organización en base a su comportamiento.

En este marco, en el siguiente cuadro se muestra un resumen de las variables con mayor nivel de criticidad presentes en el ambiente general de la organización:

Tabla 5
Análisis PEST

Variable	Fenómeno	Impacto	Descripción
Política/ Económica	Inflación	Negativo	<p>La meta inflacionaria del 15,7% establecida por la Nación para el 2018 resultará incumplida, dado que se encuentra altamente superada por la realidad.</p> <p>Devaluación de casi 10 por ciento de nuestra moneda.</p> <p>El Banco Central no puede que descansar sólo en la tasa de interés.</p> <p>Uso de la tasa de interés para anclar las expectativas inflacionarias, lo que alienta a capitales especulativos.</p> <p>Argentina le pide FMI una “línea de apoyo financiero Stand By”. La medida busca “dotar de estabilidad” el mercado argentino, enfrentando este problema “atacando el déficit fiscal”.</p> <p>La inflación sigue siendo de las más altas en el mundo, generando pérdida del poder adquisitivo considerable atentando contra el consumo y así, contra el desarrollo de la economía.</p> <p>El cambio de metas de inflación en los últimos tiempos, y el gravamen a la renta financiera “fueron condimentos que ayudaron a que los mercados se vayan” de la Argentina.</p>
	Recategorización de Argentina como “País Emergente”	Positivo	<p>Si bien los efectos sobre las pequeñas y medianas empresas son secundarios, permitirá que el sector privado argentino pueda financiarse a una tasa menor, y esto es fundamental para poder crecer, incentivar el consumo, la inversión y para lograr bajar el “costo argentino”, y así recuperar mercados.</p> <p>Reducirá la volatilidad cambiaria lo que permite a las empresas trabajar con mayor tranquilidad y previsibilidad.</p>
	Sector Público	Negativo	<p>Un alto porcentaje de la población económicamente activa de Catamarca depende de su trabajo en el empleo público, por lo que la producción de la provincia se encuentra en niveles muy bajos, dependiendo de los ingresos provenientes de la coparticipación nacional, encontrándose casi nulo el sector privado. La firma de las provincias del Pacto Fiscal y su cláusula de restricción al ingreso de personal en planta permanente del Estado, puesto en vigencia en diciembre 2017, tendrá cierto impacto en los niveles de empleo.</p>
	Cotización del dólar	Negativo	<p>Los aumentos en el dólar afectan tanto a las empresas que trabajan con materia prima como a quienes los secundan de manera posterior. Por lo tanto, una suba en su valor tiene un efecto negativo, habiéndose registrado en los últimos tiempos el mayor valor logrado para dicha divisa.</p>
	Aprobación de la Ley de Emprendedores	Positivo	<p>Dado que el sector público en Catamarca se encuentra colapsado, existe una masa con intenciones de emprender, lo que derivará en una aceleración de la economía interna y una posterior reactivación en el hábito de consumo.</p>

	Implementación del Programa Días de Ensueño	Positivo	El gobierno provincial, conjuntamente con el Banco de la Nación Argentina y la Unión Comercial de Catamarca firmaron un convenio a través del cual la población podrá comprar en los comercios de origen catamarqueño accediendo a descuentos y financiación con el uso de las tarjetas de la entidad bancaria. Con esta medida, el Gobierno impulsa la reactivación del comercio local con el incremento de las ventas y la generación de fuentes de trabajo.
	Superávit financiero	Positivo	Catamarca entre las pocas Provincias con superávit (\$ 1014,4 millones) en el año 2017, adheridas a la Ley de Responsabilidad Fiscal ese mismo año.
Sociocultural	Contaminación	Positivo	El sector textil es uno de los grandes contribuyentes al deterioro del entorno. Los principales impactos ambientales relacionados con esta industria tienen que ver con las aguas residuales que genera y en la carga química que las mismas contienen. Otros problemas importantes son el consumo de agua y energía, los malos olores, los residuos sólidos, los ruidos y la generación de emisiones atmosféricas. Teniendo en cuenta todos estos aspectos negativos, en los últimos años se vienen desarrollando alternativas a las formas de producción convencionales para poder lograr productos textiles menos contaminantes.
	Leve Crecimiento poblacional	Negativo	La población de la provincia de Catamarca, según el censo 2010 suma un total de 367.828 habitantes, el 0,92% de la población total del país. La densidad poblacional de la provincia es de solo 3,6 habitantes por kilómetro cuadrado, una de las más bajas del país. Dado este bajo índice podemos inferir que el consumo es bajo y por ende la economía de la provincia está estancada.
	Distribución de la población	Negativo	Catamarca es una de las provincias con menor porcentaje de población urbana de la Argentina. Solo 13 localidades son calificadas como urbanas según los datos del último censo. Una población urbana de 283.706 personas (77,14%) y una población rural de 84.122 personas (22,86%). Lo cual nos indica que hay un alto porcentaje de localidades que no constan de una población numerosa, ni tampoco una infraestructura óptima para cubrir las necesidades de los ciudadanos, las distancias son siderales y muchas veces la accesibilidad presenta su cuota al momento de recurrir a centros de salud.
	Conciencia Social	Positivo	La moda ha recibido críticas sobre las condiciones laborales inhumanas, el trabajo infantil. Las fábricas están transmitiendo cada vez más el mensaje de que se respeta las condiciones socialmente justas, respetando el ambiente y protegiendo la salud.
	Modificaciones en el comportamiento de consumo	Negativo	Dado el alto nivel de empleados públicos en la provincia y la situación económica, los ciudadanos están optando consumir menos, lo que deriva en un estancamiento económico.

Tecnológica	Tecnología Avanzada	Positivo	Nuevos tipos de tecnología permiten reducir los ciclos de producción de las prendas, lo que acelera los procesos, y de esta manera las fábricas logran mayores volúmenes abasteciendo con más eficiencia la demanda.
-------------	---------------------	----------	--

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, se puede concluir que los aspectos del macroentorno afectan dualmente sobre el desempeño de la organización y su sustentabilidad a largo plazo. Dicho en otras palabras, algunas de las variables analizadas impactan de forma positiva en la organización ya que actúan como impulsoras del desempeño, mientras que otras impactan de forma negativa sobre el accionar de la organización al actuar como detractoras del desempeño.

Las primeras representan oportunidades y ellas son: demostrar a la sociedad un comportamiento ético y socialmente responsable a través de una mejora en las condiciones laborales y una menor contaminación hacia el medio ambiente; aprovechar el programa de reactivación del consumo lanzado por el Estado; la Recategorización de Argentina como un país emergente permitirá ser más competitivos y mejorar en el aspecto financiero; formas más rápidas y eficientes para producir las prendas debido a los avances tecnológicos; etc.

Las segundas se consideran amenazas, siendo las mismas: cambios en los hábitos de consumo por una pérdida del poder adquisitivo, una baja densidad poblacional en la provincia de Catamarca, la fuerte devaluación del peso argentino frente a un incremento continuo en la cotización del dólar, la disminución del empleo por una reducción de los subsidios por parte del gobierno nacional, y una creciente inflación que se ha vuelto indomable.

5.2. Análisis del Microentorno

Este análisis tiene por objetivo identificar el grado de competitividad que tiene el sector. Anteriormente, se propuso como herramienta de análisis el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, la que oportunamente nos brindará las características del atractivo del mercado o de un segmento del mismo.

5.2.1. Evolución y Situación Actual del Mercado Textil

La cadena de producción textil, desde la materia prima al producto final, ha ido transformándose debido a cambios en la tecnología de la maquinaria, a las estructuras de las organizaciones, el enfoque en los diseños. El protagonismo del área de marketing y el aumento de canales de distribución que permiten llegar al consumidor de diversas maneras.

El sector abordado se caracteriza por tener bajas barreras de entrada, mano de obra intensa (en el caso de la producción) y una alta elasticidad de ingreso.

Las empresas de indumentaria buscan diferenciarse de otras a través de las fuerzas de marketing como las políticas de distribución, comunicación y producto en cualquier tipo de tamaño a los que nos quisiéramos referir.

En cuanto a la evolución del sector, la industria nacional se encuentra en una situación complicada, de acuerdo al INDEC acumula una caída en lo que va de 2017 del 20% en toneladas, mayormente a causa de la contracción económica sufrida desde 2016 y sumado a los potenciales competidores de países limítrofes con precios competitivos más bajos.

Según el Estimador Mensual Industrial (EMI), el mes de septiembre de 2017 presenta un disminución de 0,3% con respecto al mismo mes del año anterior.

Industria textil.
Variaciones porcentuales de la industria textil. Septiembre de 2017

Bloques y rubros	Respecto a igual mes del año anterior*	Acumulado anual respecto a igual período del año anterior
<i>Industria textil</i>		
Total del bloque	- 0,3	- 10,9
Hilados de algodón	- 1,3	- 17,5
Tejidos	0,1	- 8,5

Figura 8. Variaciones de la Industria Textil. Recuperado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) <https://www.indec.gob.ar/>

La retracción del nivel de actividad del sector está determinada por el factor vinculado con la producción de hilados de algodón, que registra un 1,3% en comparación con el año anterior. Esta disminución de la producción de algodón se ve afectada principalmente por el menor consumo interno. Según otros expertos indicaron que la demanda local se ha visto significativamente afectada por la importación de prendas y confecciones textiles.

Si ponemos la mirada en los costos que sufre la producción de indumentaria en su cadena de valor, y según un estudio realizado por la Fundación Pro Tejer, el desglose del precio final de una prenda, sería el siguiente:

- 8,5% del simple costo de la industria manufacturera, sin contar impuesto ni cargas laborales;
- 4,8% corresponde a la rentabilidad de la marca;
- 2,5% a gastos de publicidad y diseño;
- 12,7% alquileres de los puntos venta;
- 12,2% el cargo financiero;
- 9% transporte y distribución, y
- 50,3% el conjunto de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

La industria agrega también, que la retracción sufrida se debe a un doble efecto de la caída del poder de compra de los salarios y menor ingreso disponible de la población tras la suba de los servicios públicos, el estrepitoso salto del tipo de cambio y la competencia de la importaciones, debido a que muchos argentinos compran en países limítrofes o servicios de sistema electrónico de puerta a puerta.

5.2.2. Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

5.2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Para este caso particular, que implica un comercio minorista de indumentaria masculina, podemos inferir lo siguiente: los clientes son consumidores finales que adquieren los productos para uso personal, no siendo el monto de compra de cada uno de ellos, significativo en relación al total de ventas. Por ello, no se encuentran de manera individual en una situación de poder como para influir en los términos y condiciones de venta de Jamaica Tienda. Pero desde la aparición y afincamiento del *e-commerce*, los clientes masivamente tienen un dominio diferente sobre la oferta, ya que comparan de manera frecuente la conveniencia de adquirir un producto en el mercado local, versus un producto adquirido de compras en línea, por lo que el comerciante deberá ajustarse y equipararse con las numerosas condiciones de venta que el mercado digital pone a disposición de los consumidores.

Cabe destacar que la clientela en conjunto, incide en la rentabilidad del mercado cuando por la falta de consumo de los mismos, el comerciante se ve forzado a rever sus precios, llegando en muchos casos a la baja de ellos o la implementación de numerosos métodos que incentiven a la compra (mejoras en la calidad, descuentos, bonificaciones, entre otros) tanto para los productos como también para los servicios asociados a ellos.

La similitud de los productos ofrecidos en lo concerniente a calidad y precio, tampoco favorecen demasiado al empresario, dado que, de no existir factores distintivos que lo posicionen de manera ventajosa, al cliente le podrá resultar indistinto comprar en un local u otro, dejándolo en una situación ventajosa en cuanto al poder de negociación.

En este apartado también influye el tipo de demanda que el consumidor puede adquirir:

- a. Demanda latente: la misma está dada por la necesidad que poseen los consumidores de adquirir productos de alta calidad, perdurables en el tiempo, consecuentes con la moda, en un estilo mayormente tradicional, pero con bajos precios. La cantidad de tiendas que ofrecen todos estos atributos juntos ha ido en aumento, pero al momento en que Jamaica ingresó al mercado, resultaba la única con la diferenciación en el precio.
- b. Demanda decreciente: de acuerdo a las bajas barreras de entrada al sector donde comercializa Jamaica, y por el momento particular de la economía local, se puede inferir en una baja en la demanda general que afecta indudablemente el consumo de los productos comercializados por la tienda.
- c. Demanda irregular: las compras de los consumidores varían de acuerdo con la estación, el mes, la semana, el día o incluso según la hora del día.

Habiendo analizado esta serie de aspectos en la dinámica clientes- organización (Jamaica Tienda), concluimos que el poder de negociación de los clientes va de moderado a alto.

5.2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Existen numerosos fabricantes nacionales para el rubro indumentaria masculina, es decir, se encuentra planteada una competencia agresiva que brinda una gran variedad entre los cuales elegir, donde los productos comercializados provienen directamente de los proveedores nacionales seleccionados. Si bien el tamaño de la organización no es demasiado significativo para los distribuidores con los que se vincula, (por el tamaño que posee, por su incipiente entrada en el mercado y su potencialidad de ventas en el corto plazo), sumado a que, los proveedores del exterior resultan difíciles de acceder o con una volatilidad alta dada por el tipo de cambio, nos podría dar la pauta de que nos encontramos en una posición de gran desventaja. Pero bajo la óptica del análisis de Porter, por la gran oferta existente en el mercado en el que participamos, el bajo costo de cambiar de un proveedor a otro, la situación económica actual y la falta de exclusividad hacia los productos ofrecidos que facilita el cambio a otro proveedor más conveniente, nos sitúa en un bajo poder de negociación de los proveedores para el caso específico del rubro donde opera Jamaica Tienda.

5.2.2.3. Amenaza de Productos Sustitutos

En el caso de este rubro donde se comercializa indumentaria masculina en un estilo informal y elegante-sport, podríamos mencionar que sus productos sustitutos, se encontrarían en las prendas de vestir para hombres formales y/o deportivas, donde para todos ellos, si bien la función es la del vestir, al ser diferentes las ocasiones en las que se usa cada una, no siempre podrán ser sustituida con otro tipo de indumentaria. Por lo que la amenaza de dichos productos resulta moderada.

5.2.2.4. Rivalidad entre la Competencia

La rivalidad entre competidores se encuentra instalada en un mercado cuya tendencia se inclina hacia el aumento en número, tamaño y capacidad.

A su vez, y dado que el momento histórico en el que nos situamos plantea un escenario en el cual la demanda por los productos de la industria disminuye, la poca diferenciación en los productos de marcas alternativas resulta notable, por lo que los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de comercio/marcas, la rivalidad entre competidores se hace más intensa.

Por ello, un análisis de este aspecto, nos llevará a una comparación de ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, formulando indefectiblemente estrategias que nos sitúen en una instancia superadora como el mantenimiento sostenido de la calidad de los productos, la reducción de los precios, un gran énfasis en la publicidad, como así también las permanentes promociones de ventas.

Las variables que intensifican la rivalidad competitiva en este sector:

- a. Concentración de competidores: existe un número creciente de competidores en el sector que se sitúan principalmente en el centro de la ciudad.
- b. Crecimiento del sector: existe un crecimiento lento del mismo, donde esto pone a los competidores en posición de tener que luchar por una porción mayor del mismo, de manera constante.
- c. Grado de diferenciación: los productos ofrecidos por los competidores tienden a ser similares, por ello, los consumidores ponderan principalmente el precio, la calidad y la atención. Por ello, brindar al cliente una práctica de compra, que lo posicione en una situación de privilegio, (comunicación personalizada,

facilidades de pago, bonificaciones y descuentos, entre otros) resulta importante a la hora de lograr fidelización de los mismos.

- d. Barreras de salida: las mismas son bajas y fáciles de vulnerar ya que se puede salir simplemente liquidando la mercadería sin barreras legales, políticas ni impositivas.

Podemos aseverar entonces que estamos ante un alto grado de rivalidad entre los competidores del sector de venta de indumentaria masculina determinado por el número elevado de tiendas, el crecimiento lento del sector y la semejanza de los productos ofrecidos que inciden en la misma.

Para agregar al análisis del grado de competencia del sector, se mencionará los comercios significativos que se encuentran actualmente en el mercado. Se los dividirá a su vez, en los que trabajan con marcas reconocidas y alternativas. Los mismos son:

Tabla 6
Marcas Alternativas y Reconocidas

Tipo de Marca	Nombre de las Marcas	Nombre de los Comercios
Alternativas	Huoky Vete al Diablo Valkymia Eikeel Tanewald Vitalogy Bokura Sibari Fightforyourrights K- Five Inside	Blur Weekend Actitud Alfis Jeans Juvicana La Cumbre Rocco Oxigeno Versus 4 Elementos Colt Jeans Hidrogeno Le Utthe
Reconocidas	La Martina Legacy Lacoste Pinguin Kevingston Tommy Hilfigher	Una Legacy Man Kevingston El buen vestir

Fuente: Elaboración propia.

En este sector la rivalidad entre la competencia es muy alta, dado que la oferta resulta similar, y la mayoría de los comercios son de marcas alternativas, lo que da como resultado una competencia agresiva, a través de factores como: precios, calidad, diseño y/o marketing.

5.2.2.5. Amenaza de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores como amenaza resulta significativa, ya que en el sector de análisis, al no presentar grandes barreras de entrada porque con una inversión mínima en mercadería y aun prescindiendo de puntos físicos de venta, es decir, vendedores ambulantes, utilización de la plataforma electrónica como espacio habitual, presenta una inusitada accesibilidad para la participación en este tipo de mercado.

5.2.3. Conclusiones del Análisis del Microentorno

Luego de analizar cada uno de los actores que tienen poder sobre el éxito de las empresas en el sector en el que están inmersas, se puede concluir que tanto el nivel de rentabilidad como el grado de atractivo del sector son mínimos, dado que las condiciones operantes de la industria son en su mayoría desfavorables.

Esto se debe a que los clientes tienen un poder de negociación elevado, los oferentes del sector tienen un escaso poder de negociación frente a los proveedores, es probable que se reemplacen a las tiendas tradicionales por productos sustitutos, la rivalidad entre los competidores existentes en la industria es muy intensa y es altamente posible que nuevos rivales ingresen a la industria ya que pueden franquear fácilmente las barreras de entrada.

A continuación se presenta de manera sintética en un cuadro el análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:

Tabla 7
Fuerzas Competitivas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Clasificación		
	Alto	Moderado	Bajo
Poder de negociación de los clientes		←	
Poder de negociación de los proveedores			
Amenaza de productos sustitutos			
Rivalidad entre la competencia en el sector			
Amenaza de nuevos competidores entrantes			

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Análisis Interno

5.3.1. Descripción de la Empresa

Hace ya 2 años, un emprendedor que soñaba con tener su propio negocio, decidió que la indumentaria masculina iba a ser su carta de entrada al mercado, y fue ahí donde empezó a gestarse la idea de Jamaica Tienda.

A partir de cierta información de experiencias de las personas conocidas por el inversor en un principio, de encuestas realizadas en diversos espacios donde la concurrencia masculina era notable (gimnasios y clubes) para conocer periodicidad de

compra, tipos de prendas que se compran con mayor frecuencia, preferencia en la ubicación, por mencionar algunos aspectos, se fue clarificando y decidiendo que la zona de emplazamiento sería céntrica, que el tipo de ropa a ofrecer sería informal y elegante sport, que las edades a apuntar con este tipo de ropa rondaría entre los 18 y los 35 años.

Un cinco de junio de 2016 abrió sus puertas, concretando así la idea, donde paulatinamente y de manera artesanal con el apoyo familiar, se fue construyendo la decoración y una minuciosa selección de proveedores que coincidiera con el concepto de negocio que se tenía en mente.

Jamaica Tienda se hizo conocer desde un inicio por la calidad de sus prendas, la originalidad de sus diseños a precios muy atractivos, la calidez de su local, donde tanto su fachada como el interior, utiliza colores cálidos (terracota y crema como distintivos), el uso de madera reciclada buscando aclimatar el ambiente con un aspecto de establo y una música acorde que continúa con el concepto para intensificar esa sensación de bienestar.

El comercio, por una cuestión de accesibilidad para con los clientes, para brindarles mayor variedad de diseños y marcas con las cuales empatizar, decidió funcionar como multimarca (además de los elevados costos que implican instalar una franquicia), compuesto por marcas nacionales y un reducido número de prendas importadas (principalmente para tallas grandes, difíciles de conseguir dichas confecciones en nuestro país), con el fin de ofrecer diversos tipos de gamas y diseños diferentes.

Actualmente, el dueño se encarga de realizar el monitoreo de todas las tareas que implican el desarrollo del negocio, pero colaboran con su gestión una empleada doble turno, quien realiza la atención al público, una persona a cargo del community

manager, las dos como integrantes permanentes del negocio, y un contador, que no pertenece a Jamaica, pero que realiza todo lo referido a su ámbito de aplicación que pudiera necesitar el local inscripto como monotributista.

En cuanto a los objetivos corporativos, el comercio no tiene definidos objetivos a largo plazo, pero si están planteados a corto plazo. Busca principalmente posicionarse en la Ciudad Capital de la Provincia de Catamarca (donde actualmente se emplaza), mediante el crecimiento en este punto de venta.

5.3.2. Filosofía Corporativa

La filosofía de la tienda consiste en entregar una excelente calidad a un precio accesible, combinándola con una cálida y personalizada atención al cliente que permita generar lazos fuertes y duraderos.

5.3.2.1. Visión

Ser una tienda multimarca de indumentaria masculina reconocida a nivel provincial, logrando posicionarnos a través de diversos locales en todo el territorio catamarqueño, brindando una experiencia de compra única orientada a la fidelización de los clientes, con una atractiva rentabilidad para el negocio.

5.3.2.2. Misión

Satisfacer las necesidades de vestimenta y de los estilos impuestos por la moda de hombres de Catamarca, proveyendo al mercado de gran calidad y estilo, a precios competitivos, con una atención y asesoramiento ejemplar, con la firme intención de sobresalir, superando las expectativas de los clientes.

5.3.2.3. Valores

- Transparencia: que cada operación realizada en Jamaica Tienda lleve impreso dicho valor, derivando en un abanico de cualidades que sumen y la distingán.

- Creatividad: mantenerla constante y de manera efectiva, entre todos los miembros que formen parte de la misma, y que ello derive en una mayor captación de clientes y público en general.
- Respeto: actuar a través de principios éticos y medidas establecidas, que permitan la exigencia de responsabilidad mutua, como base de la convivencia en conjunto con la sociedad.
- Compromiso: que fije el parámetro de partida en las relaciones que se establecen entre empleados, clientes, proveedores como así también con la comunidad en general.

5.3.2.4. Principios

- Espíritu de servicio: disposición de entregar de manera permanente un trato amable, de calidad y una respuesta oportuna y precisa.
- Calidad: garantizarla mediante controles de calidad de las prendas y del servicio al cliente como el de post venta, generando confianza y seguridad.
- Igualdad: asegurar a empleados y clientes un trato equitativo por parte de la tienda sin incurrir en exclusiones o desigualdades de ninguna índole.
- Innovación: mantener una permanente búsqueda de ambientes, productos y vínculos para que el cliente se lleve la mejor experiencia de nuestra tienda.

5.3.3. Estructura y Toma de Decisiones

El personal está informado en cuanto a la filosofía, visión, misión, valores, principios; y a su vez conoce la disposición del organigrama de la tienda. Cada elemento del mismo posee comunicación en todas las direcciones.

La toma de decisiones está centralizada en el dueño de la tienda, con un perfil de liderazgo tendiente a abrir espacios al dialogo para que el personal participe

aportando sus ideas y sugerencias que enriquezcan las relaciones internas, como así también, ayuden a crecer desde los aportes realizados a la dinámica diaria.



Figura 9. Organigrama. Elaboración propia.

El primer componente que corresponde a la Gerencia, comprendida por el dueño de la tienda, corren por su cuenta funciones propias del cargo:

- Realizar evaluaciones periódicas de las registraciones que se llevan, de los números arrojados, de las acciones realizadas en general en las áreas que forman parte de la dinámica organizacional.
- Planear y desarrollar metas a corto y mediano plazo.
- Crear y mantener lazos y comunicación con proveedores para mantener un buen funcionamiento de la empresa.
- Fijar directrices para que sean ejecutadas por los empleados.
- Realizar compras y pagos inherentes a la actividad.

El segundo componente es el área contable donde se encuentra el contador, personal de staff, dado que se tercerizó en un estudio contable que lleva todo el aspecto impositivo.

Y por último, encontramos el área de Comercialización donde se encuentra quien realiza la atención al cliente, y en marketing quien permanentemente realiza acciones creativas no sólo en redes sociales sino en aquellos espacios que se puede intervenir a un bajo costo.

5.3.4. Objetivos Actuales

- Incorporación de nuevas marcas alternativas de muy buena calidad.
- Mantener el contacto permanente con los clientes para fortalecer el vínculo e intensificar la lealtad.
- Perpetuar el control de calidad de las prendas para garantizar la confianza en los clientes.
- Incrementar las ventas.

5.3.5. Estrategias Actuales

Ahora llevaremos a cabo un análisis del conjunto de estrategias de Marketing Mix o “4P” que la tienda realiza.

5.3.5.1. Estrategia de Producto

Real: Basándonos en lo que define al producto real, podemos enumerar que se constituye por un conjunto de artículos que la tienda ofrece al mercado, compuesto por:

- Remeras (el producto de mayor demanda) manga corta y manga larga
- Musculosas
- Camisas mangas largas
- Pantalones de gabardina
- Jeans
- Shorts de baño
- Sweaters
- Buzos
- Camperas
- Cintos
- Billeteras
- Gorras
- Medias

Los diferentes estilos de prendas se mantienen entre diseños clásicos y otros levemente más arriesgados (por el escenario clásico donde se encuentra el mercado), contemplando un perfil conservador y otro algo más versátil a los fines de cubrir una mayor gama de gustos; lo que convierte a la tienda en un lugar donde se puedan encontrar además de originalidad, variedad de texturas y colores.

Los artículos pertenecen a proveedores que demostraron estabilidad y solidez en lo que a la calidad se refiere (estampados, terminaciones, tipo de tela utilizada, entre otros atributos).

Los productos se someten a un control desde que ingresan a la tienda y luego, por la manipulación misma durante la exposición y el proceso de venta. A su vez, resulta importante para los dueños, realizar un control post venta; por ello, se consulta

a los clientes si tuvieron algún inconveniente con sus compras y cómo le resultaron las prendas adquiridas.

En base a ello, se continúan eligiendo ciertos proveedores que permiten que el servicio al cliente resulte altamente satisfactorio.

Los productos que comercializa la tienda en su mayoría son confeccionados por la industria nacional, de provincias como Buenos Aires y Rosario. Otras son importadas (mínima cantidad), dado que se adquirieron con el fin de abastecerse de talles grandes, ya que en Argentina este tipo de talles grandes no son lo realmente grandes como en otros países, por lo que hay una gran cantidad de clientes sin poder abastecer (tanto para personas de gran porte, como también aquellas con sobrepeso).

Las prendas comercializadas llevan la marca de los fabricantes, siendo el nombre del local, un distintivo que se asocia inmediatamente con la comercialización de las mismas.

La tienda ofrece mínimas variaciones de precios, según la marca de que se trate, pero es muy homogénea en su rango de precios, tratándose de una línea intermedia.

Desde un inicio se observó que había muchos peatones que se detenían a mirar la vidriera, pero era significativamente menor la cantidad de gente que entraba a la tienda. Luego de un tiempo de observación y análisis por parte del dueño y de quien atiende, sumado a la sugerencia de varios clientes que expresaron la sensación que les transmitía “el otro lado de la vidriera”, donde por la estética del lugar y de las prendas, se deducía que los productos “eran caros”. Se tomó tal sugerencia y se decidió colocar un portarretrato en vidriera con el listado de prendas exhibidas y sus correspondientes precios. Ello permitió un importante cambio en el afluente de personas que ingresan al local.

Inicialmente la mayoría de las prendas se encontraban apiladas, mientras que solo algunas (como camisas y camperas) se exponían colgadas en perchas. Con el trabajo cotidiano se concluyó que aquellas que son más solicitadas (remeras) requerían accesibilidad para que el cliente mirase de manera cómoda los diseños y texturas, sin que ello resultare un impedimento, por lo que se habilitaron dos muebles de colgar debido a que los compradores necesitan observar la ropa antes de probársela. El hecho de que se encontraran apiladas y por no solicitar al vendedor, hacía que en muchos casos si no encontraban algo que les convenza en las dos o tres remeras que se les mostraba, y para no tener que hacer sacar todas las remeras de la pila, abandonaban la búsqueda, quedando el local sin cerrar la venta.

Por ello se exhiben las prendas mayormente en percheros, luego estantes y maniqués como se realiza habitualmente.

Al momento de hacer efectiva la venta, el producto sale en bolsas de papel acorde al tamaño de la prenda que se está llevando, donde las mismas no están impresas, sino que se abrocha un señalador con el nombre y el logo de la empresa, y dentro de la bolsa se añaden calcos y una tarjeta con la dirección, teléfono, y nombre de identificación en las redes sociales.

Los productos cuentan todos con una etiqueta con el nombre y logo de Jamaica, donde va un sticker con el código del artículo, el de barras y el precio del mismo.

Las prendas se exhiben de manera que el cliente pueda rápidamente verlas sin ninguna dificultad, ordenadas por tipo y talle, con el fin de brindar una cómoda y rápida accesibilidad.

Podemos distinguir que los clientes cuentan con un servicio que se brinda a modo de “vidriera” en las redes sociales donde se publica de manera permanente los

artículos nuevos y sus precios, y el de consulta mediante Facebook, Instagram y un número de whatsapp habilitado para ello.

5.3.5.2. Estrategia de Precios

La tienda ofrece unos de los precios más bajos del mercado para el segmento que atiende en la mayoría de sus prendas, y ofrece una altísima calidad para los precios que maneja, como resultado del seguimiento de sus marcas.

Posee diversidad de marcas en las prendas, lo que le facilita aumentar las opciones de precios, calidades y diseños para las distintas necesidades. Debido a la existencia de los variados tipos de consumidores, es que se optó por esta estrategia, ya que existen clientes muy sensibles al precio y otros sensibles a la calidad o el estilo, como también a la variedad de las marcas.

La estrategia de precio que refiere a imponer un valor medio ofreciendo marcas alternativas de muy buena calidad, buscando que esta calidad supere al precio, permite generar, una fluida y constante rotación de mercadería.

Luego de varias entrevistas con quien se encuentra a cargo de la tienda, nos revelan que la fijación del precio de una prenda deviene de incrementar al costo del producto, en promedio un 60% más, teniendo en cuenta la rentabilidad esperada, la situación del mercado, el precio fijado por la competencia, costos de transporte e impuestos, es decir, que del costo que ellos tienen, se le añade el porcentaje antes mencionado.

Se sugiere corroborar si los valores arribados resultan acordes, para lo cual se recomienda el cálculo de dicho valor

Posee una política de descuentos en las siguientes instancias:

- Cuando los clientes realizan compras de un importe determinado y de contado, generalmente oscila entre un 5% y un 10% (para montos mayores a \$1000 el descuento es del 5% y para montos menores es el 10%).
- Por temporada, liquidaciones y hasta 2x1 en ofertas semanales de prendas de temporadas anteriores.
- A estudiantes universitarios y terciarios (un 5% para montos mayores a \$1000 y 10% para montos menores).
- A cumpleaños (en la semana del cumpleaños), se le practica un 10% de descuento en su compra.

Las formas de pago que ofrece son: efectivo, crédito, (donde aceptan todas las tarjetas de crédito en 3 y 6 cuotas sin interés) y tarjeta de débito. Otra modalidad que dejó de utilizarse, era la de cuentas corrientes, solamente para clientes exclusivos, donde la modalidad de pago se pactaba en el momento con el cliente; pero dado el alto porcentaje de incumplimiento, se dejó sin efecto este mecanismo.

Los precios tuvieron incrementos desde los inicios, sobre todo con los cambios de temporada, no habiéndose modificado significativamente, con el fin de mantener valores accesibles y a la vez competitivos con respecto a las demás casas de ropa. Otros aspectos que pueden incrementar los precios está dado por factores externos como: transporte, combustible, cambio de proveedores.

Resulta interesante, de manera paralela, realizar un análisis de la fijación del precio con base al enfoque basado en los costos (costos más margen) para poder cotejarlo con aquel que se viene estableciendo habitualmente de manera “intuitiva” para la obtención del precio.

Para ello, se seleccionan como muestra los productos que se venden más frecuentemente independientes de la estacionalidad propia de la actividad. Estos son:

remeras mangas cortas, camisas, jeans y buzos. Se toma un costo promedio para cada uno de ellos, dado que al ser un comercio multimarca, encontramos que trabajan con diversos proveedores los que presentan pequeñas variaciones en sus precios.

Nos basamos en dos fórmulas para el arribo del precio:

1. Costo unitario = costo variable + (costos fijos/cantidad de unidades vendidas)

2. Precio = Costo unitario / (1- margen de ganancia esperado)

Se establece un promedio de unidades vendidas para las prendas seleccionadas, eliminando de esta manera la estacionalidad de las ventas.

a) Remeras: 30 unidades mensuales

b) Camisas: 10 unidades mensuales

c) Jeans: 10 unidades mensuales

d) Buzos: 15 unidades mensuales

Los costos que varían según la cantidad que se adquiriera son los siguientes:

Bolsas: \$540 (las bolsas propiamente) + \$180 (el envío) para 100 bolsas

$(\$540 + \$180) \times 2 = \$1440/200 = \$7,2$ cada bolsa

Etiquetas: \$300 (las 100 etiquetas) + \$180 (el envío)

$(\$300 + \$180) \times 5 = \$2400/500 = \$4,8$ cada etiqueta

Calcos: \$390 (las 10 planchuelas de 10 calcos) + \$180 (el envío)

$(\$390 + \$180) \times 5 = \$2850/500 = \$5,7$ cada calco

A continuación se muestran tanto los costos variables como fijos:

Tabla 8
Costos Variables

Concepto	Remeras	Camisas	Jeans	Buzos
Valor de Compra	\$290	\$545	\$650	\$650
Bolsas	\$7,2	\$7,2	\$7,2	\$7,2
Etiquetas	\$4,8	\$4,8	\$4,8	\$4,8
Calcos	\$5,7	\$5,7	\$5,7	\$5,7
TOTAL	\$307,7	\$562,7	\$667,7	\$667,7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9
Costos Fijos

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler	\$7800	\$93.000
Monotributo	\$1482,7	\$17.792,4
Energía	\$1100	\$13.200
Tel + Internet	\$650	\$10.200
Posnet	\$400	\$4800
Tasas Municipales	\$1200	\$14.400
Contador	\$1000	\$12.000
Fletes	\$1600	\$19.200
TOTAL	\$15.232,7	\$185.192,4

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos para todas las prendas del local ascienden a \$15.232,7.

Establecemos que el porcentaje de costo fijo en todas las prendas seleccionadas como referencia es igual, por lo que, inferimos que cada una tiene el 25% del costo fijo total $(\$15.232,7/4) = \$3808,2$

Aplicando la fórmula para el cálculo del costo unitario tendremos para las diferentes prendas los siguientes valores:

$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + (\text{costos fijos}/\text{cantidad de unidades vendidas})$
--

a) Remeras: Costo unitario = $\$307,7 + (\$3808,2/30 \text{ unidades mensuales})$
 $= \underline{\$434,7}$

b) Camisas: Costo unitario = $\$562,7 + (\$3808,2/10 \text{ unidades mensuales})$
 $= \underline{\$943,5}$

c) Jeans: Costo unitario = $\$667,7 + (\$3808,2/10 \text{ unidades mensuales}) =$
 $\underline{\$1048,5}$

d) Buzos: Costo unitario = $\$667,7 + (\$3808,2/15 \text{ unidades mensuales}) =$
 $\underline{\$921,6}$

Procederemos al cálculo de nuestra segunda fórmula para el arribo del precio:

$$\text{Precio} = \text{Costo unitario} / (1 - \text{margen de ganancia esperado})$$

a) Remeras: $\$434,7 / (1 - 0,3) = \underline{\$ 621}$

b) Camisas: $\$943,5 / (1 - 0,3) = \underline{\$ 1347,9}$

c) Jeans: $\$1048,5 / (1 - 0,3) = \underline{\$ 1497,9}$

d) Buzos: $\$921,6 / (1 - 0,3) = \underline{\$ 1316,6}$

Comparamos los precios obtenidos con una rentabilidad esperada del 30%, basado en las fórmulas precedentemente desarrolladas y los precios que se manejan actualmente en el comercio sobre un incremento del 60% sobre el valor de compra.

Tabla 10
Diferencia entre precio calculado según fórmula y según cálculo del dueño

Concepto	Precios Según Fórmula	Precios Según Dueño	Diferencia
Remeras	\$ 621	\$ 550	\$ 141
Camisas	\$ 1.348	\$ 1.100	\$ 598
Jeans	\$ 1.498	\$ 1.600	-\$ 102
Buzos	\$ 1.317	\$ 1.200	\$ 217

Fuente: Elaboración propia.

Con lo visto podemos concluir que la “rentabilidad” considerada por el dueño del local Jamaica para el establecimiento de los precios no resulta tan real, dado que al compararse con un precio basado en una rentabilidad del 30% medida por fórmula, esta última resulta superior y considera indudablemente la totalidad de los costos fijos en los que incurre la tienda.

Y consecuentemente se observa que los precios fijados resultan por debajo de lo requerido para la completa cobertura de costos fijos y variables, dejando lugar a un margen de ganancias (excepto para los jeans).

Por lo cual, existe un punto a revisar en lo concerniente a la fijación del precio.

5.3.5.3. Estrategia de Distribución

Jamaica trabaja desde sus inicios con el consumidor final, vendiendo en el propio local comercial sin que existan intermediarios, avocados a la venta por menor; por lo cual se utiliza el marketing directo.

A través de su punto de venta ubicado geográficamente en el centro del Valle Central de la Provincia de Catamarca, más precisamente a pocos metros de calle peatonal (una cuadra de la peatonal y tres de la plaza principal). Esta elección se realizó de forma estratégica, dado que la mayor concentración del público meta asiste cotidianamente a esta zona y fue además, resultado de la realización de encuestas a un total de 200 hombres que frecuentaban espacios en diversos puntos geográficos del departamento Capital como ser gimnasios y clubes.

Jamaica cuenta con un pequeño depósito para acopiar mercadería y guardar las prendas fuera de temporada. Posee además un sistema de stock para mantener el

control del mismo en existencia, optimizando la reposición de la mercadería y manteniendo el flujo constante.

5.3.5.4. Estrategia de Comunicación

Desde su inicio, la tienda no ha erogado grandes sumas en lo que a publicidad respecta. Comenzó, haciendo uso de las herramientas que brindan las redes sociales mediante la plataforma de Facebook e Instagram, publicaciones que llevaban a su vez noticias sobre descuentos extraordinarios y/o permanentes, lo que indudablemente se transformó en una costumbre para los clientes o usuarios de las redes, quienes aguardan las novedades y oportunidades de compra.

De manera conjunta, surgió la posibilidad de abrir juego a más opciones de publicitar el local. Apareció la radio a través de spots publicitarios, con poco tiempo al aire, por el débil impacto que se registró del mismo.

Fue ahí cuando se dio lugar a una segunda instancia de las redes sociales, mediante la publicidad paga de Facebook, que permite medir a través de los reportes estadísticos que ese medio brinda.

Un gran impacto tuvo el hecho que Jamaica Tienda se dispusiera a formar parte como sponsor de eventos deportivos y de equipos, donde no sólo está dando a conocer el nombre del local, sino que a su vez se encuentra colaborando con una actividad socialmente aceptada por la comunidad toda (eventos de mountain bike, equipos de vóley, jugadores de tenis y corredores de mountain bike).

Este tipo de estrategias favorecen al posicionamiento de la marca, situándola a nivel local como una tienda que ofrece un valor agregado al apoyar actividades como las antes mencionadas, atrayendo a su vez a la comunidad que asiste de manera habitual a este tipo de espacios e instancias deportivas.

Actualmente se busca explotar al máximo las opciones gratuitas de las redes sociales, dado el momento particular de ajuste que se transita a nivel económico en todo el territorio nacional.

Se encuentra en gestiones la firma de un convenio con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Catamarca, donde se beneficiará a los matriculados con un descuento cuyo porcentaje variará dependiendo de la modalidad de pago elegida.

5.3.6. Mercado Meta

La tienda se dirige a un público masculino de 18 a 45 años de edad, de nivel socio económico medio-bajo y medio típico que tenga fácil acceso a la zona donde se encuentra emplazada la tienda, ya sea por pertenecer, o por la disponibilidad de traslado al momento de la compra.

El público meta se caracteriza por buscar productos que los haga sentirse bien con respecto a su aspecto y cómodos ante los eventos sociales en los que participa. El verse bien aumenta la autoestima, estando a la moda se sienten parte de un todo, envían un mensaje y exponen su personalidad. Existen eventos que determinan qué tipo de prendas se usarán para la vida diaria, ocasiones especiales como: casamientos, cumpleaños, salidas nocturnas, entre otros, y dependiendo de ello, es que buscan adecuar las prendas.

5.3.7. Perfil del Cliente

El comercio se encuentra ante perfiles numerosos de clientes, como ser: el independiente, es quien va por algo puntual, en su mayoría clásico, sin la mejor predisposición ante la compra, dado que le resulta tedioso el solo hecho de salir a realizarla (en muchos casos, para dicho perfil, las madres/novias/esposas son quienes

efectúan la operación para evitarles a ellos tal instancia); el cansado (que si bien las compras no las realiza íntegramente por internet, si solicita información variada de los productos para, en caso de convencerse, cerrar la compra en el local en el menor tiempo posible y con el mínimo esfuerzo); el experto, distingue la calidad y conoce los precios que se están manejando a su vez en internet; el fashionista quien conoce en detalle todo lo que se encuentra en el mercado y pone énfasis en la exclusividad de las prendas que usa.

5.3.8. Análisis de las Ventas

Resulta fundamental realizar un análisis de las ventas que se realizan anualmente, ya que esto, nos brinda información que será útil para poder identificar la estacionalidad de las ventas, es decir el cuándo y el cuánto.

Este tipo de observaciones nos ayuda al momento de volver más eficiente los ciclos de stock, disminuir costos de logística, poder realizar previsiones en los meses de menor actividad y por último y no menos importante, proyectar en caso que se pueda, las tendencias a futuro.

Tabla 11
Cantidad de Ventas Registradas por Año

Año	Ventas
2016	472
2017	786
2018	360
TOTAL	1618

Fuente: Elaboración propia según registros de la tienda.

En los siguientes gráficos vamos a presentar la cantidad de ventas por año 2016, 2017 por temporada, es decir, otoño-invierno y primavera-verano.

Tabla 12
Cantidad de Ventas Registradas por Temporada

Año	otoño - invierno	primavera - verano
2016	264	208
2017	440	346

Fuente: Elaboración propia según registros de la tienda.

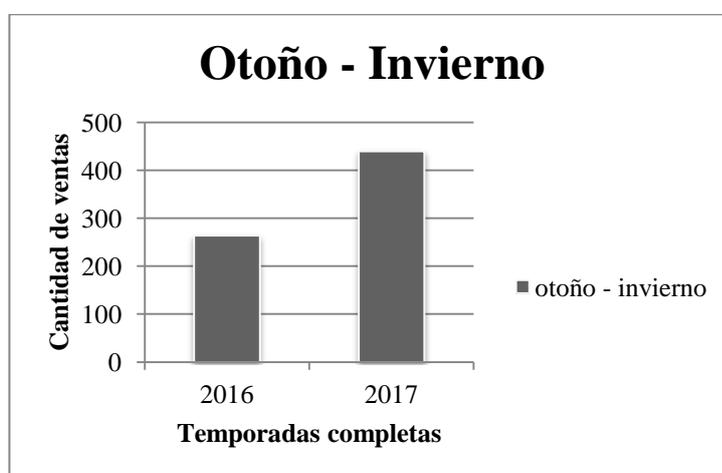


Figura 10. Ventas 2016 y 2017 de Otoño – Invierno. Elaboración propia con registros de la tienda.

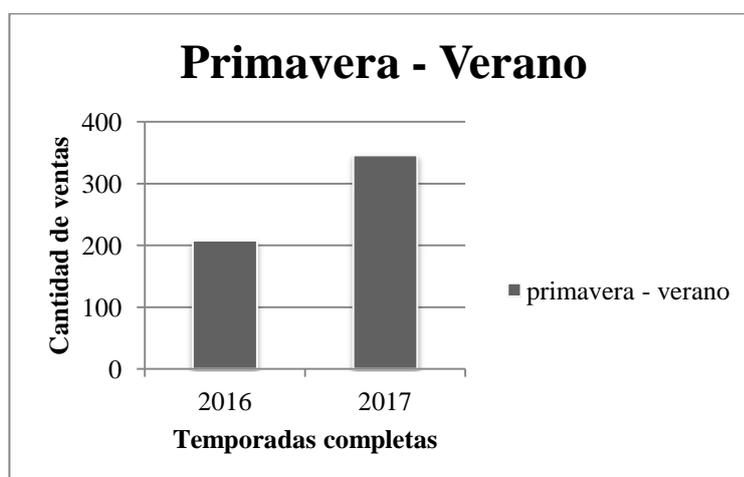


Figura 11. Ventas 2016 y 2017 de Primavera - Verano. Elaboración propia con registros de la tienda.

Para la temporada otoño-invierno el aumento fue de un 66% en ventas mientras que, en la temporada de primavera-verano se encontró mismo el porcentaje de incremento. Esto se debe a que la tienda con el tiempo fue ganando mercado a través de la fidelización y de la búsqueda activa de nuevos clientes con estrategias de promoción de manera homogénea para ambas temporadas.

Sin embargo, a pesar de que las políticas de fidelización van progresando y adquiriendo notoriedad, la empresa aún debe trabajar mucho por mejorar el grado de satisfacción de los clientes y motivar las recomendaciones, ya que el “boca a boca” es la publicidad más efectiva.

Lo mencionado se fundamenta en que los resultados del cuestionario arrojaron algunos aspectos que la empresa debe corregir o potenciar:

- Realizando una aproximación, 6 de cada 10 clientes afirman estar conformes con las prestaciones de la tienda; mientras que los 4 restantes demuestran un grado de disconformidad.
- Sólo 3 de cada 10 entrevistados recomendarían a Jamaica sin percibir ningún beneficio a cambio, y aproximadamente 5 de cada 10 estarían dispuestos a referenciar a la firma en el caso de que se le brinde algún incentivo.
- Además, aproximadamente 3 de cada 10 encuestados afirman que la firma es insustituible, pero los 7 restantes están dispuestos a reemplazar a Jamaica por una tienda competidora en menor o mayor grado.
- Otro aspecto importante para fidelizar es la atención al cliente, en donde la mayoría de los encuestaron la calificaron como aceptable. Dicho de otra manera, 3 de cada 10 encuestados no están a gusto con la

atención que se brinda en el local, mientras que los 7 restantes si están conformes.

Continuando con el análisis histórico de las ventas, los meses de mayor demanda están dados por mayo, junio, julio, octubre, noviembre y diciembre. Mientras que enero, febrero y agosto resultan los de menor actividad.

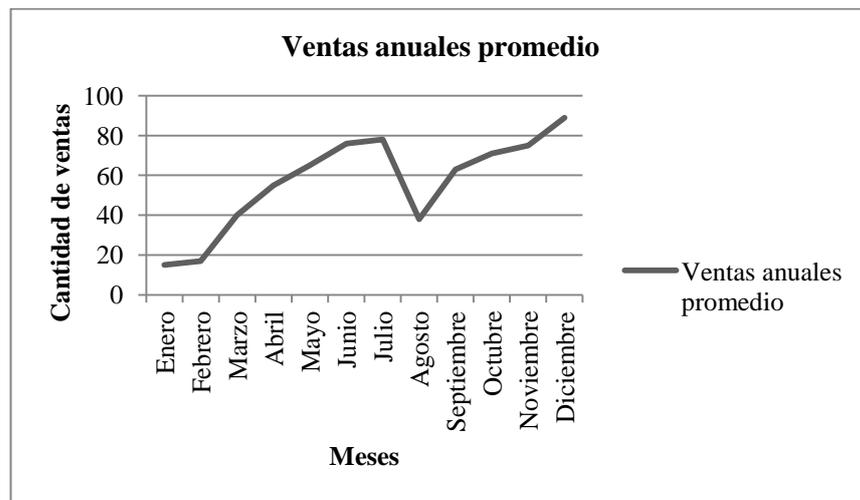


Figura 12. Ventas Anuales Promedio. Elaboración propia con registros de la tienda.

En el período mensual, la explosión de ventas se da entre los días cinco y quince del mes (ya que son las fechas de pago de los privados y del Estado), donde luego la actividad se estabiliza, y llegando al final del mes hasta antes del día cinco, en muchas ocasiones resulta casi nula.

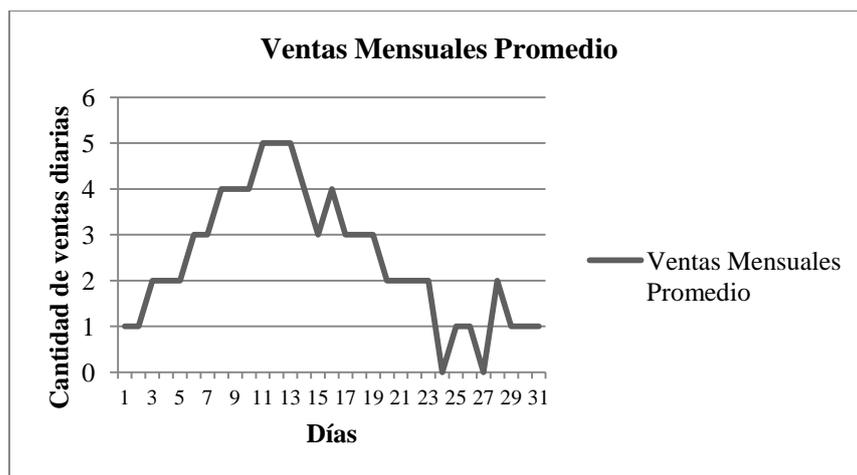


Figura 13. Ventas Mensuales Promedio. Elaboración propia con registros de la tienda.

Para el análisis de la semana, la demanda es creciente, registrándose su mayor movimiento a partir del jueves, siendo viernes y sábado los momentos importantes con respecto a las ventas.

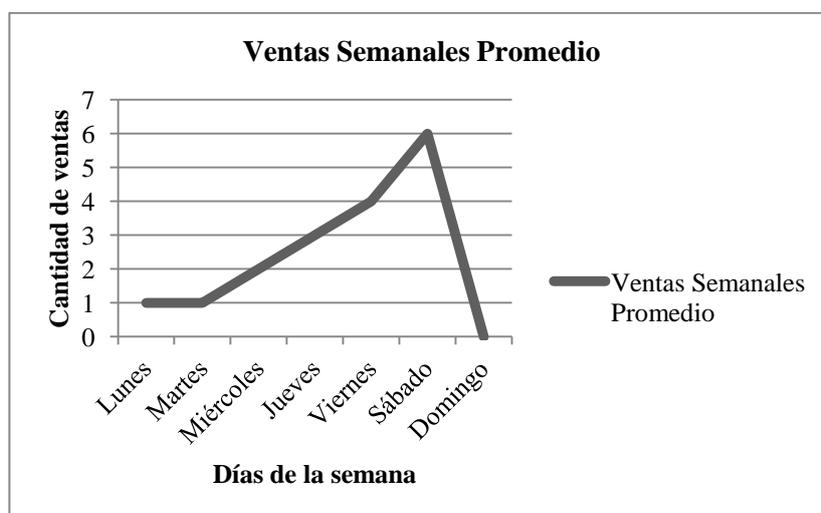


Figura 14. Ventas Semanales Promedio. Elaboración propia con registros de la tienda.

En todos estos casos, resulta fundamental identificar las causas subyacentes del estado de la demanda y determinar un plan de acción para cambiarla hacia un estado más deseable.

En base al análisis anterior, podemos decir que la tienda ha crecido en su corto tiempo de existencia. El comercio proyecta aumentar su ventas en un 10% para el siguiente año; porcentaje no demasiado ambicioso, dada la situación económica que transita el país, donde los últimos datos arrojan que a nivel nacional hubo una caída en las ventas del 9,6% para el rubro de indumentaria.

Se proyecta también, aumentar la fidelización, la cartera de clientes, para lograr a largo plazo un negocio consolidado en el tiempo.

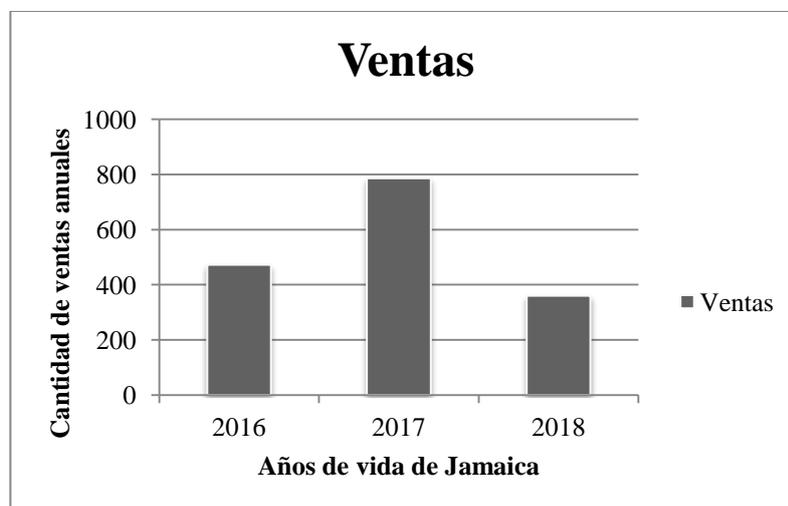


Figura 15. Comparativo en unidades vendidas 2016, 2017 y 2018. Elaboración propia con registros de la tienda.

Según el gráfico, la tienda tuvo un crecimiento en el año 2017, de alrededor de un 66% respecto al año anterior. El propietario fundamenta que este crecimiento se debe a la experiencia que va adquiriendo en cuanto a estrategias de posicionamiento y el llamado “boca en boca” positivo, como resultado de las respuestas de los consumidores ante la oferta planteada por Jamaica. A pesar de este avance en la satisfacción de los clientes y su mayor grado de pertenencia ante la marca, aún queda mucho por mejorar ya que para ampliar la cartera de clientes la empresa debe construir sólidas políticas de atracción y fidelización; ya que como se mencionó

anteriormente existen algunos resultados del cuestionario que la organización debe tomar como punto de partida si pretende crecer y posicionarse fuertemente en el mercado.

5.3.9. Análisis de la Competencia y Benchmarking

Jamaica cuenta actualmente con una importante competencia, debido a que, prácticamente no existen barreras de entrada. Para seleccionar los principales, se realizó un relevamiento y posteriormente se tomó como criterio aquellos comercios que trabajan con pluralidad demarcas alternativas ubicados solamente en la zona céntrica de la capital de Catamarca.

	Jamaica	Blur	Versus	Rocco	Weekend	Manhattan	Risco	Alfis Jeans
Antigüedad en el mercado local	2 años	4 años	6 años	8 años	6 meses	12 años	1 año	5 años
Nº de locales	Uno	Uno	Uno	Dos	Dos	Uno	Uno	Uno
Ubicación	A 2 cuadras de la única calle peatonal y a 3 cuadras de la plaza principal de la ciudad.	A 1 cuadra de la plaza principal y 1 de la calle peatonal	Sobre calle peatonal a una cuadra de la plaza principal	A media cuadra de la plaza principal y a 1 cuadra de la calle peatonal. El otro comercio está ubicado en la terminal de ómnibus (está ubicado dentro de la zona céntrica pero a 3 cuadras de la peatonal y a 8 cuadras de la plaza principal).	Uno ubicado en zona céntrica a tres cuadras de la plaza principal y 5 de la peatonal y el otro en la zona oeste de la ciudad (20 cuadras aproximadas de la plaza principal).	A media cuadra de la plaza principal y una de la peatonal.	A 4 cuadras de la plaza principal y dos de la peatonal	En la misma peatonal, a 2 cuadras de la plaza principal.
Segmento al que apunta	Medio bajo – Medio típico C3	Medio típico C3	Medio bajo – Medio típico C3	Medio típico – Medio Alto C2 – C3	Medio típico – Medio Alto C2 – C3	Medio típico C3	Medio típico C3	Medio bajo – Medio típico C3
Productos	Indumentaria masculina y accesorios	Indumentaria masculina, accesorios y calzado	Indumentaria, accesorios y calzado – Para Hombres, Mujeres y Niños	Indumentaria masculina, accesorios y calzado	Indumentaria y accesorios para Hombres, Mujeres y Niños	Indumentaria masculina y accesorios	Indumentaria masculina y accesorios	Indumentaria masculina y accesorios
Precio	Valor Medio	Valor Medio	Valor Medio	Valor Medio Alto	Valor Medio – Medio Alto	Valor Medio	Valor Medio	Valor Medio
Estrategias de comunicación	Redes Sociales: Facebook e Instagram/ Sponsor en eventos deportivos y equipos	Redes Sociales Facebook e Instagram – Radio	Redes Sociales Facebook e Instagram	Redes Sociales Facebook e Instagram – Patrocinio de Evento - Radio	Redes Sociales Facebook e Instagram	Redes Sociales Facebook e Instagram	Redes Sociales Facebook	Redes Sociales Facebook

Figura 16. Comercios Competidores. Elaboración propia.

Jamaica Tienda, comparada con las casas de indumentaria competidoras, se encuentra equiparada en lo que refiere a la ubicación de los puntos de venta si bien existen locales que resultan inmediatos al área peatonal, o a la plaza principal, la ubicación que posee es muy aceptable, ya que la calle en que se sitúa, es uno de los acceso más frecuentes a la hora de arribar a la zona céntrica, y en los horarios pico, es altamente transitada, por no estar tan congestionada a nivel vehicular.

En cuanto a trayectoria, puede destacarse como uno de los emprendimientos más jóvenes, lo que implica que su experiencia es menor y también lo es su posicionamiento.

Otra diferencia a tener en cuenta radica en que no posee actualmente, en su abanico de ofertas, calzados como varios de sus competidores.

Al público que va dirigida la oferta es prácticamente el mismo para todos los comercios mencionados. Quizás algunos como Weekend aspiran también a adolescentes y hombres, mientras que el resto se mueve en la misma franja en la que se encuentra trabajando Jamaica Tienda (entre 18 a 45 años), con la excepción de Rocco y Weekend quienes buscan además un segmento de clientes con un mayor ingreso, donde el primero es referente y líder en ventas del sector.

Finalmente, podemos observar que algunos competidores, destinan un importante porcentaje de recursos en publicidad: diarios, radio y televisión, lo que puede responderá que cuentan con un mayor porcentaje de ingresos, lo que les da un margen de acción mayor para este tipo de acciones.

Cabe destacar que los comercios expuestos en el cuadro precedente reúnen similares sino idénticas características con el local en análisis, para lo que, el grado de importancia que constituye su presencia en el mercado, suele ser alta.

Si bien se puede identificar un elevado número de competidores, lo que lo hace importante a la hora del análisis, no quedan dudas que Jamaica Tienda deberá enfocar sus esfuerzos en brindar un valor diferente y/o mayor en el servicio integral a sus clientes como en sus productos (en caso que fuera posible) para que solo reste orientar sus esfuerzos en posicionarse de manera ventajosa respecto a ellos.

Dando respuesta a uno de los objetivos específicos propuestos en el inicio del trabajo, haremos mención a un benchmarking genérico y competitivo, que nos servirá

para comparar y tomar como ejemplos las mejores estrategias de empresas o marcas (competencia y de otros sectores) resultándonos beneficioso al momento de adaptarlas en el afán de incluir progresos. Para poder hacer un benchmarking es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.-Determinar los elementos que se van analizar.
- 2.-Seleccionar los jugadores a investigar.
- 3.-Recopilación de información
- 4.-Resultados

¿Qué se quiere mejorar? En nuestro caso particular lo que queremos mejorar es la posición en el mercado que ocupamos, para lo cual, es válido pensar en querer ser una de las primeras opciones en la mente del cliente a la hora de pensar en indumentaria masculina.

La promoción de la tienda resulta insuficiente, dado que más allá del tiempo transcurrido, existe un gran número de personas que pertenecen al segmento que no conocen el local, y aún conociéndolo, muchos de ellos aún no realizaron ninguna compra.

No sólo la optimización de beneficios para los clientes, sino también la difusión de la tienda serán temas que nos ocupen y nos lleven al presente análisis.

Después de identificar estos elementos que van a ser sometidos al benchmarking, elegiremos al líder del mercado de indumentaria masculina Rocco, en lo concerniente a los recursos que utiliza para la mencionada difusión, mientras que para la optimización e implementación de atractivos beneficios para los clientes, realizaremos una investigación y recopilación con aquellas empresas o marcas que cumplan con las características a mejorar.

El benchmarking competitivo nos lleva a examinar la difusión que tiene de la tienda, donde se observa que aparecen con frecuencia en espacios publicitarios del

canal local, en un horario nocturno, posterior a las 22hs (en el prime time), en Radio Valle Viejo (programa radial de mayor audiencia a nivel provincial desde las 7hs hasta las 9hs). Circula con el diario del lunes en el segundo diario más leído.

Ha realizado a su vez, desfiles propios de la marca con la colaboración de algunos otros locales de bienes que complementen o que colaboren en tal evento (ópticas, indumentaria femenina, indumentaria para niños).

Por lo que, concluimos que la erogación que mantiene mensualmente en estrategias referidas a la promoción, le brindan una imagen instalada y la posicionan como primera opción en la mente del consumidor, más allá que resulte sustancialmente más cara que el resto de la competencia.

Jamaica Tienda debe apuntar a reforzar este aspecto, quizás sin igualar el nivel de gasto que Rocco dispone para ello, pero sí tener en cuenta los canales de comunicación usados, que complementen y solidifiquen el trabajo realizado de manera cotidiana en las redes sociales.

Refiriéndonos a los beneficios para los clientes, se tomaron como referencias las entidades bancarias, y supermercados, que tienen instalados desde hace ya muchos años, sistemas de puntos para sus clientes frecuentes, que pueden derivar en premios o canje, ya sea por productos propios de la compañía o por otros pertenecientes a empresas con las que se asocian.

Ejemplos exitosos de ello encontramos los puntos adquiridos con compras por tarjetas de crédito de Santander Río, canjeables por viajes de Despegar.com, o por electrodomésticos; las millas de Latam sumadas mediante compras con tarjeta del banco Francés; los puntos adquiridos con cargas de combustible o compras en el Full para YPF Serviclub; los puntos y descuentos por compras realizadas en los supermercados Vea, son algunos de los ejemplos de empresas locales que

entusiasman al cliente, invitándolo a juntar un sinfín de puntos para adquirir productos o servicios con compras que indefectiblemente han de realizarse, pero que, seducidos por un beneficio extra, no caben dudas hacia dónde o hacia quienes dirigir la compra.

5.3.10. Conclusiones del Análisis Interno

Luego de estudiar los recursos, habilidades y capacidades de la empresa en su arista interna, se puede concluir que la gestión de la tienda ha ido creciendo y progresando con el transcurso del tiempo debido a una mayor experiencia en el mercado. Sin embargo, en el año 2018 se observó una caída en las ventas, la cual está directamente relacionada con una disminución del consumo por un fuerte proceso recesivo a nivel nacional.

No obstante, como la empresa puede manejar un contexto desfavorable, debe tomar medidas desde la gestión cotidiana para potenciar sus fortalezas y erradicar las debilidades. En muchos casos, las crisis o los estancamientos representan oportunidades para las organizaciones, ya que deben movilizarse, modificar sus estrategias, arriesgarse y pensar de una manera distinta a lo convencional.

Entre las fortalezas más importantes que encontramos son la adecuada relación precio-calidad, una estética apropiada del local, la extensa variedad de marcas, una adecuada atención al cliente, y una participación activa y exitosa en las redes sociales.

En opuesto, dentro de las debilidades encontramos por ejemplo un débil posicionamiento en el mercado debido a sus pocos años de trayectoria en el mercado, la formulación de objetivos ambiguos que no contienen cuantificación ni plazo, una fuerte estacionalidad en los ingresos por ventas y un desarrollo austero de políticas destinadas a promover el crecimiento de la cartera de clientes.

Finalmente, la empresa debe tomar a las debilidades como oportunidades de mejora a futuro, para que puedan convertirse en activos estratégicos, y lograr un incremento en las ventas, a pesar de la recesión económica. En este marco, el desarrollo del plan de marketing permitirá erradicar la mayor parte de las debilidades que la organización posee en la actualidad.

CAPÍTULO 6:
DIAGNÓSTICO

6.1. Introducción

Habiendo llegado hasta esta instancia, este capítulo nos requiere un conocimiento detallado de la situación en la que se encuentra el comercio bajo análisis. Por lo que, un diagnóstico intenta realizar un estudio profundo que nos lleva a determinar factores positivos y negativos con los que actualmente cuenta Jamaica, y que como resultado, las conclusiones que se aborden, permitan definir mejores estrategias.

Para llevarlo a cabo utilizaremos el análisis FODA, que nos ayudará en la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, como también las fortalezas y debilidades de la empresa, que indudablemente afectan a los intereses del mismo, cumpliendo con una instancia más en el camino hacia la planificación estratégica.

6.2. Análisis FODA

En el siguiente cuadro se verá reflejada la situación actual en la que se encuentra el comercio y posteriormente, obtendremos las conclusiones pertinentes del diagnóstico.

Fortalezas	Oportunidades
Calidad de atención al cliente. Relación precio-calidad apreciable. Controles de calidad permanentes. Producto de durabilidad y diseño. Local de ambientación moderna y agradable. Emplazamiento y accesibilidad óptima para los clientes. Costos Fijos relativamente bajos. Recursos humanos con los conocimientos específicos en el área en que se desempeñan.	Tendencia a la búsqueda de precios bajos y a su vez, de buena calidad. Clientes con nuevas necesidades insatisfechas. Clientes no fidelizados con la competencia. Locales linderos de productos complementarios a lo ofrecido por Jamaica Tienda.

Debilidades	Amenazas
Bajo presupuesto para acciones de marketing y publicidad. Escasa capacidad financiera para destinar a la reposición de stock. Desarrollo austero de políticas de atracción y fidelización. Mínima experiencia en el rubro.	Crecimiento constante del mercado electrónico como principal competidor. Clientes exigentes e informados. Numerosos competidores con vasta experiencia en el rubro. Competidores con mayor variedad de productos. Economía de ajuste.

Figura 17. Análisis FODA. Elaboración propia.

6.2.1. Fortalezas

- Calidad de atención al cliente: el propietario es quien continuamente transmite a su personal los valores y principios que la tienda intenta transmitir; buscando a los clientes de manera que se produzca un vínculo que vaya más allá de la venta en sí, sino que cuenten con un espacio donde se sientan en confianza expresando sus requerimientos, como así también el grado de satisfacción alcanzado, para luego fortalecerlo y lograr un fidelidad consolidada.
- Relación precio-calidad: las prendas poseen características de excelente calidad a un precio más que accesible, dado que cuentan con diseños vanguardistas, originales, de confecciones que permiten un buen calce en todas sus prendas, con una alta durabilidad en cuanto a colores, estampas, tramado; puesto que no se percuden con el tiempo y en función de ello, se fija un precio que supera las expectativas del cliente, dándole un valor agregado a la percepción del producto.
- Controles de calidad permanentes: Se realizan periódicamente chequeos de las condiciones de la mercadería, debido que existe constante manipulación de las prendas en todo el proceso que se transita hasta la venta, y aún en esta instancia, existe la posibilidad que sufran deterioro o que lleguen con defectos de fábrica.

Es por esto que al momento del arribo de las prendas, se controla su confección, acabado, estampado, y ya una vez en la tienda, periódicamente se monitorea que sigan en condiciones óptimas para ser vendidas, generando así, garantías de calidad que luego se verán reflejadas en la confiabilidad de los clientes hacia las marcas.

- Producto de durabilidad y diseño: en este caso hacemos específicamente referencia en las características de las prendas dado que permanecen en la condición en la que se las adquiere por mucho tiempo, y además, se seleccionaron proveedores que ponen su esfuerzo en la diferenciación en el diseño, buscando algo único en comparación a la competencia, logrando que visualmente sea diferente a otros, más allá de cumplir con las características técnicas o funcionales propias de la prenda.
- Local de ambientación moderna y agradable: el punto de venta tiene un diseño original e innovador diferenciado de la competencia, donde para lograr captar la atención del consumidor realizan periódicamente innovadores motivos en la vidriera, la que siempre muestra una temática que trasciende la mera exposición de las prendas; generando empatía con los clientes, quienes, llamados además por las prendas, se llevan una impresión positiva dada por la comodidad y disposición de los espacios, lo que suma indefectiblemente a la experiencia de compra.
- Emplazamiento y accesibilidad óptima para los clientes: al encontrarse situado en la zona céntrica, en el mismo núcleo de mayor actividad comercial, permite que el afluente de personas sea caudaloso, y por no ser una de las calles principales, el tránsito tampoco resulte tan engorroso como en otros puntos del centro.

- Costos fijos relativamente bajos: si bien el local se encuentra situado en la zona céntrica, al no emplazarse en las calles principales comerciales, sino cercano a ellas, el mayor costo fijo, que pertenece al alquiler del inmueble, no resulta en la magnitud que manejan espacios a una cuadra de diferencia, para lo que, la totalidad de los costos fijos, resulta accesible.
- Recursos humanos con los conocimientos específicos en el área en que se desempeñan: cada una de las áreas que cooperan con la dinámica organizacional de Jamaica cuenta con personal preparado para el desempeño de sus tareas específicas, ya que la empresa tiene la firme creencia que desde el primer contacto con el cliente (con la atención recibida ya sea en el punto de venta o vía web, pasando por todos los aspectos que requieran planificación, como así también lo minucioso y preciso del área contable), importa en gran medida. Donde un buen servicio comienza con un empleado que sea capaz de realizar su trabajo eficientemente y para ello, nada mejor que tener las herramientas que brindan los saberes de la capacitación. Por lo que se valora en demasía que el personal se encuentre calificado, resultando fundamental para un trabajo mancomunado y en equipo que derive en el ofrecimiento de un mismo nivel de servicio a todos los clientes una y otra vez.

6.2.2. Debilidades

- Bajo presupuesto para acciones de marketing y publicidad: el comercio todavía se encuentra en sus inicios y apostar a una gran inversión en publicidad resulta dificultoso, pero aun así, con mínimo presupuesto se sponsorean competencias, equipos de vóley, de mountain bike, jugadores de

tenis y se saca provecho de las herramientas que se ponen a disposición de las redes sociales, dado que sus ingresos son reducidos, particularmente en la etapa que se transita a nivel país en su impacto económico.

- Escasa capacidad financiera para destinar a la reposición de stock: ante un ingreso reducido y/o ajustado, los tiempos en que se reúne un monto significativo para realizar importantes pedidos de mercadería se aletargan, quedando ante dos alternativas: ir abasteciéndose de pequeñas cantidades de productos y tener periódicamente algo nuevo para ofrecer, o aguardar a reunir el capital suficiente para realizar un pedido de mercadería que implique una entrada de stock más significativa.
- Desarrollo austero de políticas de atracción y fidelización: al encontrar una tienda como Jamaica, limitada en su volumen de stock existente (claramente por estar en sus inicios), la gran restricción que se le presenta es no contar con un amplio abanico de productos que haga que cualquier demanda que provenga de los clientes, pueda ser satisfecha por el local, sino que por el contrario, debe sortear con pocas herramientas a su alcance, los obstáculos que le permitan mantener al cliente, el que indefectiblemente, y al momento de simplificar su búsqueda, se siente atraído por numerosa cantidad de marcas, modelos y publicidad concentrados en un solo espacio, lo que puede derivar en la pérdida de clientes. Sumado a ello, son escasos los incentivos o beneficios que se les brinda a los clientes actuales para retenerlos o que referencien a clientes potenciales de manera de aumentar la captación de los consumidores.
- Mínima experiencia en el rubro: con frecuencia, los proyectos que luego pasan a ser negocios, no tienen en cuenta el simple hecho de que el o los productos

que se ofrecen, tienen que ser vendidos. Los inicios de las actividades, en su mayoría derivan de un austero análisis, carente de tecnicismo, con fundamentos en que “son posibles prácticamente”, porque “están de moda”, porque “no hay muchos de ese rubro en el mercado”, entre otros. El hecho de que la gente tenga que comprar el producto determinado y que haya que desarrollar formas de venderlo y distribuirlo, son aspectos que generalmente reciben muy poca atención inicialmente. Ello deriva en una pérdida de tiempo y dinero. El caso de análisis no es la excepción, ya que si bien los dueños del local poseen conocimientos de administración, no se debe desconocer que el poco tiempo que la tienda lleva en el mercado, la particularidad del rubro y del escenario económico al que se encuentran expuestos, la toma de todas y cada una de las decisiones que se requieren, se vuelve una encrucijada entre la eficacia y el error, donde la falta de sustento técnico puede derivar en una mala decisión, y ello en importantes pérdidas económicas.

6.2.3. Oportunidades

- Tendencia a la búsqueda de precios bajos y a su vez, de buena calidad: en los tiempos de hoy, el comportamiento de compra está cambiando debido a la realidad económica del país, lo que deriva en la disminución del porcentaje o monto que los clientes tienen asignado a la compra de indumentaria, y por ello, la indefectible caída en la demanda. De esto resulta que el consumidor empieza a modificar sus conductas, pasando de comprar marcas reconocidas y de costos altos, para volcarse a marcas alternativas con precios más económicos pero con una calidad elevada, que cumpla la función que esperan de la misma manera que lo harían marcas más caras.

- Cientes con nuevas necesidades insatisfechas: existen clientes que permanentemente tienen la necesidad de adquirir productos de nuevos diseños, encontrar mejores precios a una calidad aceptable, sentirse identificados con los productos y el espacio que los reúne (redes sociales, local comercial), y minimizar los tiempos de espera en el proceso desde la búsqueda de la información hasta la concreción de la compra.
- Cientes no fidelizados con la competencia: si bien la fidelización tiene sus bases en convertir cada venta en el principio de la siguiente, muchas veces se pierde de vista tan importante concepto en la práctica. Por ello, se puede contar como una ocasión favorable ver que muchas empresas se enfocan en el mero acto de vender el producto o el servicio que ofrecen, sin ver más allá, dejando de explotar oportunidades como esta, donde los clientes no terminan por definir su lealtad, dado que no hay un planteo concreto de acciones que lo conduzcan a ello; resultando a su vez, más barato fidelizar que captar nuevos clientes, donde aquel que es habitual, requiere menos operaciones en el proceso de venta. Para ello, es fundamental conocer a los clientes.
- Locales linderos de productos complementarios a lo ofrecido por Jamaica Tienda: el hecho que el comercio bajo análisis se encuentre situado entre dos locales comerciales, uno de indumentaria femenina y una óptica, y que los mismos hayan arribado a la zona con cierta anterioridad, hace que el flujo de personas que asisten por otras necesidades a los locales vecinos, conozcan, se interesen y registren la existencia de este nuevo espacio, y que, al momento de requerir indumentaria masculina, piensen en Jamaica como una opción altamente probable. A su vez, en diagonal se encuentra una tienda de grandes dimensiones que es boca de expendio de la marca Topper, donde diariamente

concurren numerosos clientes en busca de indumentaria deportiva para todas las edades y género. Indudablemente que el hecho de que pasen por otros fines, lo registren y hasta concreten alguna venta casual, como cuando los “acompañantes” de quienes asisten a la casa de ropa femenina o a la óptica se quedan entretenidos esperando observando la vidriera o entrando al local, resulta un llamador y por ello, una interesante oportunidad digna de explotar.

6.2.4. Amenazas

- Crecimiento constante del mercado electrónico como principal competidor: una gran amenaza que ronda y abarca a todos y cada uno de los rubros que va en ascenso y se presenta en mayor o menor medida. La confianza que fue instalando este tipo de modalidad de a poco, las plataformas amigables para la concreción de las operaciones como así también las múltiples herramientas donde exponer y publicitar los productos han hecho que su crecimiento se dé de manera vertiginosa, con tan solo unos minutos frente a un dispositivo móvil o una PC, desplazando en gran medida y tendiendo a un cada vez más cercano “jaque” para la forma tradicional de compra. En Estados Unidos denominaron a este fenómeno como “apocalipsis retail” que implica una avalancha de cierres de centros comerciales y tiendas.
- Clientes exigentes e informados: por el exceso de información al alcance del consumidor, como resultado de la exposición que brinda internet, el cliente suele estar más que informado cuando decide su compra, presta mucha atención a la descripción de los productos, no limitándose a copiar la información que ofrece el fabricante/ vendedor. En ciudades chicas existe un método extra que puede colaborar o ser letal para quienes ofrecen productos o

servicios y es el denominado “boca en boca”. Todo ello genera un cliente mucho más exigente por el cúmulo de información que posee previo a la compra.

- Numerosos competidores con vasta experiencia en el rubro: como se describiera previamente, los competidores de este rubro, en su gran mayoría poseen más años afincados en el mercado de Catamarca, y por ello, su mayor experiencia les da una ventaja en cuanto a decisiones y capacidad de ventas. La defensa de la competencia es, una herramienta fundamental para garantizar la igualdad de oportunidades para los clientes. También puede analizarse desde el punto de vista en el cual si los comercios compiten entre sí para encontrar nuevas oportunidades y servicios que ofrecer a los clientes o para encontrar la forma de llevar un nuevo producto al mercado más rápido, entonces la competencia puede llevar a encontrar una o más de una ventaja competitiva para la organización. Pero es una realidad que el ingreso desmedido de competidores implica una competencia más feroz por el mismo mercado (dado que éste no aumenta y la misma porción se reparte entre mayor número de interesados). Para el caso particular de análisis, y de acuerdo a lo observado, dadas las bajas barreras de entrada, es que existe de un tiempo a esta parte, un incremento desmedido en el número de locales dedicados a la comercialización de indumentaria masculina, sin tener en cuenta los emprendimientos que no se encuentran registrados, lo que puede resultar perjudicial para el volumen de ventas que se venía manejando.
- Competidores con mayor variedad de productos: existen comercios con más trayectoria en el mercado y poseen actualmente una gran cantidad de productos disponibles al alcance del consumidor, como producto de una mayor

y permanente inversión en stock, y a su vez, una no tan buena previsión de las ventas de la temporada. Para los días que corren, el contar con un amplio volumen de prendas, resulta beneficioso desde varios puntos de vista. Uno de ellos deviene de la situación crítica que atraviesa la economía de Argentina, donde stockearse es una forma práctica de combatirle a la inflación, dado que resulta conveniente acumular todo aquellos que se puede mantener por mucho tiempo, eso a la larga genera un gran ahorro. A su vez, esta mirada tiene sus bemoles, dado que la moda se encuentra sujeta y regida por numerosos cambios, por lo que, presenta también un riesgo quedarse con demasiada mercadería con tendencias muy marcadas de la temporada actual. Por otro lado, un negocio que ofrezca numerosas opciones al momento de seducir al consumidor, posee más chances de satisfacer sus necesidades.

- Nuevo marco económico o ajuste: solo es necesario mencionar una serie de factores como para poder dilucidar el escenario amenazante que claramente se nos plantea: un dólar que registró una estrepitosa suba en su cotización, una innegable inflación oscilante entre un 27 y 30%, ajustes del gasto público, salarios desactualizados tanto para los privados como para los empleados públicos quienes cerraron en un 15% sus aumentos (en el sector privado los salarios tendrán subas del 25%), la pérdida sustancial de poder adquisitivo y tasas de interés de referencia del 40% anual. Todo ello deriva en un esquema tenebroso para los días que se avecinan.

6.3. Balance de Fuerzas

6.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 13
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factor a analizar			
	Peso relativo (importancia)	Impacto/ Relevancia	Peso ponderado
FORTALEZAS			
· Calidad de atención al cliente.	0,012	3	0,036
· Relación precio-calidad apreciable.	0,202	3	0,606
· Controles de calidad permanente.	0,003	2	0,006
· Producto de durabilidad y diseño.	0,15	3	0,45
· Establecimiento con un diseño moderno, y agradable.	0,05	2	0,1
· Emplazamiento y accesibilidad óptima para los clientes.	0,06	2	0,12
· Costos Fijos relativamente bajos	0,185	3	0,555
· Recursos humanos con los conocimientos específicos en el área en que se desempeñan.	0,04	2	0,08
Sub Totales			1,953
DEBILIDADES			
Bajo presupuesto para acciones de marketing y publicidad.	0,025	1	0,025
Poca capacidad financiera para destinar a la reposición de stock.	0,25	3	0,75
Escasa capacidad de fidelización al cliente.	0,012	2	0,024
Poca experiencia en el rubro.	0,011	1	0,011
Sub Totales			0,81
TOTALES	1		2,763

Fuente: Elaboración propia

Para lograr la ponderación de los valores, el peso relativo estará dado por una escala de 0 a 1 en importancia, y de 0 a 3 en impacto/relevancia. Del producto de estos dos valores, se obtiene el peso ponderado de cada factor analizado.

La suma total de los componentes internos del FODA nos dan como resultado 2,763; por encima del promedio 2,5. Hacemos un particular énfasis en lo que hay que destacar, y ello se encuentra en los valores obtenidos por el peso ponderado de las Fortalezas y las Debilidades. Las primeras obtuvieron 1,953 y las segundas 0,81 por lo que las fuerzas internas de la organización son favorables dado que las Fortalezas superan a las Debilidades en sus pesos ponderados.

6.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla 14
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factor a analizar			
OPORTUNIDADES	Peso relativo (importancia)	Impacto/ Relevancia	Peso ponderado
Tendencia a la búsqueda de precios bajos y a su vez, de buena calidad.	0,05	3	0,15
Clientes con nuevas necesidades insatisfechas.	0,1	2	0,2
Clientes no fidelizados con la competencia.	0,2	2	0,4
Locales linderos de productos complementarios a lo ofrecido por Jamaica Tienda.	0,05	2	0,1
Sub Totales			0,85
AMENAZAS			
Crecimiento constante del mercado electrónico como principal competidor.	0,2	3	0,6
Clientes exigentes e informados.	0,04	3	0,12
Competidores con vasta experiencia en el rubro.	0,01	2	0,02
Competidores con mayor variedad de productos.	0,1	3	0,3
Nuevo marco económico	0,25	3	0,75
Sub Totales			1,79
TOTALES	1		2,6

Fuente: Elaboración propia

Del total de factores externos analizados podemos inferir que se encuentra por encima de la media (2,5) con un valor de 2,6; por lo que los factores externos analizados como oportunidades obtuvieron un peso ponderado de 0,85; mientras que para las amenazas, dicho resultado alcanzó 1,79.

Por ello es que podemos ver que las fuerzas externas de la organización resultan desfavorables, dado que las amenazas son potencialmente más importantes que las oportunidades que se nos presentan actualmente.

6.3.3. Matriz del Balance de Fuerzas

A partir del análisis anterior se realizará el cruce de las variables para identificar las combinaciones que nos conducen a las siguientes estrategias, derivando en la Matriz del Balance de Fuerzas:

FO: (Fortalezas/Oportunidades), DO: (Debilidades/Oportunidades)

FA: (Fortalezas/Amenazas), DA: (Debilidades/Amenazas)

Tabla 15
Balance de Fuerzas

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de atención al cliente. 2. Relación precio-calidad apreciable. 3. Controles de calidad permanente. 4. Producto de durabilidad y diseño. 5. Establecimiento con un diseño moderno, y agradable. 6. Emplazamiento y accesibilidad óptima para los clientes. 7. Costos Fijos relativamente bajos 8. Recursos humanos con los conocimientos específicos en el área en que se desempeñan. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo presupuesto para acciones de marketing y publicidad. 2. Escasa capacidad financiera para destinar a la reposición de stock. 3. Desarrollo austero de políticas de atracción y fidelización. 4. Mínima experiencia en el rubro.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a la búsqueda de precios bajos y a su vez, de buena calidad. 2. Clientes con nuevas necesidades insatisfechas. 3. Clientes no fidelizados con la competencia. 4. Locales linderos de productos complementarios a lo ofrecido por Jamaica Tienda. 	<p>Estrategias FO:</p> <p>Estrategia de crecimiento: <u>Incremento de los ingresos:</u> Campañas con objetivo basado en cuotas <u>Desarrollar nuevas líneas:</u> Desarrollar catálogos, afiches y folletos Campañas para realizar crossselling <u>Realizar alianzas estratégicas</u> Participar en ferias y eventos donde se pueda llevar los productos Relacionarse empresas similares o accesorias a nuestros productos <u>Incrementar nuevos clientes</u> Incentivos por primera compra, frecuencia, ocasiones especiales (obsequios, bonos, descuentos) <u>Estudios de mercado</u> Estudio de comportamiento de compra, de posicionamiento, de la competencia</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>Estrategias de refuerzo: <u>Desarrollar indicadores de gestión</u> Medir el posicionamiento y participación de mercado Medir la cantidad de clientes nuevos y de baja <u>Programar capacitaciones a personal</u> Plan de charlas periódicas Evaluación de personal <u>Desarrollar el Know How</u> Elaborar procedimientos y funciones de marketing Actualizar catálogo de artículos de publicidad</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento constante del mercado electrónico como principal competidor. 2. Clientes exigentes e informados. 3. Numerosos competidores con vasta experiencia en el rubro. 4. Competidores con mayor variedad de productos. 5. Economía de ajuste. 	<p>Estrategias FA:</p> <p>Estrategias de Defensa: <u>Posicionar productos fastmoving</u> Despliegue de campaña publicitaria Programa de incentivos para tiendas <u>Programar capacitaciones con clientes</u> Plan de charlas específicas periódicas Promociones especiales por asistencia <u>Eficiencia en costos</u> Elaborar control de gastos de marketing</p>	<p>Estrategias DA:</p> <p>Estrategias de retiro: Discontinuar productos de baja rotación Campañas de remate</p>

Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo

La matriz que a continuación se expone, tiene como fin, mostrarnos mediante la comparación entre los principales competidores de Jamaica y conocer su posición actual, de acuerdo a la investigación de grupos focales realizada.

Se asignan calificaciones a cada empresa que fue mencionada en los grupos focales, de acuerdo con las experiencias y comentarios de los participantes. Por ello, los puntajes asignados devienen de análisis exploratorios propios del ejercicio de grupos focales, sumado a la observación participante, y en sus experiencias. Los criterios de éxito evaluados fueron sustraídos de las actividades anteriormente mencionadas. Los puntajes oscilan entre 0 y 5, mientras que las calificaciones resultaron de la suma de las calificaciones de cada factor dividido por el total de ellos (10).

Tabla 16
Matriz Evaluación del Perfil Competitivo (MPC)

MPC	Jamaica	Blur	Versus	Rocco	Weekend	Manhattan	Risco	Alfis Jeans
Reconocimiento de marca	2	3	4	5	3	4	2	3
Reconocimiento de alta calidad	4	4	3	4	4	3	3	3
Reconocimiento por diseño	3	3	2	5	3	2	2	2
Reconocimiento por stock disponible	3	4	5	5	4	5	3	4
Sistema de crédito propio	1	3	3	4	2	2	2	2
Servicio al cliente	4	3	3	4	3	3	3	3
Accesibilidad del local comercial	3	4	3	5	4	4	3	3
Lay out del local	4	2	3	4	3	3	2	3
Plan publicitario	2	3	4	4	3	4	2	4
Uso de redes sociales	4	2	2	4	3	2	1	1
Programa de beneficios a los clientes	3	3	3	3	2	3	2	2
TOTAL	3,00	3,09	3,18	4,27	3,09	3,18	2,27	2,73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17
Ranking de Evaluación del Perfil Competitivo

Ranking	N°		Puntaje
Rocco	1	1	4,27
Versus	2	2	3,18
Manhattan	2	3	3,18
Blur	3	4	3,09
Weekend	3	5	3,09
Jamaica	4	6	3,00
Alfis Jeans	5	7	2,73
Risco	6	8	2,27

Fuente: Elaboración propia

A partir del primer cuadro, quien obtuvo la mejor calificación fue Rocco con 4,27 y quien obtuvo el menor puntaje fue Risco con 2,27.

En este cuadro podemos ver como Rocco lidera el mercado, mientras que Jamaica se encuentra rankeada en cuarto lugar de acuerdo a los puntajes pero detrás de cinco locales previos.

Por ello, se requiere de una fuerte estrategia de mejoramiento dado que hay criterios que aún se encuentran lejos de obtener su máximo. Los factores más desfavorables de acuerdo a la calificación fueron: sistema de crédito propio, el reconocimiento de la marca, y el plan publicitario, mientras que los mejores calificados fueron: el reconocimiento de la alta calidad, servicio al cliente, lay out del local y uso de redes sociales.

6.3.5. Conclusiones de las Matrices

A partir de los análisis realizados anteriormente y basándonos en la información sobre antecedentes del mercado, el macroambiente, el desempeño de las acciones que se realizan en la mezcla de marketing y a través, del análisis de las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del emprendimiento, podemos concluir que:

- A nivel interno se puede inferir que Jamaica Tienda tiene varios factores por mejorar.
- La tienda posee condiciones de crecimiento, pero requiere de la formulación de nuevas estrategias comerciales para lograrlo. Identificar los productos con más salida al mercado para disminuir la demora en la reposición de stock, resulta indispensable.
- En cuanto a la promoción y publicidad, presenta la necesidad de un esfuerzo creciente. Si bien el presupuesto actual es reducido, se puede optimizar el uso de plataformas de llegada masiva, como las redes sociales que resultan económicas y de resultados rápidamente apreciables.
- Debido a la gran cantidad de comercios, experimentados y de mayor tamaño, es preciso realizar periódicos monitoreo de los precios de la competencia, para definir los propios y que estos se mantengan competitivos a lo largo del tiempo.
- La tendencia actual del consumidor expresada en optar por prendas de marcas alternativas, resulta una oportunidad de atraer nueva clientela. Realizar acciones de captación de clientes de manera sistemática es una estrategia que será de vital importancia para el crecimiento de la tienda.
- A nivel externo se puede afirmar que la mayor amenaza que el comercio en estudio tiene es el contexto económico reinante, y luego de ello, el líder del mercado que está muy bien posicionado, y con grandes volúmenes de mercadería.

6.4. Conclusiones Diagnósticas

Jamaica se halla en el mercado de indumentaria masculina, donde hay un claro líder (Rocco), muy bien posicionado, siendo además, primero en ventas. Se muestra como seguidor del mercado en el lugar número cuatro en la participación del potencial total de los competidores analizados. Por ello, debe aprovechar y explotar al máximo las oportunidades que se le presentan, optimizando aquellos conceptos que todavía no lo hacen en su totalidad.

Por lo tanto, lo que se observa es una situación actual aceptable de la firma, es decir, no se encuentra inmersa en una crisis que haga peligrar su extinción, pero también está distante de maximizar sus ganancias y de conseguir el liderazgo del sector de indumentaria masculina en Catamarca.

A pesar de que tanto el contexto macro como micro poseen más amenazas que oportunidades, con esfuerzo y trabajo duro la empresa puede mejorar su gestión interna, y alcanzar excelentes resultados y sostenibles en el tiempo. En este ámbito, la empresa está fallando principalmente en lo relativo a la atracción y fidelización del cliente, ya que el crecimiento de la cartera de clientes a lo largo de estos años no ha sido el esperado.

En consecuencia, mediante el desarrollo del plan de marketing en la propuesta de aplicación profesional se brindarán una serie de lineamientos y herramientas para que la organización logre incrementar sus ventas, a partir de un incremento de la cartera de clientes, al retener a los actuales y captar a los potenciales. Esto a su vez le permitirá tener una mayor capacidad financiera al momento de la reposición del stock, e ir ganando progresivamente una mayor participación en el mercado.

CAPÍTULO 7:

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

7.1. Visión, Propósito y Políticas de la Empresa a Futuro

El propósito en el corto plazo es lograr la consolidación del negocio a los fines de que sea sustentable a largo plazo. Por lo tanto, se espera que en el futuro se produzca un incremento progresivo en las ventas, y a su vez, un crecimiento austero de la rentabilidad.

Esto es así porque ante un contexto desfavorable a nivel regional y nacional, el objetivo debe ser desafiante pero no demasiado arduo, ya que no alcanzar una meta puede frustrar al personal de la empresa y generar una pérdida de confianza o de energía que puede ser difícil de revertir.

Las políticas o lineamientos de la firma a futuro son las siguientes:

- Entregar con cada prenda vendida, una excelente calidad de los productos.
- Brindar un precio accesible para que el incremento en la demanda sea constante y viable.
- Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- Combinar una cálida y personalizada atención al cliente que permita generar lazos fuertes y duraderos.
- Imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa del medio ambiente, como así también socialmente comprometida.

7.2. Objetivos de Marketing

En primer lugar, hay que tener presente que el responsable máximo de la organización debe fijar objetivos en las distintas áreas o perspectivas de la misma, las cuales según el Cuadro de Mando Integral son las siguientes: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Como el presente trabajo es de la Licenciatura en Comercialización, en la tesis de grado se hará hincapié en la Perspectiva de Clientes, pero es importante que la empresa defina objetivos en todas sus perspectivas. Operar en la perspectiva de cliente implica definir objetivos comerciales, conocidos también como de comercialización o marketing.

Como se mencionó a los inicios del presente trabajo, el objetivo general de la propuesta consiste en incrementar el volumen de ventas en un 10% interanual, desde julio de 2019 hasta junio de 2020, fecha en la que se realizará una evaluación final para cotejar el cumplimiento o no del objetivo. Cabe aclarar que el mismo es realista, por lo que se espera que mediante el diseño e implementación de las estrategias adecuadas, la empresa pueda lograr con creces esta meta general.

Para alcanzar este objetivo general que es el incremento en las ventas, la empresa pretende elevar su cartera de clientes, a partir de un perfeccionamiento y mayor profesionalismo de las políticas de atracción y fidelización de los compradores, dado que lo observado en las encuestas mostró que los mismos no indicaron ser fieles a los productos que comercializa la empresa.

Por lo tanto, el principal objetivo de marketing para el período 2019-2021 es el siguiente:

- Incrementar la venta de indumentaria masculina de Jamaica Tienda en un 20% en el período que abarca desde 2019 a 2021

Para alcanzar este objetivo habrá que realizar una serie de acciones, tales como mejorar la imagen y el posicionamiento de la marca, tener una mayor presencia en los puntos de venta e intensificar la comunicación con los clientes en los canales digitales.

7.3. Estrategias de Marketing

Al igual que con los objetivos, al momento de desarrollar la planificación estratégica, la empresa debe formular los objetivos y las estrategias apropiadas para lograrlas de manera sistémica y global. Sin embargo, aquí se hará énfasis en el desarrollo de estrategias predominantemente comerciales para arribar al logro de los objetivos de comercialización.

Las estrategias comenzarán a ser aplicadas a partir del segundo semestre del año 2019, y, al culminar el primer semestre de 2020, serán evaluadas para comprobar cuáles deben mantenerse, cuáles depurarse, cuáles incorporarse y cuáles someterse a un proceso de modificación.

Dichas estrategias estarán enfocadas en aumentar la cartera de clientes de la firma, a partir de la implementación de una serie de tácticas destinadas a incrementar la satisfacción de los clientes actuales, y captar nuevos compradores que no logren cubrir sus necesidades con las tiendas competidoras.

7.3.1. Estrategia Competitiva de Porter

En lo que atañe a las estrategias competitivas descritas por Porter, podríamos analizar una por una para ver con cuál de ellas alcanzamos una posición favorable, brindándonos una forma de valor apreciada por el consumidor y sostenible en el tiempo. Para ello, y repensando la ventaja competitiva con la que se identifica Jamaica Tienda, se considera que lo mejor sería integrar la propuesta de diferenciación con una estrategia de liderazgo en costos, puesto que los productos que la empresa

comercializa pueden ser enmarcados dentro de una cualidad única, pero no se centran en un segmento específico del mercado.

En este sentido, la estrategia de diferenciación permite asignar al producto algo que sea percibido como único, resaltando sus atributos pero sin que esto signifique (en un primer momento) un precio superior para el cliente, ya que lo que se pretende es que Jamaica Tienda se vuelva más conocida y aumente sus ventas.

Dado que la empresa se encuentra distinguida por ofrecer innovadores diseños y una alta calidad, si bien no comercializa primeras marcas, estos atributos suplen para el segmento elegido, la necesidad de incurrir en ellas.

Cabe destacar que los consumidores a los que nos enfrentamos, resultan muy sensibles al precio, donde ante igualdad de atributos o similitudes, tendrá mayor preponderancia el precio asignado a los productos.

La implementación de una estrategia en liderazgo en costos, y por ende, el ofrecimiento de precios bajos a los consumidores, será posible gracias a una optimización de las negociaciones con los proveedores, buscando en lo posible compras en volúmenes significativos para ahorrar costos. A su vez, la diferenciación puede basarse también en el enfoque de mercadotecnia, elaborado tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores.

Además, se puede afirmar que esta combinación es la estrategia adecuada porque de acuerdo a los resultados arrojados en los cuestionarios efectuados a los clientes, la mayor parte de ellos afirmaron que el atributo que más valoran al momento de la adquisición de las prendas es el factor precio.

El hecho de lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente produce grandes recompensas porque los beneficios son aditivos, y en palabras de

Porter (1987) “una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación”.

7.3.2. Estrategia de Cartera

Dentro de las estrategias de cartera, una empresa puede optar por la de crecimiento, estabilidad o renovación.

En este caso particular, lo que se pretende es un crecimiento de la organización, debido a que el nivel de ventas en la actualidad dista de lo esperado.

Por lo tanto, para concretar dicha estrategia de crecimiento la empresa debe basarse en la Matriz de Ansoff, la cual atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos.

Tabla 18
Matriz de Ansoff para Jamaica Tienda

<i>Producto / Mercado</i>	<i>Actuales/Tradicionales</i>	<i>Nuevos</i>
<i>Actuales/Tradicionales</i>	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
<i>Nuevos</i>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de estudio, se identifican claramente que se trata de productos que ya existen, y de mercados ya establecidos, por lo que, corresponde a ello la penetración de mercado, la más segura de las estrategias, que pone énfasis en ganar

participación, sin que se modifiquen las características de los productos, pero concentrando acciones que potencien a las mismas. Los esfuerzos y preocupaciones se orientarán a las ventas, fidelización y todo aquello que contribuya a destacar, normalmente y sin mucha diferenciación, la oferta.

Como se mencionó anteriormente, lo que se pretende inicialmente es un proceso de crecimiento, para luego ir aumentando progresivamente con el transcurso del tiempo. De esta forma, para el período 2019-2020 se espera la aplicación de una estrategia conservadora, pero en caso de obtener resultados positivos, casi con seguridad para el período 2020-2021 la empresa puede mutar hacia una estrategia más arriesgada, a través del desarrollo de nuevos productos o la expansión hacia nuevos mercados.

Por lo tanto, la estrategia de penetración consistirá en perfeccionar e intensificar la operación de la organización dentro del mismo mercado y con la misma variedad de productos que se poseen en la actualidad.

En consecuencia, el incremento en la cartera de clientes no estará originado, al menos por el momento, ni en la expansión hacia nuevos mercados ni tampoco en la creación de nuevos productos, sino más bien en fortalecer las políticas de atracción y fidelización de los clientes, en la capital de la provincia de Catamarca.

Lo mencionado será posible gracias a una mejor y mayor capacitación del personal interno, una respuesta más rápida a las consultas o reclamos de los clientes, una minimización de los errores tanto en la gestión como en los productos, la captación de clientes de la competencia, una mayor innovación y actualización de las versiones de los productos, el otorgamiento de incentivos a los clientes, el lanzamiento de promociones, etc.

3.3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

7.3.3.1. Estrategia de Segmentación

La empresa buscará basarse en una estrategia de concentración, para un público bien diferenciado, donde el segmento prioritario de clientes está dado por personas del sexo masculino de entre 18 y 45 años de edad, ubicados en la misma ciudad Capital, con un nivel socio-económico medio-típico (C3), sin dejar de lado al segmentos que abarca adolescentes y hombres mayores, que no resultarán prioritarios al momento de los esfuerzos de marketing, pero que tendrá menor atención por no ser nuestro segmento estratégico, sino que se los contemplará desde el punto de vista comercial.

Claramente que una variación en las preferencias, elecciones y/o gustos de estos clientes hará que el impacto que se dé en el comercio en estudio resulte importante, ya que nuestro esfuerzo se encuentra únicamente enfocado en un mercado relativamente pequeño. Por lo que se deben destinar todos los esfuerzos sobre un único público.

Por ser este el tipo de público que más se identifica dentro del área deportiva, ya sea porque practican algún deporte o porque disfrutan de asistir a torneos y competencias, es que se consideran relevantes el sponsoreo y la publicidad dentro de los mismos.

7.3.3.2. Estrategia de Posicionamiento

Apoyamos la estrategia en la relación calidad-precio. La empresa trata de ofrecer la mayor cantidad de beneficios a un valor razonable, transmitiendo

perfectamente que sus productos se encuentran basados en originalidad, diseño y vanguardia. El precio establecido se encuentra por encima de las expectativas del consumidor, durante los 365 días del año; con prendas versátiles para el día, en actividades diarias, como de noche, para ocasiones especiales. Los diseños son únicos y originales, pero su calidad resulta sorprendente en relación al precio que se establece y eso es lo que nos distingue y posiciona.

Se detallan a continuación las acciones que se consideran necesarias para mejorar el posicionamiento de Jamaica tienda en la mente de los consumidores al momento de realizar una compra:

- Utilizar con mayor frecuencia las redes sociales y realizar acciones de SEO y SEM para mejorar la visibilidad del sitio web en los motores de búsqueda
- Implementar acciones de e-mail marketing y móvil marketing para la promoción de productos
- Participar en eventos deportivos como sponsor y en publicidades que hagan visible a la marca
- Desarrollar programas de fidelización de clientes
- Contratar un consultor externo que pueda capacitar a los vendedores sobre técnicas de negociación, promociones y cierres de ventas que pueden utilizarse a fin de mejorar y aumentar las mismas.

7.3.4. Estrategia de Fidelización

Lo principal para captar la fidelización de los clientes es brindar un buen servicio tanto de venta como de post-venta. En este sentido, suelen ser de utilidad las siguientes estrategias:

- dirigirse a los clientes por su nombre
- reducir las esperas al momento de la atención o el cobro
- sorprender a los clientes con detalles inesperados

-solicitar el e-mail a los clientes permite el envío de promociones personalizadas según sus intereses, la transmisión de los logros y buenas noticias de la empresa, y la consulta de sus opiniones acerca del lanzamiento de nuevos productos y sus diseños y colores favoritos.

Esto implica a su vez atender a las sugerencias de los clientes, pues de no ser así la estrategia se vuelve en contra, ya que el cliente sentirá que está perdiendo el tiempo. De esta forma se consigue a su vez retener a los clientes, lo cual termina siendo la mayor estrategia de atracción, ya que un cliente satisfecho comparte la experiencia con otras personas y recomienda el lugar.

Como programa de fidelización, se sugiere incorporar el concepto de cliente VIP, el cual implica que cada determinado monto gastado (\$5000, por ejemplo) en compras acumuladas durante cierto período de tiempo, el cliente recibe un descuento de un 15% en su siguiente compra. Para ello, esta debe ocurrir en un lapso de tiempo no mayor a 15 días, generando en el cliente la necesidad de compra para aprovechar el descuento. Además, cada cliente VIP que incorpore nuevos clientes que deseen asociarse al plan, recibirá descuentos u obsequios por parte de la Tienda. Los mismos deben permitir la difusión de sus fotos en las redes sociales, de manera de ampliar la convocatoria y el posicionamiento de la marca.

7.3.5. Estrategia Funcional: Marketing Mix

7.3.5.1. Estrategia de Productos

La tienda comercializa productos de excelente calidad y diseño a un precio competitivo en el mercado. En Jamaica Tienda se pretende brindar al cliente una amplia gama de productos que hacen a la vestimenta informal y elegante sport para hombre, con una serie de accesorios que complementan el look a elegir, dentro de un diseño clásico; por lo que, para innovar un poco más, se adicionarán colores y modelos vistosos y de vanguardia, poco frecuentes en ciudades conservadoras como Catamarca, donde paulatinamente y de manera ascendente, van tomando fuerza mediante la aceptación del público consumidor. A su vez, y con el objetivo de captar nuevos clientes; se agregarán prendas nuevas de talles grandes (tan difíciles de adquirir en la industria nacional que no se especialice en ello) y muy requeridas por personas de gran porte y con sobrepeso. Esto permitirá ampliar la gama que ofrece la tienda, brindando más opciones a clientes actuales y potenciales.

7.3.5.2. Estrategia de Precios

Dado que para el consumidor resulta una variable de ajuste más que importante, y de acuerdo a lo establecido previamente donde se determinaba el liderazgo en costos, tendremos en cuenta la estrategia del precio bajo, donde nos destaquemos por ofrecer una gran calidad a un precio inferior a la competencia, con amplia financiación y todos los medios de pago, sumando a su vez, novedosas modalidades de beneficios y descuentos que permitan tentar al segmento objetivo.

La estrategia central permitirá colocarse de manera rápida en el mercado, siempre monitoreando los márgenes que nos permitan mantener finanzas sanas sin que el consumidor se sienta engañado ante un brusco aumento de precios, lo que daría una mala imagen a la empresa y al producto.

7.3.5.3. Estrategia de Distribución

Se buscará mantener la estrategia actual del emprendimiento, donde se comercializa únicamente en la ciudad Capital en la que está ubicado el único punto de venta sin que se avizore por el momento una expansión.

7.3.5.4. Estrategia de Promoción

Resulta uno de los puntos más débiles identificados, por lo que se orientarán los esfuerzos a aumentar la notoriedad a nivel local, aumentando la difusión publicitaria y promocional. Se llevarán a cabo acciones de comunicación constantes para lograr impactar a clientes potenciales y reforzar la fidelización de los actuales.

De acuerdo a la franja etárea que constituye el segmento al que apunta Jamaica Tienda, las redes sociales seleccionadas para llegar a los destinatarios serán: plataforma social de Facebook, dado que resulta un soporte de mucho alcance para llegar a los clientes y es a la vez económico. En un incesante crecimiento se encuentra la red Instagram, con una utilización y aceptación en ascenso, pero en menor escala que la mencionada previamente.

El sponsoreo de equipos deportivos, y eventos de la misma índole, con un mensaje saludable y de convocatoria masiva, también resulta una opción válida a tener en cuenta, dada la cantidad de eventos de esta naturaleza que se suceden habitualmente y la convocatoria que ello acarrea.

Todos estos esfuerzos ayudarán al “boca en boca” (sugerencia de clientes que ya efectuaron compras) para quienes todavía no lo han hecho.

El fin de todo ello, radica en incentivar a que los clientes actuales compren más, y consecuentemente atraigan no solo a clientes potenciales, sino que tienten a aquellos que compran en la competencia, para que se conviertan poco a poco en propios.

7.4. Programas de Acción

A partir del diagnóstico realizado y de las estrategias propuestas, se plantean las siguientes decisiones operativas de marketing, que tienen como finalidad, el logro de los objetivos planteados.

7.4.1. Programa N° 1: “Comunidad Jamaica”

- Introducción: En la actualidad las tendencias se transforman constantemente debido a que en los tiempos que corren cada vez los cambios son más rápidos y lo que implica que la marca deba adaptarse constantemente a ello para no quedar obsoleta. El mercado de indumentaria masculina resulta muy competitivo, generando en los comercios la necesidad de diferenciarse para poder sobresalir sobre la competencia y además, satisfacer las necesidades del consumidor de una manera eficiente y precisa. Es un desafío y un objetivo

para la tienda, generar una oferta a la medida del consumidor. Dado que la empresa no lo ha realizado previamente, se sugiere como recomendación la creación de una base de datos de clientes que permita obtener información para la retención y la fidelización de los mismos.

Objetivo: Establecer los KPI (Key Performance Indicators) necesarios para medir el nivel de fidelización de los clientes y utilizar estrategias que permitan aumentar la misma en un 15%, haciendo hincapié en aquellos que son críticos para el éxito de la organización, dada su frecuencia y/o altos niveles de erogaciones al momento de la compra.

- Metodología:
 - ✓ Generar una base de datos e historial de clientes a través de un CRM (*Customer Relationship Management*). En el mismo se encontrará información útil de los clientes actuales, como de aquellos que van incorporándose, conociendo la frecuencia y el tipo de compra (fin), las prendas adquiridas, preferencias en modelos, talles, número de contacto, redes sociales, como así también quejas y sugerencias
 - ✓ Instalar la base propuesta como fuente de consulta para la toma de decisiones, permitiendo ajustar la oferta a la medida de los clientes actuales, siguiendo el criterio de que implica un menor costo el mantener un cliente actual que captar nuevos.
 - ✓ Recabar datos periódicamente que impliquen conocer aún más los gustos de la clientela que no tengan que ver únicamente con los diseños o la indumentaria que compran, sino hobbies, pasatiempos, estado civil, lugares que frecuentan, entre otros.

- ✓ Corroborar con un seguimiento de posventa de los clientes en Jamaica, mediante llamados o mensajes telefónicos programados a los clientes para consultar sobre su experiencia, si existe alguna queja, y el grado de aceptación del producto.
- ✓ Confeccionar un cronograma con fechas importantes para tomar diferentes acciones que permitan a los clientes sentirse parte de la organización, mediante mailings, mensajes de whatsapp, listas de difusión, comunicación de redes sociales, con diseños divertidos y ocurrentes que permitan generar empatía y a su vez, presencia de la marca.
- Acciones:
 - ✓ Instalar un sistema CRM para gestionar digitalmente la relación con los clientes.
 - ✓ Capacitar al personal para su utilización.
 - ✓ Contactar a clientes vía Whatsapp, Facebook o Mail.
 - ✓ Realizar encuestas mediante el uso de los canales digitales.
- Responsables:
 - ✓ Gestión: propietario de la tienda.
 - ✓ Operación: *community manager*.
- Tiempo: desde julio de 2019 hasta junio de 2020.
- Costos:
 - ✓ Inversión en el alquiler del *Customer Relationship Management*: costo aproximado de \$4.000 al mes, una solución de Microsoft denominada CMR Dinamics.
 - ✓ Utilización de los canales digitales: sin costo.

- Control: evaluación mensual de la frecuencia de compra de los clientes actuales, comparándola con el historial de cada cliente.

7.4.2. Programa N° 2: “Jamaica, tu opción a medida”

Introducción: es un desafío convertirse reiteradas veces en la primera opción del cliente, debido a la cantidad de comercios de indumentaria existentes y la variedad de marcas que se ofrecen. Para ello, es necesario buscar ventajas, para lograr escalar posiciones en la mente del cliente actual y potencial. Este programa se sugiere en base al mencionado impacto que tuvo la participación de Jamaica Tienda como sponsor de eventos deportivos y de equipos, donde desde hace un tiempo, según se menciona dentro de las estrategias de comunicación (p.77), la empresa se encuentra con un éxito visible colaborando con una actividad socialmente aceptada por la comunidad toda. A su vez, la estrategia de segmentación sugiere enfocarse en un público meta bien diferenciado: personas del sexo masculino de entre 18 y 45 años de edad, ubicados en la ciudad Capital y con un nivel socio-económico medio-típico (C3), que son quienes más se dedican a la práctica de deportes y a la asistencia a eventos deportivos como torneos y competencias. Por otra parte, este programa apunta a cumplir la estrategia corporativa de diferenciación, planteada previamente junto con la de liderazgo en costos.

- Objetivo: reforzar la presencia de la marca en la mente de los clientes actuales y dándose a conocer ante los clientes potenciales, mejorando el posicionamiento en el mercado.
- Metodología:

- ✓ Elaborar un cronograma de participación de Jamaica Tienda en eventos de concurrencia masiva como, competencias deportivas, ferias, eventos sociales que impliquen un gran afluente de personas especialmente del sexo masculino en el segmento que nos interesa penetrar donde lo más importantes, es que a través de ello, se genera una empatía que deriva en cohesión, alimentando aún más la comunidad que se intenta conformar, no sólo haciendo foco en el cliente de forma individual, sino en sus grupos de referencia.
- ✓ Su costo es relativamente bajo y muy eficiente a la hora de llegar a los clientes actuales y potenciales.
- Acciones:
 - ✓ Realizar avisos publicitarios en Facebook de los eventos a asistir, que se desarrollan en la zona y representan gran convocatoria entre la comunidad.
 - ✓ Participar en los acontecimientos a los que se hace referencia (eventos de mountain bike, de vóley y de tenis) ya sea entregando premios, estableciendo un stand con muestras, regalando merchandising o simplemente poniendo un banner.
 - ✓ Brindarle vestimenta a ciertos referentes masculinos en ámbitos en los que se desenvuelven diversas actividades (ej: equipos de vóley, jugadores de tenis y corredores de mountain bike).
- Responsables:
 - ✓ Gestión: propietario de la tienda.
 - ✓ Operación: *community manager*.

- Tiempo: en una primera etapa desde agosto hasta diciembre de 2019, y en una segunda etapa desde marzo hasta junio de 2020.
- Costos:
 - ✓ Sponsoreo de camisetas o eventos (dependiendo del evento en cuestión) aproximadamente \$6000 bimestrales.
 - ✓ Vestimenta bimestral a un referente masculino \$3000.
- Control:
 - ✓ Llevar el conteo diario de la cantidad de nuevos clientes en Facebook/Instagram provenientes de los asistentes a los eventos.
 - ✓ Calcular el número de clientes que compran o asisten al local posteriormente a la participación en la que haya figurado la tienda.

7.4.3. Programa N° 3: “Comprar en Jamaica siempre es ganar”

- Introducción: Jamaica Tienda, desde sus inicios ha trabajado con una línea de estilo, optando por un equilibrio entre lo clásico y lo arriesgado. A su vez, se propuso buscar la manera de premiar a sus clientes. Con la instalación de descuentos específicos, sorteos ocasionales, y sistemas de puntos para los clientes habituales, y ante este tipo de estímulos, se ofrecerá un factor diferencial no tenido en cuenta en su conjunto por la competencia, y se posicionará de mejor manera ante la elección de futuros clientes.
- Objetivo: posicionarse con mayor impacto en la mente de los consumidores a través de su bolsillo, ofreciendo sorteos y promociones que los tienten a acercarse al local a conocer los productos que allí se ofrecen.
- Metodología:

- ✓ Realizar avisos mensuales publicitarios pagos a través de la plataforma Facebook e Instagram (redes consumidas por el público objetivo), publicaciones diarias indicando promociones, sorteos, descuentos, productos en liquidación, etc., para que dicha herramienta permita una llegada masiva y de gran impacto, a fin de intensificar las demás acciones a llevar a cabo para afianzar la marca y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- Acciones:
 - ✓ Realizar actualizaciones y anuncios en Facebook e Instagram, del lanzamiento de nuevos descuentos, promociones, sorteos y todo tipo de beneficio que se presente para los clientes nuevos y actuales.
 - ✓ Comunicar en el local a los clientes que llegan conociendo la tienda o simplemente pasan a conocer, se le despliega el abanico de beneficios que disponen en Jamaica.
- Responsables:
 - ✓ Gestión: propietario de la tienda.
 - ✓ Operación: *community manager* y encargado de atención al público.
- Tiempo: desde julio de 2019 hasta junio de 2020.
- Costo:
 - Actualización de novedades en Facebook/Instagram:
Honorarios del *community manager* mensuales \$2500.
Presupuesto de avisos pagos mensuales \$ 640
 - Presupuesto bimestral en mercadería para sorteos y premios (prendas de la tienda destinadas para tal fin) \$ 1500
- Control:

- Utilizar la base de datos de clientes para medir el impacto de las nuevas publicaciones
- Calcular el incremento en el volumen de ventas luego de haber captado nuevos clientes a través de una semana seguida de publicación.
- Contenido de la publicación:
 - A fin de medir alcance y leads de la publicación, los anuncios en Facebook e Instagram invitarán a los usuarios a registrarse en la página web de Jamaica, con lo que luego podrán obtener un descuento en la tienda (15%) en su primera compra, realizando esta durante la semana de la publicación.

<u>Contenido</u>	<u>Tiempo</u>	<u>Alcance</u>	<u>Leads</u>	<u>Compra</u>
¿Ya conocés nuestra tienda? Regístrate en la página web de Jamaica y accedé a un descuento del 15% en tu primera compra. Porque comprar en Jamaica siempre es ganar!! (Válido para compras realizadas durante la semana de la publicación)	Publicación continua durante una semana cada mes, entre los días 12 y 19.	Se estima que la publicación será vista cada semana por 4000 personas	Se estima que se obtendrán más de 1000 “me gusta” en la publicación, pero sólo 200 personas se registrarán en la página web (a las que luego se les enviarán nuevas promociones)	Se estima que de las 200 personas que se registren, Sólo 20 harán la compra dentro de la semana de la publicación

7.4.4. Programa N° 4: “Más comprás, más ahorrás”

- Introducción: Buscando cumplir con la estrategia corporativa de liderazgo en costos, el dueño se dedicará a conseguir proveedores que ofrezcan mejores precios en mayores volúmenes de compra, sin perder calidad. De esta manera,

se podrán ofrecer mayores beneficios a los clientes sin perder rentabilidad, durante esta etapa en que la marca busca instalarse en la mente de los consumidores con un mayor posicionamiento.

- Objetivo: realizar compras en mayor escala de modo de obtener mejores precios y poder ofrecer más beneficios
- Metodología:
 - ✓ Buscar proveedores en otras provincias y realizar compras de mayor cantidad de productos
 - ✓ Ofrecer descuentos para clientes que realicen compras mayores a ciertos montos en productos determinados.
- Acciones:
 - ✓ Las promociones serán difundidas a través de las redes sociales y enviadas vía e-mail a los clientes que estén ingresados en la basa de datos
 - ✓ La cartelería del local informará de las promociones existentes y además los vendedores informarán a los clientes sobre las mismas
- Responsables:
 - ✓ Gestión: propietario de la tienda.
 - ✓ Operación: *community manager* y encargados de atención al público.
- Tiempo: períodos quincenales establecidos previamente, desde julio de 2019 hasta junio de 2020.
- Costo:
 - Actualización de novedades en Facebook/Instagram:
Honorarios del *community manager* mensuales (considerados en programa anterior).

- Control:
 - Llevar un control de las ventas que se producen a partir de las promociones existentes
 - Calcular el incremento en el volumen de ventas luego de haber terminado con el período de promoción establecido previamente

7.5. Cronograma de Actividades

Se estima que los programas de acción serán implementados en el período interanual 2019-2020, donde a fines de junio de 2020 se verificará el grado de éxito de cada uno de los programas, sometiendo a los mismos a un proceso de revisión, y posterior reformulación en caso de ser necesario, lo cual dependerá del grado de aspiración del dueño en relación al crecimiento esperado.

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt representativo:

PROGRAMA DE ACCIÓN	TIEMPO											
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20
1: Comunidad Jamaica												
2: Jamaica, tu opción a medida												
3: Comprar en Jamaica siempre es ganar												

Figura 18. Diagrama de Gantt de los Programas de Acción. Elaboración propia.

7.6. Presupuesto

El presupuesto estimado está determinado según los gastos que se realizarán mensualmente para los cuatro programas:

Tabla 19
Presupuesto

Concepto	Cantidad anual	Costo	Costo anual
Honorarios Community manager mensuales	12	\$ 2.500	\$ 30.000
Sponsoreo	4	\$ 1.200	\$ 4.800
Vestimenta referente	4	\$ 1.500	\$ 6.000
Merchandising	4	\$ 1.500	\$ 6.000
Anuncios en Facebook 2 por mes	24	\$ 320	\$ 7.680
	TOTAL		\$ 54.480

Fuente: Elaboración propia

Es un estimado mensual dado que no es necesario invertir la cantidad fija de \$2500 en sponsoreo todos los meses, muchas veces va por canje, lo mismo pasa con el merchandising. No resulta indispensable encargar todos los meses un pedido nuevo de tarjetería, folletos o calcos. Como costos fijos tendremos lo siguiente:

Tabla 20
Costos Fijos Mensuales de la Tienda

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler	\$ 7.800	\$ 93.600
Monotributo	\$ 1.482,70	\$ 17.792
Energía	\$ 1.100	\$ 13.200
Tel + Internet	\$ 650	\$ 7.800
Posnet	\$ 400	\$ 4.800
Tasas Municipales	\$ 1.200	\$ 14.400
Contador	\$ 1.000	\$ 12.000
Fletes	\$ 1.600	\$ 19.200
TOTAL	\$ 15.232,70	\$ 182.792,40

Fuente: Elaboración propia

Donde llamaremos costo variable a lo expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 21

Costos Variables Mensuales de la Tienda

Concepto	Remeras	Camisas	Jeans	Buzos
Valor de Compra	\$ 290	\$ 545	\$ 650	\$ 650
Bolsas	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20
Etiquetas	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 4,80
Calcos	\$ 5,70	\$ 5,70	\$ 5,70	\$ 5,70
TOTAL	\$ 307,70	\$ 562,70	\$ 667,70	\$ 667,70

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el análisis establecido para la comprobación de la fijación del precio de los productos, vamos a establecer un promedio de unidades vendidas para las prendas seleccionadas, eliminando de esta manera la estacionalidad de las ventas.

- a) Remeras: 30 unidades mensuales
- b) Camisas: 10 unidades mensuales
- c) Jeans: 10 unidades mensuales
- d) Buzos: 15 unidades mensuales

Los costos variables mensuales y anuales resultan los que abajo se detallan:

Tabla 22

Costos Variables Mensuales y Anuales de la Tienda

Concepto	Costos variables unitarios promedio	Cantidades mensuales promedio	Costo variable mensual	Costo variable anual
Remeras	\$ 307,70	30	\$ 9.231	\$ 110.772
Camisas	\$ 562,70	10	\$ 5.627	\$ 67.524
Jeans	\$ 667,70	10	\$ 6.677	\$ 80.124
Buzos	\$ 667,70	15	\$ 10.016	\$ 120.186
TOTAL		65	\$ 31.550,50	\$ 378.606,00

Fuente: Elaboración propia

Los costos totales resultan los siguientes:

Tabla 23
Costos Totales Mensuales y Anuales de la Tienda

Costos Fijos mensuales	Costo variable mensual	Costo Total mensual	Costos Fijos anuales	Costo variable anual	Costo Total anual
\$ 15.232,70	\$ 31.550,50	\$ 46.783,20	\$ 182.792,40	\$ 378.606	\$ 561.398,40

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por ventas de la tienda ascienden a los valores que en la tabla se expresan:

Tabla 24
Ingresos por Ventas Mensuales y Anuales de la Tienda

Tipo de Prenda	Precio de Venta	Cantidad mensual	Ingresos por ventas mensuales	Ingresos por ventas anuales
Remeras	\$ 550	30	\$ 16.500	\$ 198.000
Camisas	\$ 1.100	10	\$ 11.000	\$ 132.000
Jeans	\$ 1.600	10	\$ 16.000	\$ 192.000
Buzos	\$ 1.200	15	\$ 18.000	\$ 216.000
TOTAL			\$ 61.500	\$ 738.000

Fuente: Elaboración propia

Si en un promedio mensual, la tienda tiene un ingreso por ventas de \$61.500, y sus costos totales mensuales ascienden a \$46.783,20; estos últimos representan el 76% de los ingresos por ventas de la tienda.

Tabla 25
Ingresos menos Costos Mensuales y Anuales de la Tienda

Ingresos por ventas mensuales	Costos Totales Mensuales	Diferencia	Ingresos por ventas anuales	Costos Totales Anuales	Diferencia
\$ 61.500	\$ 46.783,20	\$ 14.716,80	\$ 738.000	\$ 561.398,40	\$ 176.601,60

Fuente: Elaboración Propia

Si al total de ingresos por ventas mensuales le deducimos los costos totales mensuales, se aprecia una diferencia positiva mensual de \$14.716,80.

Si a la rentabilidad mensual le restamos el costo también mensual de llevar a cabo los programas establecidos en el plan de marketing, la diferencia continúa siendo positiva, con una expectativa (a través de ello) de incremento en los ingresos por ventas como consecuencia del despliegue de dichos programas.

Tabla 26
Costo Mensual de Implementación de los Programas de Marketing

Rentabilidad	\$ 14.717
Costo Programas 1,2 y 3	\$ 4.540
Diferencia	\$ 10.177

Fuente: Elaboración propia

El incremento en los costos con la incorporación de los programas 1, 2 y 3 resulta de un 9% mensual, mientras que de la rentabilidad actual se utilizará un 31% para afrontar dichos costos y poder llevarlos a cabo, a la espera de un incremento en el nivel de ventas y su posterior impacto en la rentabilidad de Jamaica.

La forma de saber si la propuesta es sustentable, consiste en calcular el ROI (Retorno de Inversión) a partir del presupuesto de la misma y del aumento en las ventas que se pretende obtener. En este caso, las ventas anuales de la empresa se calcularon en \$738 000, por lo que el 20% corresponde a \$147 600. Por su parte, los costos de la propuesta ascienden a \$97 680. De este modo, el ROI queda conformado de la siguiente manera:

$$\$147\,600 - \$97\,680 / \$97\,680 \times 100 = 51\%$$

Por lo tanto, no se considera que la propuesta otorgue grandes beneficios en lo que respecta a lo económico, sin embargo, el aumento de nuevos clientes generará a su vez nuevas ventas, contando con que cada cliente satisfecho trae al menos tres personas más.

En cuanto al VAN (Valor Actual Neto), en caso de no utilizar ese dinero en la propuesta, el dueño del comercio podría ponerlo a plazo fijo con una tasa mensual de 1,94%. Por lo tanto, con una inversión inicial de \$97 680 en un plazo de 12 meses y estimando el flujo de ingresos en forma proporcional ($\$147\,600/12 = \$12\,300$), el VAN quedaría determinado como se observa:

1° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
2° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
3° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
4° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
5° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
6° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
7° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
8° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
9° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
10° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
11° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
12° mes	$12300/(1+1.94) = 4183,67$
TOTAL	= 50 204

Por lo tanto, como $\$97\,680 - \$50\,204$ es mayor a cero, se observa que resulta conveniente realizar la inversión.

Otra herramienta para medir la viabilidad de un proyecto es la TIR (Tasa Interna de Retorno), para el cual se debe estimar el flujo de caja para cada período, y calcular la sumatoria de los 12 períodos considerando la inversión inicial en la siguiente fórmula:

$$\text{Flujo de caja por período} / (1 + i)^{12} = 5,17\%$$

CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES PROFESIONALES

8.1. Conclusiones Finales

El mercado de indumentaria, donde se desenvuelve la actividad del comercio en estudio, se encuentra inmerso en un contexto con grandes niveles de incertidumbre planteados por la dinámica económica que se desarrolla actualmente en el país. Por lo que, más allá que resulta competitivo, debido a la existencia de tanta y tan variada oferta, desde la competencia ubicada en la misma plaza, como el creciente y faraónico mercado digital, es que resulta casi una obligación contar con un conocimiento profundo que permita explotar capacidades y lograr potenciar las diferencias, lo que lo hace un tarea metódica, constante y a la vez, difícil.

El análisis realizado y su posterior plan de marketing nos permitió ir descubriendo con un nivel de precisión el contexto en el que está situada Jamaica Tienda, conociendo en profundidad aquellos factores que influyen en su desarrollo, como también aspectos relacionados con el mercado. El planteo que se puede esbozar habiendo descifrado dicho panorama, resulta muy diferente a aquel que deviene de una planificación intuitiva.

Se pudo identificar que requiere un espacio y una determinación preponderante, más allá y por la corta trayectoria de la tienda, la de darle un importante lugar a la promoción. Un emprendimiento que se sitúa en su etapa inicial, requiere esfuerzos específicos, y la forma descubierta para el caso particular, se encuentra a través de acciones de comunicación, indispensables para aumentar la participación en el mercado y su consecuente consolidación.

Si bien los productos resultan de muy buena calidad y a un precio accesible, aún no posee la capacidad para hacer frente a la competencia de una manera directa, dadas las dimensiones (en volumen de stock y de ventas) y trayectoria, pero ello no la aleja de su potencial competitivo dado que cuenta con productos valorados,

insertados gradualmente en el segmento objetivo, los cuales se proyectan como cada vez más conocidos.

La fuerte oferta del mercado dificulta a la tienda su descanso en la fidelización del cliente, pero por las características del emprendimiento se encuentra direccionado a realizar un buen trabajo con este propósito. Claramente que el factor más amenazante que transita el comercio es externo y determina el poder de compra del consumidor, para lo que, ante un escenario económico tan volátil y hostil, el impacto en las ventas, independiente de las estrategias que se puedan plantear, resulta un esfuerzo mayor para que el cliente continúe destinando de manera prioritaria un porcentaje de su dinero en la adquisición de prendas de excelente calidad, diseño y originalidad.

Es importante aclarar, que las estrategias y luego programas de acciones propuestos se encuentran sujetos a las necesidades y capacidades que posee el comercio actualmente. Se orientaron a la realización de labores que resulten altamente eficientes, a la medida de Jamaica y con el menor costo posible.

Para finalizar, se requiere como pieza fundamental, que quienes forman parte de la empresa, se comprometan a cumplir minuciosamente cada acción que se les otorgue, y lo realicen con periodicidad y disciplina, lo que les permitirá arribar a los resultados esperados dejando a Jamaica Tienda, posicionada entre las primeras opciones del consumidor.

8.2. Recomendaciones Profesionales

En este apartado se le darán una serie de sugerencias al propietario de la empresa para saber cómo debe continuar con la gestión de la organización hacia el segundo semestre de 2020, momento en la cual culminará la implementación del plan de marketing propuesto durante el presente trabajo de grado.

En primer lugar, al culminar el primer semestre del año 2020, el proceso de planificación estratégica de marketing deberá ser sometido a un proceso de revisión de objetivos, estrategias, tácticas y programas de acción para reformular el mismo en base a los éxitos o fracasos en la arista interna, y contemplando los continuos vaivenes del entorno en todos sus niveles.

A futuro, la empresa debe ir incorporando de manera progresiva otras herramientas que permitan profesionalizar la gestión, tales como el planteamiento de un Cuadro de Mando Integral, el diseño de su modelo de Negocio en el lienzo Canvas, etc. Esto quiere decir que una vez consolidada la arista comercial del negocio, la empresa deberá buscar respuestas en otras áreas o perspectivas de manera tal de adquirir una integración entre todas las áreas y continuar por la senda del crecimiento.

Otra recomendación que se le brinda a su gerente es que en el caso de que tenga éxito la estrategia de penetración, se le sugiere que comience a implantar una estrategia más arriesgada, ya sea a través de la creación de nuevas líneas de productos (como ropa para niños o adolescentes) o la expansión hacia nuevos mercados (a través de la incursión en el comercio electrónico o la inauguración de nuevos puntos de venta en capitales de provincias aledañas donde exista una gran densidad poblacional).

Finalmente, el responsable máximo de esta organización debe comprender que la toma de decisiones objetiva en base a datos es mucho más efectiva que un proceso decisorio subjetivo basado en la intuición; y la manera de realizar esta modificación en la gestión es a través de la aplicación de herramientas administrativas en la parte gerencial, financiera, comercial, operacional o de recursos humanos.

CAPÍTULO 9:
BIBLIOGRAFÍA

9.1. Textos

- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de Marketing: diseño, implementación y control*. Primera edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland A. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. Decimoctava edición. México: Mc Graw Hill.

9.2. Artículos

- Alvear, J. (2011). *Plan de marketing del negocio de ropa glam*. [Tesis de Grado] Repositorio Institucional. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Recuperado el 16 de mayo de 2019 de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1852>.
- Blázquez, A. (2013). *Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en la biblioteca IE*. [Tesis de Grado] Dialnet. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado el 16 de mayo de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=95698>.

9.3. Sitios Web

- CESLA (2019). Macri logra el primer triunfo en las elecciones provinciales de Argentina, pero acumula 14 derrotas. *Centro de Estudios Latinoamericanos*. Publicado el 11 de Junio de 2019. Recuperado el 12 de Junio de 2019 de: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=2266>.
- Corbalán, D. (2018). Argentina frente a un 2018 paradójico: crecimiento económico con más pobres. *El Cronista*. Publicado el 18 de Enero de 2018. Recuperado el 05 de Agosto de 2018 de: <https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-frente-a-un-2018-paradojico-crecimiento-economico-con-mas-pobres-20180118-0009.html>.
- Diario El Cronista (2018). Indumentaria: un sector en caída libre. *El Cronista*. Publicado el 12 de Julio de 2018. Recuperado el 10 de Agosto de 2018 de: <https://www.cronista.com/pyme/Indumentaria-un-sector-en-caida-libre-20180712-0056.html>.
- INDEC (2010). Estadísticas Sociodemográficas. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 25 de Julio de 2018 de <https://www.indec.gob.ar>
- Oliveto, G. (2018). La gente le pondrá un límite a la suba de precios. *La Nación*. Publicado el 28 de Mayo de 2018. Recuperado el 25 de Julio de 2018 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios-nid2138489>.
- Reyes, G. (2019). Informe de coyuntura: pasando en limpio los principales condicionantes que encontrará el gobierno que asuma el 10 de diciembre. *Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana*. Publicado el 06 de Junio de 2019. Recuperado el 10 de Junio de 2019 de: <http://www.ieral.org/noticias/informe-coyuntura-pasando->

limpio-principales-condicionantes-encontrara-gobierno-asuma-10-diciembre--3771.html.

CAPÍTULO 10:

ANEXO

10.1. Modelo de Cuestionario Estructurado a Clientes Reales

Tabla 27

Cuestionario para estudiar el perfil de cliente tipo de la tienda

1) ¿En cuál de los siguientes rangos etarios se encuentra?	A. 18-23. B. 24-29. C. 30-35. D. 36-40. E. 41-45.
2) ¿Con cuál de los siguientes estratos sociales se identifica?	A. Clase baja. B. Clase media-baja. C. Clase media-alta. D. Clase alta.
3) ¿Cuál de los siguientes es el atributo o el factor que más valora al momento de la compra?	A. Calidad. B. Precio. C. Originalidad. D. Estética del local. E. Variedad. F. Atención.
4) ¿Cómo calificaría su nivel de conformidad o satisfacción con las prestaciones brindadas por la tienda?	A. Altamente disconforme. B. Levemente disconforme. C. Levemente conforme. D. Altamente conforme.
5) ¿Cómo fue su primer contacto con la organización, es decir, su experiencia de compra inicial?	A. Espontáneo o por iniciativa propia. B. Por recomendación de un tercero. C. Por medio de publicidades en canales físicos o digitales.
6) ¿Cuál es su medio de pago preferido?	A. Efectivo. B. Débito. C. Crédito.
7) ¿Recomendaría a la empresa a conocidos, amigos, familiares, etc.?	A. Sí, con total seguridad. B. Sí, siempre y cuando se brinde algún beneficio a cambio. C. No, no la recomendaría.
8) ¿Cuál es el grado de facilidad o impulso para reemplazar a Jamaica por una tienda competidora?	A. Es insustituible. B. Es única, pero excepcionalmente la reemplazo. C. Tengo cierta identificación con la tienda, pero no tengo drama de comprarle a un competidor. D. Es fácilmente reemplazable, no me identifico con ninguna tienda.
9) ¿Cómo calificaría la atención al cliente de acuerdo a la preparación, idoneidad y amabilidad del personal?	A. Inadecuada. B. Regular. C. Aceptable. D. Destacada. E. Excelente.

10) ¿Cuál es el grado de información o preparación que adquiere con anterioridad a la compra?	<p>A. Elevado, planifico mucho la compra y comparo las ofertas de todas las tiendas.</p> <p>B. Considerable, ya que investigo los precios y demás características de las prendas para luego elegir más rápido en la tienda.</p> <p>C. Bajo o nulo, compro espontáneamente sin pensar ni investigar demasiado.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Resultados del Cuestionario Estructurado a Clientes Reales

Afirmación	Opciones	Puntaje	Porcentaje
1. ¿En cuál de los siguientes rangos etarios se encuentra?	A. 18-23.	7	14,00%
	B. 24-29.	9	18,00%
	C. 30-35.	15	30,00%
	D. 36-40.	10	20,00%
	E. 41-45.	9	18,00%
2. ¿Con cuál de los siguientes estratos sociales se identifica?	A. Clase baja.	5	10,00%
	B. Clase media-baja.	23	46,00%
	C. Clase media-alta.	14	28,00%
	D. Clase alta.	8	16,00%
3. ¿Cuál de los siguientes es el atributo o el factor que más valora al momento de la compra?	A. Calidad.	8	16,00%
	B. Precio.	14	28,00%
	C. Originalidad.	6	12,00%
	D. Estética del local.	6	12,00%
	E. Variedad.	9	18,00%
	F. Atención.	7	14,00%
4. ¿Cómo calificaría su nivel de conformidad o satisfacción con las prestaciones brindadas por la tienda?	A. Altamente disconforme.	6	12,00%
	B. Levemente disconforme.	12	24,00%
	C. Levemente conforme.	21	42,00%
	D. Altamente conforme.	11	22,00%

Figura 19. Resultados sobre el cliente típico de Jamaica. Elaboración propia.

Afirmación	Opciones	Puntaje	Porcentaje
5. ¿Cómo fue su primer contacto con la organización, es decir, su experiencia de compra inicial?	A. Espontáneo o por iniciativa propia.	25	50,00%
	B. Por recomendación de un tercero.	12	24,00%
	C. Por medio de publicidades en canales físicos o digitales.	13	26,00%
6. ¿Cuál es su medio de pago preferido?	A. Efectivo.	12	24,00%
	B. Débito.	8	16,00%
	C. Crédito.	30	60,00%
7. ¿Recomendaría a la empresa a conocidos, amigos, familiares, etc.?	A. Sí, con total seguridad.	15	30,00%
	B. Sí, siempre y cuando se brinde algún beneficio a cambio.	26	52,00%
	C. No, no la recomendaría.	9	18,00%
8. ¿Cuál es el grado de facilidad o impulso para reemplazar a Jamaica por una tienda competidora?	A. Es insustituible.	10	20,00%
	B. Es única, pero excepcionalmente la reemplazo.	13	26,00%
	C. Tengo cierta identificación con la tienda, pero no tengo drama de comprarle a un competidor.	17	34,00%
	D. Es fácilmente reemplazable, no me identifico con ninguna tienda.	10	20,00%
9. ¿Cómo calificaría la atención al cliente de acuerdo a la preparación, idoneidad y amabilidad del personal?	A. Inadecuada.	5	10,00%
	B. Regular.	11	22,00%
	C. Aceptable.	18	36,00%
	D. Destacada.	11	22,00%
	E. Excelente.	5	10,00%
10. ¿Cuál es el grado de información o preparación que adquiere con anterioridad a la compra?	A. Elevado, planifico mucho la compra y comparo las ofertas de todas las tiendas.	15	30,00%
	B. Considerable, ya que investigo los precios y demás características de las prendas para luego elegir más rápido en la tienda.	22	44,00%
	C. Bajo o nulo, compro espontáneamente sin pensar ni investigar demasiado.	13	26,00%

Figura 20. Resultados sobre el cliente típico de Jamaica. Segunda parte. Elaboración propia.

10.3. Entrevista Semi-Estructurada al Propietario de la Tienda

A continuación se muestra la guía de pautas utilizada al momento de realizarse la entrevista al gerente de la empresa.

Tabla 28
Guía de Pautas para la Entrevista

<i>Tema General</i>	<i>Temas Específicos</i>
Datos generales de la empresa.	Descripción del negocio. Misión. Visión. Objetivos. Tareas y actividades. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
Estructura.	Organización. Organigrama. Manuales de funciones. Niveles organizacionales. Cantidad de personal y características. Relación entre las áreas. Capacitaciones en atención al cliente. Sistema informático.
Estrategia.	Estrategia competitiva. Ventaja competitiva. Planificación estratégica.
Productos.	Líneas de productos. Unidades de negocio. Servicio brindado. Gestión de stock. Distribución física. Cartera de clientes.
Políticas de fijación de precios.	Cálculo de los precios. Porcentaje de ganancia.
Canales de comercialización y promoción.	Canales de venta. Estrategias de publicidad.
Análisis económico financiero.	Costos fijos y variables mensuales. Precio de venta sobre líneas de productos. Cuentas por cobrar.

Fuente: Elaboración propia