

# **Trabajo Final De Graduación**

## **Licenciatura en Comercialización**

### **Plan de Marketing para**



**Martín Miguel Saddi**  
**MKT 1031**  
**Córdoba, 2011**

### Resumen Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

“MyM Exclusividades” es una empresa que se dedica a la comercialización de indumentaria informal y calzado a consumidores finales y que se encuentra ubicada en la ciudad de Chepes (La Rioja). El Plan de Marketing que se presenta a continuación tiene por finalidad el fortalecimiento de la posición de este comercio, debido a que en los últimos dos años existe una disminución en el crecimiento de sus ventas. Para lograr este objetivo se realizaron distintos estudios con la finalidad de comprender el panorama general de la empresa. De esta manera, se efectuó un análisis sistemático del contexto económico, político, sociocultural, natural y tecnológico en el que se sitúa MyM. Asimismo se llevaron a cabo dos investigaciones de mercado: a vendedores de comercios textiles, por un lado, y a consumidores finales, por el otro. Para complementar el análisis se utilizaron diferentes técnicas de recopilación de datos como “mystery shopper”, “desk research” y entrevistas en profundidad que colaboraron para formular la etapa de diagnóstico. A partir de allí, se propusieron objetivos y estrategias de marketing especialmente diseñadas en base al objetivo general de este trabajo. Posteriormente, se plantearon programas de acción con el propósito de alcanzar el objetivo de ventas que con anterioridad había sido desarrollado. Los resultados obtenidos se expresaron en el flujo de fondos y en el retorno sobre la inversión. Se concluye el trabajo final de graduación con la exposición de conclusiones y recomendaciones útiles para la empresa, con la intención de consolidar a la misma en su mercado.

## **Descriptive Summary of the Final Graduation Work**

“MyM Exclusividades” it’s a company who is dedicated to the commercialization of casual clothes and footwear to final consumers and it is located in the city of Chepes (La Rioja). The marketing plan presented below intended strengthens the position of this company, because in the past two years, it shows a decline in their sales growth. To achieve this goal, various studies were made in order to understand the general situation of the company. In this way, the project required a comprehensive analysis of the economic, political social, natural and technological context in which this company is immerse in. Also two research of the market were carried out: to textile salesmen on the one hand, and to final consumers on the other. Different techniques such as "mystery shopper", "desk research" and in-depth interviews were used to complete the analysis and helped to formulate the diagnostic. Then, marketing objectives and strategies were proposed, which were especially designed according to the general goal of this work. Specific activities were also carried out to complete the sales target that had been developed before. The results were expressed in the cash flow and in the ROI. The graduation project is concluded with the exposition of conclusions and recommendations that are useful for MyM with the intention to consolidate this company in their market.

# Índice

Índice	Página
Índice de Tablas y Gráficos	7
<b>Parte 1: Introducción</b>	<b>10</b>
1.1 Antecedentes Generales	11
1.2 Tema	11
1.3 Objetivos del Trabajo	12
1.4 Marco Temporal	12
1.5 Marco Teórico	13
1.6 Marco Metodológico	31
<b>Parte 2: Análisis de la Situación</b>	<b>33</b>
2.1 Análisis Interno	34
2.1.1 Historia y Filosofía de la Empresa	35
2.1.2 Organización	36
2.1.3 Comunicación	37
2.1.4 Análisis de Ventas	39
2.1.5 Distribución	44
2.1.6 Fijación de Precios	45
2.1.7 Mercado Meta: Características	46
2.1.8 Conocimiento y Atributos del producto	49
2.1.9 Índices - Hábitos de compra	50
2.1.10 Análisis de la Cartera de Clientes	52
2.1.11 Estimación de la Demanda Futura	58
2.2 Análisis Externo	62
2.2.1 Análisis del Entorno	63
2.2.2 Análisis del Sector	72
2.2.3 Análisis del Mercado	78
2.2.4 Análisis de Escenarios	85
<b>Parte 3: Diagnóstico de la Situación</b>	<b>89</b>
3.1 Análisis FODA	90
3.2 Diagnóstico	93
<b>Parte 4: Decisiones Estratégicas de Marketing</b>	<b>95</b>
4.1 Objetivos	96
4.2 Estrategias	100
<b>Parte 5: Decisiones Tácticas de Marketing</b>	<b>102</b>
5.1 Plan de Acción	103
5.2 Presupuesto	129
5.3 Priorización de los Programas	130
5.4 Calendario de Acciones – Diagrama de Gantt	131
5.5 Cuadro Estratégico	132
5.6 Plan de Contingencia	133
<b>Parte 6: Análisis de Recuperación</b>	<b>135</b>
6.1 Flujo de Fondos	136

<b>6.2 Retorno sobre la Inversión (ROI)</b>	<b>140</b>
<b>Parte 7: Análisis Final</b>	<b>141</b>
<b>7.1 Conclusiones Finales</b>	<b>142</b>
<b>Parte 8: Fuentes de Información</b>	<b>144</b>
<b>8.1 Fuentes Bibliográficas</b>	<b>145</b>
<b>8.2 Otras Fuentes</b>	<b>146</b>
<b>8.3 Fuentes Digitales</b>	<b>147</b>
<b>Parte 9: Anexos</b>	<b>148</b>

# Índice de Tablas y Gráficos

<b>Tablas</b>	<b>Página</b>
<b>Tabla 1:</b> Marketing Transaccional vs Marketing Relacional.	<b>27</b>
<b>Tabla 2:</b> Estacionalidad de las ventas mensuales.	<b>41</b>
<b>Tabla 3:</b> Perfil de los clientes de MyM.	<b>47</b>
<b>Tabla 4:</b> Hábitos de Compra.	<b>52</b>
<b>Tabla 5:</b> Clasificación de Clientes.	<b>53</b>
<b>Tabla 6:</b> Clasificación de Ex-Clientes.	<b>53</b>
<b>Tabla 7:</b> Resumen del análisis de Clientes.	<b>55</b>
<b>Tabla 8:</b> Facturación Anual de MyM 2005-2009	<b>58</b>
<b>Tabla 9:</b> Ventas proyectadas según el Ambiente Interno	<b>58</b>
<b>Tabla 10:</b> Objetivos de Ventas Combinados	<b>59</b>
<b>Tabla 11:</b> Cantidad de locales y trabajadores por rama de actividad.	<b>65</b>
<b>Tabla 12:</b> Composición de los Salarios.	<b>66</b>
<b>Tabla 13:</b> Cinco Fuerzas de Porter.	<b>76</b>
<b>Tabla 14:</b> Análisis de los Competidores Directos	<b>83</b>
<b>Tabla 15:</b> Análisis de escenarios – Cambios en el poder adquisitivo.	<b>86</b>
<b>Tabla 16:</b> Análisis de escenarios – Ingreso de nuevos competidores.	<b>86</b>
<b>Tabla 17:</b> Matriz FODA	<b>90</b>
<b>Tabla 18:</b> Análisis de objetivos de ventas según los escenarios	<b>97</b>
<b>Tabla 19:</b> Índice de los Programas de Acción.	<b>103</b>
<b>Tabla 20:</b> Presupuesto del Plan de Marketing	<b>129</b>
<b>Tabla 21:</b> Priorización de los programas de acción – Matriz Eisenhower.	<b>130</b>
<b>Tabla 22:</b> Diagrama de Gantt.	<b>131</b>
<b>Tabla 23:</b> Cuadro Estratégico.	<b>133</b>
<b>Tabla 24:</b> Flujo de Fondos año 2010.	<b>136</b>
<b>Tabla 25:</b> Flujo de Fondos año 2011.	<b>137</b>
<b>Tabla 26:</b> Calendario de Ingresos Año 2011.	<b>138</b>
<b>Tabla 27:</b> Flujo de Fondos – Resultados Finales	<b>139</b>



<b>Gráficos</b>	<b>Página</b>
<b>Gráfico 1:</b> Esquema básico de un Plan de Marketing.	<b>14</b>
<b>Gráfico 2:</b> Pirámide de Maslow.	<b>16</b>
<b>Gráfico 3:</b> Organigrama de MyM.	<b>36</b>
<b>Gráfico 4:</b> Facturación Anual de MyM	<b>39</b>
<b>Gráfico 5:</b> Crecimiento Anual de la Facturación de MyM	<b>40</b>
<b>Gráfico 6:</b> Modalidades de Venta.	<b>42</b>
<b>Gráfico 7:</b> Resultados del análisis de la cartera de clientes.	<b>54</b>
<b>Gráfico 8:</b> Resultados Clientes.	<b>54</b>
<b>Gráfico 9:</b> Resultados: Ex Clientes.	<b>56</b>
<b>Gráfico 10:</b> Pirámide Poblacional Departamento Rosario Vera Peñaloza.	<b>63</b>
<b>Gráfico 11:</b> Ubicación geográfica de Chepes.	<b>68</b>
<b>Gráfico 12:</b> Participación de Mercado.	<b>72</b>
<b>Gráfico 13:</b> Mapa de Competidores Directos de MyM.	<b>82</b>
<b>Gráfico 14:</b> Crecimiento de las ventas con Plan de Marketing.	<b>96</b>
<b>Gráfico 15:</b> Crecimiento de las ventas sin Plan de Marketing.	<b>96</b>
<b>Gráfico 16:</b> Facturación Anual con y sin Plan de Marketing.	<b>97</b>

# Parte 1: Introducción

## 1.1 Antecedentes Generales

El presente Plan de Marketing será realizado para **“MyM Exclusividades”**, una Pyme familiar que comercializa indumentaria informal y calzado, a consumidores finales. La empresa cuenta con 23 años en esta actividad y ha logrado un importante crecimiento desde su fundación ya que, en la actualidad, es el líder del mercado y un referente en el sector.

Este comercio se encuentra ubicado en la ciudad de Chepes, provincia de La Rioja. Dicha ciudad tiene una población de 13 mil habitantes y está situada a una distancia cercana de las ciudades de San Juan (216 km) y La Rioja (240 km).

*MyM* apunta sus ventas al mercado local, dirigiéndose a hombres y mujeres de un amplio rango etario - desde los 12 a los 60 años-, que pertenecen a un nivel socioeconómico medio y alto. Entre sus principales características comerciales se destaca la importancia de su oferta, la cual se compone de marcas que gozan de alta calidad y un fuerte posicionamiento en los consumidores finales.

En la actualidad la empresa se plantea fortalecer su posición en el mercado debido a que, en los últimos dos años, existe una disminución en el crecimiento de sus ventas. Para lograrlo debe mejorar diversos aspectos internos, utilizando herramientas que le faciliten este propósito.

## 1.2 Tema

### **Tema: *Plan de Marketing para “MyM Exclusividades”***

Para mejorar la situación expuesta se sugiere abordar las problemáticas que rodean a la empresa desde la óptica del marketing, ya que esta disciplina permitirá conocer las razones de la disminución de la facturación y brindará las herramientas necesarias para revertir esta situación.

Por estas razones, se considera necesaria la aplicación de un *Plan de Marketing* con el propósito de consolidar la posición competitiva de *MyM*, incorporando conceptos y herramientas que permitan explotar al máximo el potencial de su mercado.

## 1.3 Objetivos del Trabajo

### Objetivo General

- Desarrollar un Plan de Marketing para la empresa “MyM Exclusividades” tendiente a consolidar su posición competitiva.

### Objetivos Específicos

- Analizar el contexto económico, social y político en el cual se inserta la empresa.
- Conocer el funcionamiento interno de la empresa.
- Conocer la percepción de los clientes para con la empresa.
- Identificar a la competencia, su modo de operar y posibles competidores indirectos.
- Estimar la cuota de mercado de la empresa y de sus competidores.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, junto a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de MyM.
- Proponer programas de acción para conseguir los objetivos planteados.

## 1.4 Marco Temporal

El siguiente Plan de Marketing tiene un horizonte temporal de 19 meses, comenzando su implementación en Junio de 2010 y finalizando en Diciembre de 2011.

La recopilación de la información y su posterior análisis fue realizada entre los meses de Agosto de 2009 y Agosto de 2010.

## 1.5 Marco Teórico

Antes de comenzar con este trabajo es necesario fijar una serie de conceptos y herramientas teóricas que sirven como base en la realización de este Plan de Marketing. Para su desarrollo se seguirán los lineamientos que José M. Sainz de Vicuña establece en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica”. Posteriormente, se exponen otros conceptos utilizados para la realización de los programas de acción propuestos.

### El Plan de Marketing

En primer lugar, resulta conveniente establecer una aproximación al concepto de Marketing. Según Philip Kotler, considerado por muchos de los autores consultados como el padre de esta disciplina, *“el concepto de Marketing sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta”* (Philip Kotler, 2001, 19).

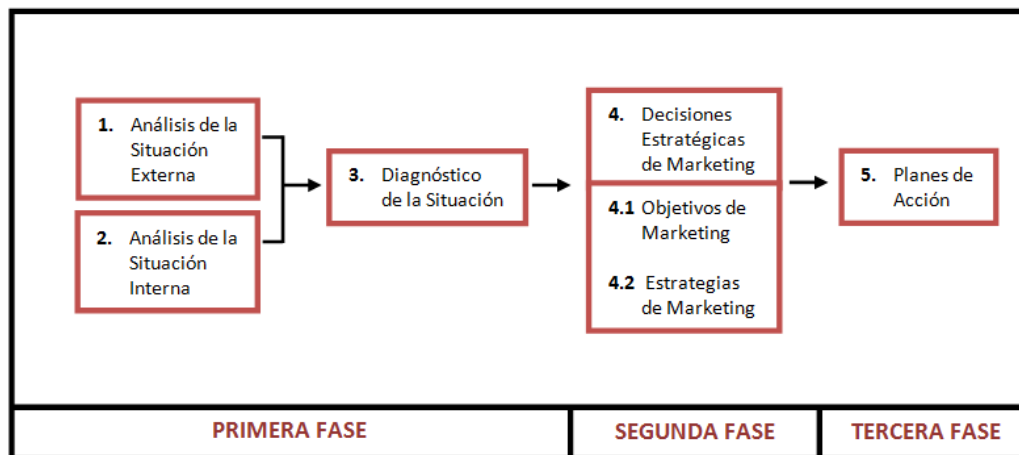
Por su parte, Sainz de Vicuña (1999) sostiene que el *“marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores”* (Sainz de Vicuña, 1999, 33). En ambos conceptos puede verse la importancia que tiene para el marketing la satisfacción de los clientes de forma más eficaz que los competidores.

Ahora bien, para centrarse en el concepto de plan de marketing, Sanz de la Tajada (1974) determina que es *“un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”* (cit. en Sainz de Vicuña, 1999, 79).

Cuando en este concepto el autor establece que su contenido es *“sistemático y estructurado”*, hace referencia a que el plan se compone por una serie de fases y etapas. Las mismas se encuentran interrelacionadas entre sí y se expresan en el gráfico 1 de la página 12.

Paralelamente, otros autores definen al plan de marketing de acuerdo a las palabras que lo componen: el **marketing** es *“el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia”*; y *“el plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso”* (Hiebing y Cooper, 1992, 1).

En suma, se puede establecer que un plan de marketing es un instrumento organizado que, por medio de la recopilación de información valiosa, establece objetivos, estrategias y programas de acción para ubicar a la empresa en una posición más ventajosa con respecto a sus competidores, en un plazo previsto.



**Gráfico 1:** Esquema básico de un Plan de Marketing.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a Sainz de Vicuña, 1999.

A continuación se establecen las características elementales de cada una de las fases y etapas mencionadas en el gráfico.

## Primera Fase

### Etapas 1: Análisis de la Situación Externa

Por medio de este estudio se pretende conocer el comportamiento de las principales variables del ambiente externo de la organización. Para ello se deben recopilar datos de diversas fuentes de información. El resultado se expresa en forma de oportunidades y amenazas, los cuales afectan a todas las empresas que se encuentran en el mismo contexto. Esta etapa abarca los análisis del entorno, del mercado, del sector y de escenarios, este último en caso de que el investigador lo considere necesario. A continuación se describirá cada uno de ellos:

#### Análisis del Entorno

De acuerdo al autor de cabecera, *“analizar el entorno, en el contexto de un plan de marketing, es poco más que hacer un breve repaso al consabido cuadro macroeconómico que el gobierno presenta para los tres próximos años y una serie de variables generales de interés, que serán distintas en cada caso”* (Sainz de Vicuña, 1999, 112).

Según Kotler, *“dentro del vertiginoso panorama global, la empresa debe vigilar seis fuerzas principales: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales”* (Kotler, 2001, 139).

En síntesis, el análisis del entorno consiste en la identificación de aquellas variables externas de interés para la empresa, para poder comprender su comportamiento, y así determinar el impacto que tendrá en la planificación.

## **Análisis del Sector**

El siguiente estudio se refiere al conocimiento de los actores que se encuentran en una misma industria. Para evaluar este punto se utiliza el modelo ideado por Michael Porter (1980) de *Las Cinco Fuerzas Competitivas*, que permite conocer el grado de competitividad del sector.

De acuerdo a esta herramienta, *“cinco fuerzas interactivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria: rivalidad entre los competidores presentes, competidores potenciales, poder de trato ventajoso de los proveedores, poder de trato ventajoso de los compradores y amenaza de los productos sustitutos. Esta mezcla de fuerzas explica por qué algunas industrias son constantemente más redituables que otras y provee más vistas a fondo de qué recursos se quieren y qué estrategias se deben adoptar para tener éxito”* (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 125)

Por otra parte, *“el conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva”* (Sainz de Vicuña, 1999, 115).

Es decir que en este punto se intenta establecer la posición competitiva de la empresa con respecto a los competidores directos, busca prever el ingreso de nuevos actores al mercado, determinar la intensidad de la competencia con los productos sustitutos, y conocer el poder que se tiene con respecto a compradores y proveedores.

## **Análisis del Mercado**

En tercer lugar se busca conocer los aspectos relevantes que se relacionan con la demanda y la oferta del mercado. Esta información se encuentra organizada de la siguiente manera:

### **Naturaleza de Mercado – La Demanda**

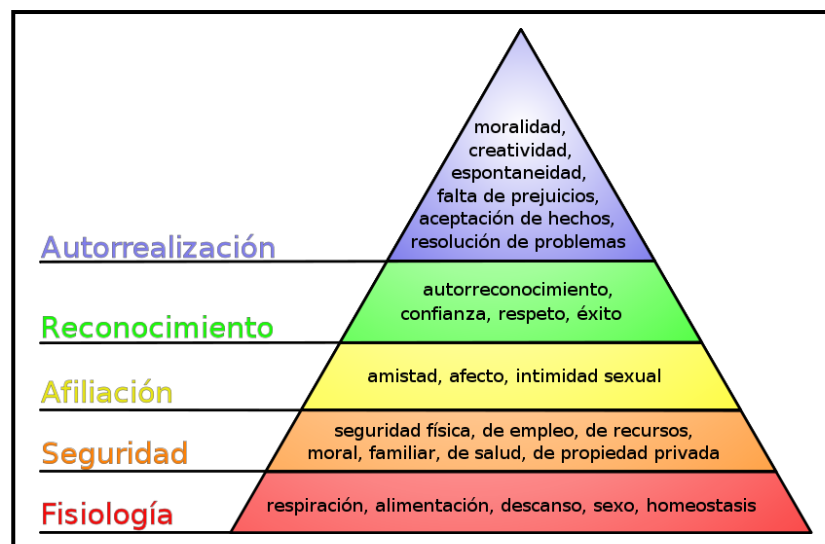
Según Kotler, *“un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado”* (Kotler, 2001, 118). Asimismo, este autor establece que no es posible satisfacer a todos los integrantes de un mercado, por lo tanto, *“lo primero que hace el mercadólogo es segmentar el mercado: identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podría preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing”* (Kotler, 2001, 8).

De esta manera, cada empresa necesita conocer y comprender la demanda a la cual se enfrenta, y es, en este punto, dónde debe averiguarlo. Aquí se deben abordar aspectos como los siguientes: *“situación y evolución de los segmentos del mercado: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.; tipología y perfil de los segmentos; competidores por segmentos y su participación de mercado; cambios producidos en la demanda”* (Sainz de Vicuña, 1999, 116).

Un punto importante para el conocimiento de la demanda es el estudio de sus necesidades. Para ello se utiliza la teoría de la Jerarquía de Necesidades elaborada por Abraham Maslow (1980): *“La teoría de Maslow postula cinco niveles básicos de necesidades humanas, que se clasifican en orden de importancia. Sugiere que los individuos tratan de satisfacer necesidades de nivel inferior antes de que surjan las necesidades del nivel superior. El nivel más bajo de las necesidades crónicamente insatisfechas que experimenta un individuo sirve para motivar su*

*comportamiento. Cuando tal necesidad se halla razonablemente satisfecha, surge una nueva (y más alta) necesidad que ahora el individuo se ve motivado a satisfacer. Cuando esta se satisface, aparece una nueva (y todavía más alta) necesidad, y así en lo sucesivo”* (cit. en Schiffman y Kanuk, 1997, 109).

De acuerdo a esta definición, existen distintos niveles de necesidades humanas, las cuales están ordenadas según su grado de satisfacción. A continuación se presenta un gráfico que define la jerarquía de necesidades postulada por Maslow:



**Gráfico 2:** Pirámide de Maslow.

**Fuente:** Wikipedia.

También es necesario clasificar a los integrantes del mercado de acuerdo a su nivel socioeconómico. En su realización se utiliza la clasificación elaborada por la Cámara de Control de Medición de Audiencias en conjunto con la Asociación Argentina de Marketing en el año 2006<sup>1</sup>.

Este método clasifica a la población de acuerdo a variables como ocupación, jerarquía del puesto laboral, educación y cobertura médica entre otras. El mismo es calculado a partir de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada por el Indec, utilizando información correspondiente al principal sostén del hogar. El resultado obtenido se aplica directamente a todos los miembros de la familia que lo integran.

De acuerdo a esta clasificación se obtienen siete estratos de Nivel Socioeconómico (NSE):

- **AB:** Nivel Alto
- **C1:** Nivel Medio Alto
- **C2:** Nivel Medio Medio
- **C3:** Nivel Medio Bajo
- **D1:** Nivel Bajo Superior
- **D2:** Nivel Bajo Inferior

<sup>1</sup> Fuente: Asociación Argentina de Marketing ([www.aam-ar.org.ar](http://www.aam-ar.org.ar))



- **E: Nivel Marginal**

Asimismo, es posible agrupar a los distintos estratos para obtener grupos más generales. En el caso específico de este plan, se utiliza la siguiente clasificación: NSE Alto (ABC1 y C2); NSE Medio (C3) y NSE Bajo (D1 y D2).

Finalmente, se debe delimitar el mercado de referencia. En este punto, *“el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios ofrecidos por el producto, que en relación con el producto tangible”* (Sainz de Vicuña, 1999, 120). Para cumplir este propósito se utiliza el binomio producto-mercado, el cual *“se sitúa en la interacción de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología concreta”* (Sainz de Vicuña, 1999, 122).

## **Estructura de mercado – La Oferta**

Un mercado también se compone por distintas empresas que ofrecen bienes y servicios buscando satisfacer las necesidades de la demanda. Estas organizaciones compiten entre ellas para ganar participación en el sector.

De esta manera resulta importante conocer al mercado en aspectos como: *“situación del mercado de referencia: tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.; competidores: número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida; nuevos entrantes; productos sustitutos; evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante; canales de distribución existentes”* (Sainz de Vicuña, 1999, 116).

Un punto fundamental se refiere al estudio de los competidores. Para obtener información sobre ellos existe una técnica conocida como comprador fantasma o *“mystery shopper”*. La misma consiste en *“contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores”* (Kotler, 2001, 38). Esta comparación permite conocer el funcionamiento de cada competidor: *“con estos datos las empresas se autoevalúan con la competencia en lo referente a fortalezas y debilidades clave”* (Hair, Bush y Ortinau, 2004, 215).

## **Análisis de Escenarios**

En la Argentina la realización de estimaciones futuras resulta difícil, debido a la inestabilidad política y económica que caracterizan al país. Por medio de este análisis se busca reducir la incertidumbre, bajo el supuesto de que existen variables trascendentales en el entorno de una empresa.

Entonces se deben identificar aquellas las variables externas críticas para el funcionamiento de la empresa, con la intención de predecir su comportamiento. Se utiliza para ello tres tipos de escenarios: uno optimista, uno normal y uno pesimista.

*“El concepto principal de las técnicas de diseño de escenarios consiste en “enganchar” los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos “enganches” en el futuro”* (Von Reibnitz, 1988, 61).

En síntesis, la técnica de escenarios pretende ampliar la mentalidad empresarial para saber cómo reaccionar ante los diversos cambios que puedan darse en el futuro. De esta manera, una organización podrá estar preparada para afrontarlos cuando los mismos ocurran.

## **Etapas 2: Análisis de la Situación Interna**

Aquí se plantea una revisión profunda a los aspectos internos más importantes de una empresa, ya que *“pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de una empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing”* (Sainz de Vicuña, 1999, 125).

Para la realización de esta etapa se seguirá el modelo planteado por Hiebing y Cooper (1992) en su libro *Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*. Estos autores denominan a este análisis *“evaluación del negocio”*, y lo organizan en diez pasos: *“1) Filosofía corporativa/descripción de la compañía y de los productos, 2) Estudio del mercado meta de los consumidores, 3) Estudio del mercado meta de empresas cuyo producto se vende a otras empresas, 4) Análisis de ventas, 5) Conocimiento y atributos del producto, 6) Índices de compra/hábitos de compra, 7) Distribución, 8) Fijación de precios, 9) Estudio mercadológico de la empresa vs. Estudio de competidores y 10) Análisis de la demanda”*. (Hiebing y Cooper, 1992, 17).

Dichos pasos deben ser utilizados como una referencia para la evaluación interna. De hecho, se deben adaptar a las características propias de cada empresa, teniendo como meta final la recolección de información precisa sobre la realidad interna de la misma. El resultado final de este análisis, como ya se mencionó, se expresa en términos de fortalezas y debilidades.

Ahora bien, en la recopilación de la información interna se pueden utilizar diversas técnicas. Una de ellas son las entrevistas en profundidad, las cuales consisten en *“un proceso formalizado en el que un entrevistador bien capacitado formula a un sujeto un conjunto de preguntas semi-estructuradas de sondeo, por lo regular, en persona”* (Hair, Bush y Ortinau, 2004, 215). La misma puede ser aplicada tanto a personas con mucho conocimiento sobre el tema, como a los clientes de la empresa.

Asimismo, existen diversos instrumentos que colaboran en la realización de los análisis específicos. Al momento de estudiar las variaciones en las ventas de una empresa, se emplea una herramienta desarrollada por Hiebing y Cooper que permite *“tener una descripción de en qué meses suele venderse más y cuáles son los más débiles”*. Según dichos autores, *“este análisis ofrece respuestas a las cuestiones de estacionalidad concernientes al desempeño de ventas por época del año”*. (Hiebing y Cooper, 1992, 34).

Al evaluar el proceso de fijación de precios, se toman como referencia los métodos desarrollados por Kotler (2001). Uno de ellos, por sobreprecios, consiste en *“sumar un sobreprecio estándar al costo del producto”* (Kotler, 2001, 465). Esta metodología es muy utilizada en la industria de la indumentaria, con la particularidad de que las empresas que gozan de un mejor posicionamiento son quienes mayor margen de sobreprecio le añaden a sus productos.

En conclusión, esta segunda etapa tiene por finalidad la realización de una evaluación completa sobre el accionar actual de una empresa, para comprender lo que se está haciendo bien y qué se necesita mejorar.

### **Etapas 3: Diagnóstico de la Situación**

*“Para todo plan de marketing el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo y a la vez una síntesis del mismo a partir del cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores” (Sainz de Vicuña, 1999, 150).*

Para realizar este diagnóstico se emplea el Análisis FODA (por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual *“nos ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas” (Sainz de Vicuña, 1999, 150).*

A continuación se definen cada uno de sus componentes: **“Oportunidades** son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos. Por lógica, consideramos como **amenazas** aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.” **“Fortalezas** (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Por contra, consideramos como **debilidades** (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos” (Sainz de Vicuña, 1999, 151).

Kotler, por su parte conceptualiza a estos puntos de acuerdo a su importancia para el marketing: *“una **oportunidad** de marketing es un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable” y “un **riesgo o amenaza** del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causara un deterioro en las ventas o las utilidades” (Kotler, 2001, 76-77).*

Es importante comprender que las oportunidades y amenazas son factores externos a la empresa, y que también afectan a todas las demás empresas del sector. Esta información debe surgir del análisis de la situación externa. Las fortalezas y amenazas, por su parte, son propias de la organización que es analizada, y deben surgir del análisis interno.

Finalmente, lo más importante es que el análisis previo sea efectuado de manera rigurosa y precisa, para que la información obtenida pueda ser plasmada en el diagnóstico de manera práctica y sencilla, facilitando al lector la comprensión de la situación actual de la empresa.

## Segunda Fase

### Etapa 4: Decisiones Estratégicas de Marketing

#### Objetivos

En esta etapa se establecen los distintos objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo del plan de marketing. Existen objetivos de tres tipos: Corporativos, de Ventas y de Marketing. Los primeros son fijados por la dirección de la empresa, los segundos establecen cuantos bienes o servicios deberán ser vendidos, y los últimos deben ser coherentes con los anteriores, ayudando a su consecución. En este sentido, existen unos principios básicos para la formulación de estos objetivos:

- *“Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.*
- *Deben ser concretos (cuantitativos), realistas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos.*
- *Están sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación” (Sainz de Vicuña, 1999, 185).*

En este sentido, *“para ser útiles como criterios de decisión y como marcas de referencia evaluativa, los objetivos tienen que ser específicos y mensurables. Por consiguiente cada objetivo tiene cuatro componentes:*

- *Una dimensión de desempeño o atributo de desempeño buscado.*
- *Una medida o índice para evaluar el progreso.*
- *Un objetivo o ámbito de faena a lograr.*
- *Un espacio temporal en el que se tiene que alcanzar el objetivo” (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 44).*

#### Objetivos Estratégicos Corporativos

La fijación de este objetivo corresponde a la dirección de la empresa, definiendo su rumbo en el corto, mediano y largo plazo. *“Los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa” (Sainz de Vicuña, 1999, 187).*

En otras palabras, según la situación específica de una empresa, esta elegirá entre afianzarse en su mercado (consolidación), continuar incrementado su participación de mercado (crecimiento) o buscar obtener la mayor rentabilidad posible (rentabilidad a corto).

Este objetivo es muy importante en el planteamiento de los siguientes objetivos, dado que se encuentran supeditados a él, y, como se mencionó, deben ser coherentes con el mismo.

## Objetivo de Ventas

El objetivo de ventas es uno de los retos más importantes del plan de marketing, ya que de acuerdo a su establecimiento se articulan los objetivos y las estrategias de marketing.

*“Los objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán”* (Hiebing y Cooper, 1992, 69). Este objetivo de ventas debe indicar el nivel de bienes o servicios que deben ser alcanzados por medio de la implementación de este plan, en un plazo determinado.

Para su establecimiento se deben tener en cuenta los aspectos mencionados anteriormente y, a la vez, proponer un desafío para la empresa, ya que *“es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables”* (Hiebing y Cooper, 1992, 69). Estos autores proponen una metodología para su establecimiento, la cual se basa en tres pasos:

- *“Fijar objetivos individuales de ventas aplicando tres métodos cuantitativos.*
- *Conciliar estas metas cuantitativas en objetivos combinados de ventas.*
- *Ajustar los objetivos combinados de ventas calculados cuantitativamente interpolando los factores cualitativos subjetivos correspondientes.* (Hiebing y Cooper, 1992, 73)

Los tres métodos cuantitativos propuestos por estos autores son los siguientes:

- 1. Método basado en el ambiente externo:** primero se busca información sobre la evolución de las ventas del mercado para los próximos años. Luego se estima la participación de mercado actual y futura de la empresa. Por último, se multiplica las proyecciones realizadas para el mercado con la estimación de la participación de la empresa, obteniendo así el objetivo de ventas. Como puede observarse, para su estimación se requiere fuentes secundarias de información confiables.
- 2. Método basado en el ambiente interno:** este método estudia la historia de ventas de la empresa, para luego realizar una proyección de sus ventas futuras, y requiere la participación de toda la empresa. *“Para llegar a un objetivo final de ventas con el método basado en el ambiente interno, hay que conciliar las estimaciones de ventas de la organización obtenidas de los altos niveles ejecutivos con los que se obtienen de los niveles más bajos”* (Hiebing y Cooper, 1992, 77).
- 3. Método con inclusión de gastos:** este método estima el nivel de ventas que se necesitan para cubrir los gastos planeados y, además, obtener una ganancia. *“Aunque muy simplista, también es muy real porque detalla las ventas que han de obtenerse para permanecer en el negocio y obtener ganancias”* (Hiebing y Cooper, 1992, 77).

Por último, este objetivo está estrictamente relacionado con la primera fase del plan de marketing: *“los objetivos de ventas han de basarse en una estimación exacta de la oportunidad de mercado y en la capacidad de la organización para aprovechar esas oportunidades”* (Hiebing y Cooper, 1992, 69).

## Objetivos de Marketing

Finalmente, una vez planteados los objetivos anteriormente descriptos, se deben establecer estos tipos de objetivos, ya que *“los objetivos de mercadotecnia describen lo que debe*

alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas” (Hiebing y Cooper, 1992, 89). En este sentido, estos objetivos son también llamados *objetivos motores*, ya que sirven como medios para conseguir las ventas propuestas.

En cuanto a su composición, pueden ser de dos tipos: cuantitativos y cualitativos. Los primeros son expresados numéricamente y pueden ser medidos, facilitando su control. Los segundos, en cambio, son más difíciles de medir, requiriendo diferentes métodos, como encuestas de opinión, indicadores específicos, etc.

## Estrategias de Marketing

En primer lugar, una estrategia *“es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales”* (Sainz de Vicuña, 1999, 220).

Básicamente, una estrategia indica cómo alcanzar los objetivos planteados, es el camino que se seguirá para conseguir lo que se ha propuesto. *“A diferencia de los objetivos de mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mensurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican cómo se cumplirá con los objetivos cuantificables”* (Hiebing y Cooper, 1992, 94).

En un plan de marketing se deben tener en cuenta seis niveles estratégicos, los cuales se definen a continuación:

### 1. Estrategia Corporativa

El primer nivel es el la Estrategia Corporativa, el cual establece las directrices generales con las cuales se competirá en el mercado. En este nivel se utilizan las estrategias genéricas que Michael Porter estableció ya que, para este autor, *“existen tres tipos genéricos que son un buen punto de partida para el razonamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación o bien enfoque:*

- **Liderazgo general en costes:** Aquí el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción o distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado.
- **Diferenciación:** Aquí el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora.
- **Enfoque:** Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado” (cit. en Kotler, 2001, 80).

Estos conceptos se completan con las definiciones establecidas por Sainz de Vicuña, en donde se comprende de mejor manera la influencia que las estrategias competitivas tienen en la estrategia de marketing.

*“La estrategia de **liderazgo en costes** no debe confundirse con la de liderazgo en precios. Liderazgo en costes es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder del mismo.*

La estrategia de **diferenciación** supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe, por tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse/diferenciarse de sus competidores en lo que decida en su estrategia de segmentación y posicionamiento.

La **estrategia** de concentración/focalización supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado” (Sainz de Vicuña, 1999, 223).

Estas estrategias pueden combinarse con éxito, siempre que sean dos de ellas, por ejemplo, liderazgo en costes y diferenciación o diferenciación y enfoque. La elección de una estrategia u otra depende tanto de la situación actual de la empresa, como de los objetivos que la misma se plantea.

## 2. Estrategia de Cartera

“En este nivel de estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.” (Sainz de Vicuña, 1999, 224). En otras palabras, en este nivel se define con qué producto y a qué mercado deberá apuntar la empresa.

Aquí se utiliza una herramienta muy útil para las Pymes llamada Matriz de Dirección de Crecimiento 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” (Sainz de Vicuña, 1999, 232).

Como resultado, esta matriz propone cuatro estrategias posibles teniendo en cuenta el binomio producto-mercado de acuerdo a su actualidad y novedad. Por un lado se encuentran las estrategias de expansión: *Penetración de mercado*, *Desarrollo de nuevos productos* y *Desarrollo de nuevos mercados*; y por el otro lado, la *Diversificación*.

La primera de ellas, *penetración de mercado*, busca continuar creciendo en el mismo mercado, ofreciendo los mismos productos. El *desarrollo de nuevos productos* consiste en introducir nuevas líneas de productos a los clientes actuales. El *desarrollo de nuevos mercados* busca que, con los productos actuales, se atienda a nuevos segmentos de clientes que no se encuentran en el mercado actual. Por último, la estrategia de *diversificación* establece el ingreso a nuevos mercados ofreciendo nuevos productos.

## 3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

En este nivel se define, básicamente, a que segmentos del mercado apuntará la empresa y de qué manera intentará posicionarse en la mente de sus integrantes.

“La estrategia de segmentación supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa” (Sainz de Vicuña, 1999, 242).



*“La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo” (Hiebing y Cooper, 1992, 81).*

Como puede verse, la esencia de la segmentación consiste en dividir al mercado total en distintos grupos, ya que es imposible tratar de abarcar de satisfacer a todo el mundo. Esto permitirá distribuir los recursos más eficientemente, conocer mejor a los clientes potenciales y concentrar los esfuerzos en sectores más pequeños.

Las alternativas estratégicas por las que puede optar una empresa son: dirigirse al mercado masivo, optar por el segmento de mayor tamaño, apuntar al segmento adyacente al actual, abarcar multi-segmentos del mercado, inclinarse por el segmento de menor tamaño, preferir un nicho de mercado o escoger distintos subsegmentos.

Por otro lado, *“la estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario” (Sainz de Vicuña, 1999, 245).*

En este sentido, Al Ries y Jack Trout (1982), afirman que *“posicionamiento no es donde se posiciona un producto en el lineal. Posicionamiento es la actuación sobre la mente del consumidor” (cit. En Kotler, 2003, 116).*

De acuerdo a estos conceptos, para lograr posicionarse en la mente del consumidor, resulta muy importante la comunicación de los puntos sobre los cuales se pretende lograr la imagen proyectada. En este sentido, los tipos de posicionamiento establecidos por Hiebing y Cooper (1992) son los siguientes: por diferencia de productos, por atributos/beneficios principales, por usuarios del producto, por uso, por categoría, por comparación, por asociación, por problema, por país o área geográfica, por respaldo y por proceso de manufactura.

#### **4. Estrategia de Ciclo de Vida**

En el cuarto nivel de jerarquía de estrategias se encuentra la del ciclo de vida, la cual establece diferentes opciones estratégicas por las que una empresa puede optar, según la etapa en la que se encuentre el producto genérico del sector, y el papel que desempeñe dicha empresa en su mercado.

De esta manera, existen diferentes alternativas estratégicas: para nuevos entrantes al mercado, para mercados en crecimiento, mercados maduros y mercados declinantes. Además, dependiendo de si la empresa en cuestión es líder de mercado o es seguidora, las estrategias se amplían. (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2005, 225-318).

#### **5. Estrategia de Fidelización**

Si la empresa se ha fijado objetivos de fidelización, se debe tener en cuenta este nivel estratégico. Según Sainz de Vicuña (1999), la misma se sustenta en dos pilares básicos: el Marketing Relacional y la Gestión del Valor Percibido.

El Marketing Relacional *“es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en nuestra empresa y a recomendarla. Se trata de*



*crear lazos estables que beneficien a ambas partes.” (Sainz de Vicuña, 1999, 249). En este sentido, Kotler establece que “tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave -clientes, proveedores, distribuidores- a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo” (Kotler, 2001, 13). De todas formas, este concepto se desarrollará con mayor detenimiento más adelante.*

La Gestión del Valor Percibido, por su parte, se vincula con el aumento de la compra realizada por el cliente. Para lograrlo, *“es necesario tener información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes, y en especial, interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz” (Sainz de Vicuña, 1999, 252). De esta manera, se podrá aumentar el monto de sus compras conociendo lo que ellos valoran. Los compradores dan valor a su compra en función de tres aspectos:*

- **Valor de la compra:** influye el envase, la imagen de marca, el posicionamiento del producto, etc.
- **Valor de uso:** compuesto por el rendimiento, la calidad, la facilidad de uso, la imagen de marca, etc.
- **Valor final:** está en función de la posible recuperación económica del producto tras su uso, como a los costos reales o psicológicos.

Según el autor mencionado, en el caso de los bienes de consumo inmediato lo que más influye es el valor de compra y el valor de uso, mientras que en los bienes de consumo duradero lo es el de uso y el final.

## 6. Estrategias Funcionales

Por último se encuentra el nivel de las estrategias funcionales. *“Se trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos, distribución y ventas, precios y comunicación.” (Sainz de Vicuña, 1999, 256). El marketing mix también es conocido como las cuatro “P”: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).*

En el caso particular de los comercios minoristas, se puede utilizar el modelo del mix del minorista de propuesto por Hugo Rodolfo Paz, el cual consiste en seis “P’s”:

- **“Precios:** decisiones sobre precios de lista, saldos, descuentos, formas de pago, etc.
- **Producto:** decisiones respecto del surtido a trabajar, tanto en amplitud como en profundidad de líneas.
- **Plaza:** decisiones sobre la localización y logística comercial.
- **Promoción:** decisiones sobre la comunicación al cliente, tanto dentro del salón como a través de medios y de relaciones públicas.
- **Presentación:** decisiones respecto del lay-out del salón, atmosfera, presentación de los productos, etc.
- **Personal:** administración de los vendedores, servicio al cliente, informes, etc.” (Paz Hugo, 2000, 82).

En cuanto a la estrategia de precio, Kotler establece que entre las distintas opciones que tiene un líder de mercado para responder a los cambios de precios de los competidores, existe la opción de mantener el precio y añadir valor. *“El líder podría mejorar su producto, servicios y comunicaciones. La empresa podría descubrir que es más económico mantener el precio y gastar dinero en mejorar la calidad percibida que recortar el precio y operar con un margen más estrecho”* (Kotler, 2001, 481)

## Tercera Fase

### Etapa 5: Plan de Acción.

*“La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing”* (Sainz de Vicuña, 1999, 274). Asimismo, *“el plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing anual para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora una lista de las acciones necesarias para ejecutar la estrategia”* (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 384).

Es en esta etapa, entonces, en donde se deben establecer las acciones puntuales que deberán ser implementadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos siguiendo las estrategias escogidas.

En este sentido, *“una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia”* (Sainz de Vicuña, 1999, 274).

Por lo tanto, cada programa de detallar de forma clara y precisa su objetivo, el responsable encargado, los plazos de implementación y duración, su costo, la forma en que se controlará y su importancia relativa. Asimismo, cada programa debe establecer la manera en que producirá ingresos, para luego calcular el retorno sobre la inversión (ROI).

En la elaboración de los programas se hace uso de distintos conceptos y herramientas teóricas que son necesarios aclarar para el entendimiento de los mismos. A continuación se presentan las directrices teóricas de las herramientas utilizadas por este plan de marketing en el desarrollo de los programas de acción:

### Marketing Relacional (MR)

Ya se ha mencionado anteriormente el concepto de Marketing Relacional, también llamado Marketing de Relaciones. El mismo consiste básicamente en crear, mantener y fortalecer relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes con el fin de potenciar su valor, logrando una mayor cantidad y calidad de transacciones.

Asimismo, hay quienes lo ven como un proceso continuo por el cual una empresa busca crear valor para el cliente individual, logrando beneficios para ambas partes<sup>2</sup>. Visto como un proceso, el MR marca un cambio de paradigma con respecto al marketing transaccional ya

---

<sup>2</sup> Fuente: Apuntes de clase de la cátedra de Marketing II, Año 2007.

que, este último, “*tendía a ignorar la importancia de las relaciones*” (Kotler, 2003, 85). En la siguiente tabla se resumen algunas de las diferencias más importantes entre estos enfoques, de acuerdo a Sainz de Vicuña (1999):

Criterio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
<b>Marketing Mix</b>	Tradicional 4 P's.	4 P's + servicio con punto de vista del cliente
<b>Enfoque</b>	Mercado genérico.	Base de Clientes.
<b>Objetivo</b>	Venta puntual.	Venta continuada.
<b>Factores clave</b>	Economías de escala, participación de mercado, resultados por producto.	Economías de mercado, lealtad del cliente, resultados por cliente.
<b>Sensibilidad al precio</b>	Muy alta.	Baja (diferencia de la relación)
<b>Costo de cambio</b>	Bajos.	Altos (vínculos establecidos)
<b>Producto / Servicio</b>	Diversificación / Extensión de líneas de productos.	Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente.
<b>Comunicación</b>	Publicidad general.	Marketing Directo.

**Tabla 1:** Marketing Transaccional vs Marketing Relacional

**Fuente:** Elaboración propia, en base a Sainz de Vicuña (1999, pag.47)

De acuerdo a esto, el MR produce mayores beneficios dado que al establecer relaciones personales con los clientes, se disminuye su sensibilidad al precio y el riesgo de cambio. Asimismo, el MR ha producido un cambio de enfoque importante, pasando de apuntar todo el mercado a tener en cuenta una base de clientes.

En este sentido, una herramienta muy importante para la implementación de un enfoque de MR es la base de datos de clientes. De su gestión se encarga el **Marketing de Base de Datos o Database Marketing (DBM)**, el cual, según Kotler, “*es el proceso de construir, mantener y usar bases de datos de clientes y otras bases de datos (de productos, proveedores, revendedores) para establecer contactos y efectuar transacciones*” (Kotler, 2001, 652).

Asimismo, esta herramienta permite obtener información de clientes y potenciales clientes, para lograr dirigir los mensajes a las personas indicadas, en el momento y lugar indicados, y obtener una respuesta de los mismos.

No obstante, una empresa debe superar cuatro desafíos para que el manejo de una base de datos arroje información útil: en primer lugar, decidir qué información se va a incluir en ella. Luego, planificar cómo se va a obtener esa información. En tercer lugar, se debe mantener y actualizar esa información de manera periódica. Y, por último, debe existir una estrategia que determine como usar la información obtenida (Kotler, 2003, 81). Para superar estos desafíos existe un enfoque conocido como CRM, el cual se expone a continuación.

Por último, el MR “*se centra en dos grandes áreas: gestionar la cartera de clientes (captar, fidelizar y recuperar clientes) y gestionar su lealtad (atracción, vinculación, fidelización, etc.)*” (Sainz de Vicuña, 1999, 252). Para conseguir estos propósitos, la empresa debe orientar todo su accionar pensando en el cliente y utilizando la información obtenida por una eficiente gestión de su base de datos.

Para la gestión de la cartera de clientes se seguirá el *Modelo Integral de Gestión de Marketing CASAR*, propuesto por Ricardo Hoyos Ballesteros<sup>3</sup>. El mismo establece cuatro sistemas para lograr captar clientes, sostenerlos y aumentar su valor (de ahí provienen las siglas CASAR):

1. Sistema de Captura o consecución de clientes.
2. Sistema de Sosténimiento o fidelización de clientes.
3. Sistema de Recuperación de clientes.
4. Sistema de Crecimiento de clientes.

## **Comunicaciones Integradas de Marketing (CMI)**

*“Según este concepto, las compañías deben orquestar un conjunto de comunicaciones coherentes por parte de su personal, instalaciones y cualquier otra acción, ya que a través de ellas se transmite a las diversas audiencias, el significado de la marca de la compañía y sus promesas.”* (Kotler, 2003, 14).

Siguiendo con este autor, *“la mezcla de comunicación de marketing consiste de cinco instrumentos principales de comunicación:*

1. **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica
2. **Promoción de Ventas:** diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio.
3. **Relaciones Públicas:** diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales.
4. **Ventas Personales:** interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos.
5. **Marketing Directo:** uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos.

*Toda mezcla de marketing se debe integrar para que proporcione un mensaje congruente y un posicionamiento estratégico”* (Kotler, 2001, 550).

Para su implementación en una empresa, se debe seguir el modelo de desarrollo de comunicaciones eficaces, el cual abarca ocho pasos:

1. *Identificar al público meta,*
2. *Determinar los objetivos de la comunicación,*
3. *Diseñar el mensaje,*
4. *Seleccionar los canales de comunicación,*
5. *Establecer el presupuesto de comunicación total,*
6. *Escoger la mezcla de comunicaciones,*
7. *Medir los resultados de la comunicación y*
8. *Manejar el proceso integrado de comunicación de marketing.* (Kotler, 2001, 552)

<sup>3</sup> Fuente: HOYOS BALLESTEROS, Ricardo. Revista electrónica Papeles de Administración; Universidad Piloto de Colombia; Año 2, volumen 1, numero 2, Junio de 2008. ([www.usergioarboleda.edu.co/marketing](http://www.usergioarboleda.edu.co/marketing))

Dentro del paso número tres, el diseño del mensaje, se utilizará un modelo de comunicación llamado AIDA, por sus siglas atención, interés, deseo y acción. *“Idealmente, el mensaje debe captar la atención, mantener el interés, provocar deseo y estimular una acción”* (Kotler, 2001, 552). Asimismo, este autor establece que *“el marco AIDA sugiere las cualidades deseables de cualquier comunicación”* (Kotler, 2001, 552).

En síntesis, el manejo de las comunicaciones de marketing debe ser abordado integralmente, coordinando las acciones que se darán a conocer de forma tal que emitan un mensaje coherente para lograr resultados más positivos.

## **Merchandising**

*“Según el Instituto Francés de Merchandising (I.F.M), el merchandising es el conjunto de estudios y de técnicas aplicadas por los distribuidores y/o fabricantes, con el fin de incrementar la rentabilidad del producto de venta y la rotación de los productos, mediante una adaptación constante del surtido a las necesidades del mercado y una apropiada presentación de la mercadería”* (Billorou, 1992, 1134).

Hugo Rodolfo Paz (2000), por su parte, establece que el merchandising hace referencia tanto a las acciones que generan tráfico hacia los puntos de ventas, denominado marketing de entrada, como también a las acciones que estimulan la demanda dentro del punto de venta, el cual se denomina marketing de salida. *“En este sentido se dice que el merchandising es el marketing del punto de venta”* (Paz, 2000, 157).

El merchandising no es una actividad aislada, sino que es la administración estratégica de un conjunto de técnicas, las cuales se dirigen a incrementar las ventas en el punto de venta y la rentabilidad de los productos y el espacio. Su fundamento estratégico es la satisfacción del cliente.

Entre sus principales objetivos se encuentran la potenciación de la venta, a través de una adecuada exhibición y presentación de los productos, generar tráfico hacia el punto de venta, eliminar stock de productos con baja rotación, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales (Paz, 2000, 160).

## **Marketing Directo (MD)**

De acuerdo a la Direct Marketing Association (DMA) *“el marketing directo es un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta mensurable y/o una transacción en cualquier lugar”* (cit. en Kotler, 2001, 650)

De esta definición se pueden extraer tres puntos importantes: se trata de una comunicación bidireccional entre la empresa y el cliente, permite la utilización de diversos medios, y se obtienen respuestas que pueden ser medidas.

Para la correcta implementación de las acciones de MD se necesita que la empresa posea una base de datos actualizada, que brinde información útil. *“La información contenida en las bases de datos posibilita la selección del público objetivo más adecuado para desarrollar acciones de marketing directo”* (Billorou, 1992, 1282).

El MD se encuentra dentro del paradigma del Marketing Relacional y tanto uno como el otro forman parte del Marketing general.

## **Marketing de Experiencias**

La experiencia de compra que puede vivir un consumidor es concebida, actualmente, como un valor agregado. Por esta razón las empresas están diseñando y promoviendo experiencias de compras que las destaquen de sus competidores.

De esto se trata el Marketing de Experiencia: *“el objetivo del marketing de experiencias es añadir drama y entretenimiento a lo que de otra forma podría suceder de una forma aburrida”* (Kotler, 2003, 78)

Joe Pines y James Gilmore, afirman que *“las experiencias son una cuarta oferta económica, tan distintas de los servicios como éstos lo son de los bienes, pero hasta la fecha ha permanecido en gran medida ignorada”* (Pines y James, 2000, 19). Según estos autores, el origen de la expansión de la experiencia se debe a Walt Disney en 1955 al inaugurar Disneylandia.

Asimismo, estos autores establecen que la importancia del marketing de relaciones recae en que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado por gozar de una experiencia distinta, porque *“aunque la experiencia en sí carece de tangibilidad, la gente valora muchísimo la ofrenda porque el valor permanece y queda en ella mucho tiempo”* (Pines y James, 2000, 37).

En síntesis, el marketing de experiencias busca ofrecer valor a los consumidores brindándoles una experiencia distinta en su vida cotidiana. Las empresas que consigan este propósito podrán gozar de mayor rentabilidad, porque las personas están dispuestas a pagar más por ello.

## **1.6 Marco Metodológico**

A lo largo del desarrollo del presente Plan de Marketing resultó necesario recopilar información de diferentes fuentes. A continuación se describen los procesos que se utilizaron para obtener los datos adecuados en cada una de las etapas de este plan:

### **Análisis Interno:**

Para la elaboración de este análisis, se utilizaron diversos procesos. En primer lugar, para conocer la historia, filosofía y objetivos de la empresa, información operativa y otros temas de interés, se realizaron entrevistas en profundidad a la propietaria de MyM (*fuentes de información interna*). Además, se solicitaron registros internos sobre ventas, facturación histórica e información sobre la cartera de clientes (*fuentes secundaria interna*), para complementar este análisis.

Por otro lado, para analizar el mercado meta de la empresa, se llevaron a cabo dos investigaciones: seis entrevistas en profundidad a vendedores de comercios textiles, por un

lado, y ocho entrevistas en profundidad a clientes de la empresa, por el otro. En ambos casos se recurrió a *fuentes internas* de información.

### **Análisis Externo:**

El análisis externo se encuentra dividido en las siguientes secciones:

➤ **Análisis del Entorno:** la información sobre las variables del macroentorno se obtuvieron de *fuentes secundarias externas*, realizando una “desck research” en Internet, acudiendo a diarios nacionales y provinciales, sitios especializados en el tema y organismos gubernamentales, como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES).

Por otro lado, se efectuaron consultas a expertos (*fuentes primarias*) a los responsables de organismos locales como la Municipalidad del Departamento Rosario Vera Peñaloza y la Sociedad Rural del Sur Riojano.

➤ **Análisis del Sector:** en este punto se realizó un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980), utilizando diversas fuentes de información. Por un lado se recurrió a *fuentes primarias* para reconocer a los competidores y luego conocer la gestión de cada uno de ellos, realizando una observación para el primer caso, y una investigación exploratoria del tipo Mystery Shopper en el segundo. Asimismo, se utilizaron las entrevistas en profundidad a la dueña y al personal de la empresa, para obtener mayor información sobre los competidores actuales, potenciales y sustitutos, y para conocer el accionar de los proveedores y compradores.

➤ **Análisis del Mercado:** para conocer como la composición de la demanda, se acudió a revistas especializadas y artículos periodísticos relacionados con el tema, utilizando para ello *fuentes secundarias externas*. Igualmente, se realizó una “desck research” en sitios de Internet afines al objeto de estudio.

En cuanto a la estructura del mercado (oferta), se recurrió a *fuentes primarias*, ya que, en primer lugar, se realizó un relevamiento de los competidores, por medio de la observación directa. Seguidamente se utilizó la técnica del *Mystery Shopper*, para tener una idea más acabada del accionar de los competidores directos.

Finalizados los análisis internos y externos, se procedió a realizar el *Diagnóstico* de la empresa. Para ello resulta de vital importancia la calidad de la información anteriormente recabada. Esta fase se concreta con la matriz FODA, en la cual se resumen las principales oportunidades y amenazas que afectan a las empresas del sector, y las fortalezas y debilidades de MyM.

La información resultante de este análisis sirvió como base para la realización de las siguientes fases: el *Objetivo de ventas* y los *objetivos de marketing*. Para su consecución, se seleccionaron las *Estrategias* que más se adecuaron a la situación de la empresa, y se propusieron *Programas de acción* que faciliten este propósito.

Finalmente, se plasmó en el *Presupuesto* los costos finales de las acciones propuestas y se realizó un *Calendario de Acciones* para diagramar la implementación de los programas en el tiempo.



## Parte 2: Análisis de la Situación

## 2.1 Análisis Interno

## 2.1.1 Historia de la Empresa, Filosofía y Objetivos

### Historia

Esta empresa comenzó su funcionamiento en el año 1987 como una actividad secundaria de Mónica Eluani, la dueña de la misma, quién ejercía la docencia. Para lanzar este emprendimiento, el capital fue aportado en conjunto con su marido, y el origen de su nombre proviene de ello: “MyM” hace referencia a Mónica y Miguel, la pareja en cuestión. A esta sigla se le agrego la palabra “Exclusividades”, la cual se debe a la exclusividad y la calidad de los productos. En sus comienzos sólo comercializaba productos femeninos, en un local pequeño.


Al poco tiempo de inaugurado, las ventas crecieron considerablemente, debido a la importancia de las marcas que comercializaba y a la ausencia de competidores fuertes. La clave de este crecimiento estuvo centrada en la elección de las marcas, las cuales se encontraban posicionadas en el mercado nacional. Además, los proveedores le brindaron un fuerte apoyo promocional, como la realización de desfiles y por medio de cartelería.


Luego de cuatro años, MyM se traslado a un local más amplio, ubicado en el centro de la ciudad. Allí se incorporaron nuevas secciones: indumentaria masculina e infantil y una completa línea de calzado, tanto formal como informal. En este local se dio el gran crecimiento, aumentando las ventas y el reconocimiento por parte del público. Gracias a este traslado se comenzó la construcción de un local propio, mucho más amplio que el anterior, lo cual se concreto en el año 1994.

Ya en el nuevo local, las ventas continuaron incrementándose durante los años siguientes. Aquí la empresa se concentró en la venta de ropa informal masculina y femenina, ropa de dama, calzado, accesorios de moda e indumentaria escolar, ofreciendo productos de alta calidad y marcas posicionadas en el mercado.

### Visión, Misión y Valores

Si bien estos conceptos se encuentran implícitos en la filosofía de trabajo, nunca habían sido formalizados de manera escrita. Por lo tanto, los mismos fueron desarrollados, en conjunto con la dueña, en la elaboración de este plan de marketing:

 **Visión:** *“En MyM queremos proporcionarles a los consumidores la mejor experiencia de compra de sus vidas, buscando que se olviden de su mundo exterior al ingresar en nuestros locales.”*

 **Misión:** *“Nuestro negocio es la imagen. Brindamos soluciones a las necesidades por medio de productos de alta calidad y de marcas reconocidas, una atención al cliente personalizada y todo lo necesario para resaltar la imagen personal de cada individuo.”*

 **Valores:** *Amistad, Honestidad, Respeto y Responsabilidad.*

## Filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa está enfocada en el respeto por los clientes. Esto se manifiesta en la atención al cliente, la cual busca ser personalizada por medio de un trato informal y familiar, con la intención de crear relaciones a largo plazo con ellos.

En referencia a los productos, existen tres conceptos que predominan: calidad, variedad y exclusividad. En cuanto a la calidad de los productos, ofrece marcas que poseen este atributo y se encuentran posicionadas en el mercado. La variedad hace referencia a la cantidad de opciones distintas en cada línea de producto. Y la exclusividad permite que sus clientes no se encuentren con otra persona que vista exactamente el mismo diseño.

## 2.1.2 Organización

### Organigrama

MyM está integrada por tres personas: la propietaria y dos empleadas. Su estructura no se encuentra formalmente esquematizada. Sin embargo, se elaboró un organigrama según las funciones que se llevan a cabo en la empresa, el cual se presenta en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3:** Organigrama de MyM.

**Fuente:** Elaboración propia.

La dueña realiza las tareas de administración, control y compras, siendo además vendedora. De esta forma se evidencia una fuerte presencia de ella en el manejo de la empresa, concentrando la mayoría de las acciones en su persona. El resto de las integrantes se dedican a la venta y a la disposición de la mercadería en el local.

El asesoramiento contable y legal es llevado a cabo por staff externo, el cual se representa en el gráfico por una línea punteada.

Cabe aclarar que la empresa no posee departamento de Marketing y que nunca ha implementado de manera sistemática un plan de este tipo. Solamente ha efectuado acciones aisladas en el tiempo y con poca relación entre ellas.

## Gestión Interna

La empresa utiliza un software administrativo diseñado en el año 1998. El mismo fue implementado con la finalidad de cumplir con lo previsto en la R.G. 4104 de la A.F.I.P., que obliga a la emisión de facturas mediante la utilización de controladores fiscales. Desde entonces, no se han introducido mejoras ni se han incorporado nuevas aplicaciones al mismo.

Este sistema es utilizado para la facturación de ventas, su registro, los movimientos de stock y el manejo de las cuentas corrientes con los clientes. Por el contrario, no permite administrar las cuentas con los proveedores, llevar registros diarios de ingresos y egresos u obtener información estadística sobre clientes y ventas. En otras palabras, su utilización es reducida.

En consecuencia, el resto de las actividades administrativas es registrada en cuadernos escritos a mano, lo que requiere que al final de cada mes se dediquen varios días para pasar en limpio las ventas finales, gastos, cuentas con proveedores y demás. Esto genera diversos inconvenientes como pérdida de tiempo, falta de datos actualizados y la acumulación de cuadernos y carpetas. Además, se carece información útil para realizar análisis más profundos como por ejemplo, la cantidad de unidades vendidas de un producto o el ciclo de pago promedio de los clientes en cuenta corriente.

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que el sistema administrativo de *MyM* es limitado. Requiere de una modernización para lograr una gestión más eficiente, ahorrar tiempo y recolectar datos más precisos sobre ventas, clientes, proveedores y mercaderías.

## 2.1.3 Comunicación

En este punto se detallan las acciones comunicacionales que realiza la empresa, enumerando aquellas efectuadas por los medios de comunicación, dentro del local (para el consumidor final) y la comunicación interna (para con el personal).

### Medios de Comunicación

Las acciones comunicacionales externas de la empresa se llevan a cabo por medios radiales principalmente, ya que éste es el medio de comunicación más importante y masivo de la ciudad. Si bien existen otros medios locales, como un canal de televisión y revistas, su utilización comercial es escasa, tanto por *MyM* como por el resto de los competidores y las empresas locales.

Para llegar al público masivo, *MyM* realiza publicidad en los dos principales programas de radio de la mañana, quienes concentran el mayor índice de audiencia. Sin embargo, estos programas reúnen, también, a la mayoría de los anunciantes, por lo que el impacto de la publicidad disminuye<sup>4</sup>. En cuanto al público adolescente y juvenil, se pauta en los dos programas más escuchados de la tarde. De igual manera, realiza otras dos publicidades en el

<sup>4</sup> Nota: los programas de radio utilizan un estilo característico de las estaciones AM, incorporando a los auspiciantes uno detrás del otro en tandas publicitarias.

horario nocturno. En suma, se encuentra presente en la programación diaria de las emisoras más importantes.

El estilo publicitario consiste en un texto redactado por la propietaria utilizando como referencia otros anuncios, extraídos de diarios provinciales y nacionales. Este mensaje es distribuido a los diferentes programas en los que anuncia y se renuevan mensualmente.

La empresa considera que no ha tenido buenos resultados en su comunicación externa. Un ejemplo de ello se da en el caso de las promociones, logrando siempre efectos menores a los esperados. Esto desalienta la realización de acciones promocionales, que en la actualidad son muy puntuales, como el día de la madre, del padre o el comienzo a clases. Por estas razones, su inversión es limitada.





Por otro lado, otro factor comunicacional importante que afecta a las empresas de Chepes es la comunicación informal, como los comentarios o el boca-boca. Esto queda demostrado al ser una de las principales formas por la que las personas se enteran de la oferta de los comercios<sup>5</sup>. De igual manera, la imagen que los consumidores se forman de las empresas se ve fuertemente influenciada por este tipo de comunicación.

## Comunicación en el local

Un importante medio por el cual se promocionan los productos de *MyM* es la *vidriera*. El local comercial cuenta con dos vidrieras de importante tamaño, las cuales están sectorizadas por sexo. En ellas se exhiben los productos más novedosos y se renuevan cada 15 o 20 días, aproximadamente. En su preparación se colocan las prendas más llamativas para cada segmento, sumado al calzado y algunos accesorios de moda, dependiendo de la temporada en que se encuentre. No se colocan letreros y sólo en las fiestas de fin de año se ponen elementos decorativos.

Por otro lado, dentro del local se encuentran presentes elementos comunicacionales de las marcas que comercializa, por medio de carteles, gigantografías y exhibidores de mercaderías. Estos son enviados por los proveedores y se renuevan cada temporada.

En cuanto a las comunicaciones de marketing, entre las que se incluyen Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, y Marketing Directo, la empresa no efectúa grandes inversiones. A continuación se describen las acciones puntuales que realiza:

-  Presencia del logotipo de *MyM* en las bolsas que se entregan con los productos.
-  Obsequios anuales a clientes, como calendarios y biromes, los que se entregan a comienzo de cada año.
-  Acciones de Marketing Directo: obsequia algún presente para fechas importantes, como Navidad, el Día de la Madre o Cumpleaños, sólo a los clientes más importantes. Estos son entregados personalmente por la dueña.
-  Auspicios: la empresa se hace presente en los eventos más importantes de la ciudad, por medio de colaboraciones económicas o con productos.

## Comunicación Interna

---

<sup>5</sup> Nota: información resultante de las entrevistas en profundidad realizadas.

Como a la empresa la integran sólo tres personas, se puede decir que esta comunicación es eficiente. El diálogo entre los miembros es fluido y existe participación de los subordinados a la hora de realizar especificaciones o recomendaciones, creando un ambiente agradable de trabajo. Predomina la comunicación oral y el trato informal.

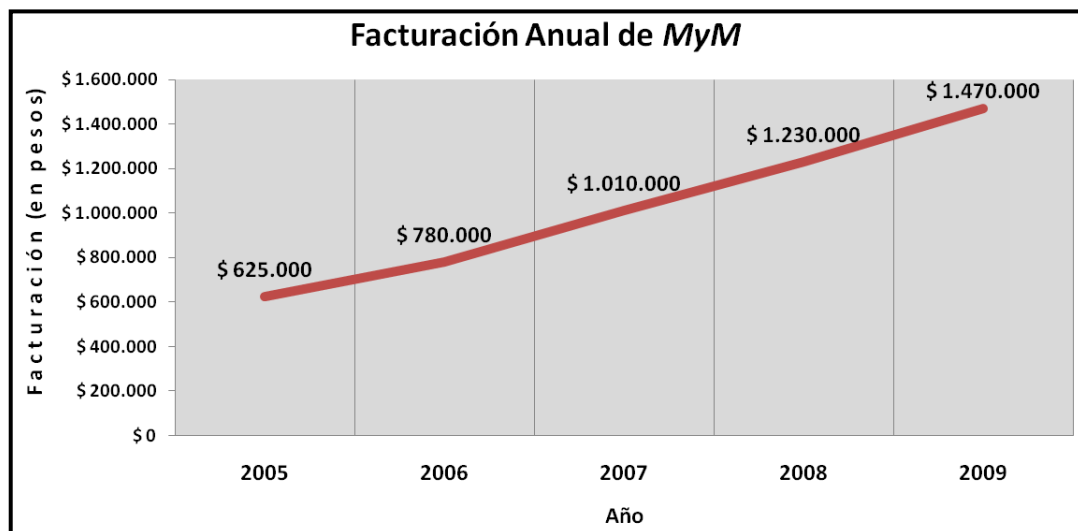
Por otro lado, la empresa realiza algunas acciones de Marketing Directo para con su personal interno, como descuentos en la compra de los productos que comercializa y obsequios para los cumpleaños y las fiestas de fin de año. Asimismo, se realizan dos fiestas anuales: en el Día del Trabajador y la despedida del año. Las mismas se llevan a cabo en conjunto con otras empresas de propiedad de la familia y consiste en una cena-show con todos los gastos pagos.

## 2.1.4 Análisis de Ventas

En este punto se analizan las ventas históricas de *MyM* utilizando los registros brindados por la misma, desde Enero de 2005 hasta Diciembre de 2009. Para tener una idea más exacta de lo que sucede, se examinan independientemente las ventas anuales, mensuales y diarias. También se estudia la composición de las ventas de acuerdo a la modalidad de pago y, por último, se calcula la participación de mercado aproximada de la empresa.

### Ventas Anuales

La facturación de *MyM* ha crecido sostenidamente desde el año 2005 hasta el 2009, como se puede observar en el siguiente gráfico:



**Gráfico 4:** Facturación Anual de MyM.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a registros internos de la empresa.

Al analizar dicho incremento se observa un comportamiento lineal en el mismo, con una tasa de crecimiento del 135%<sup>6</sup> entre los períodos analizados.

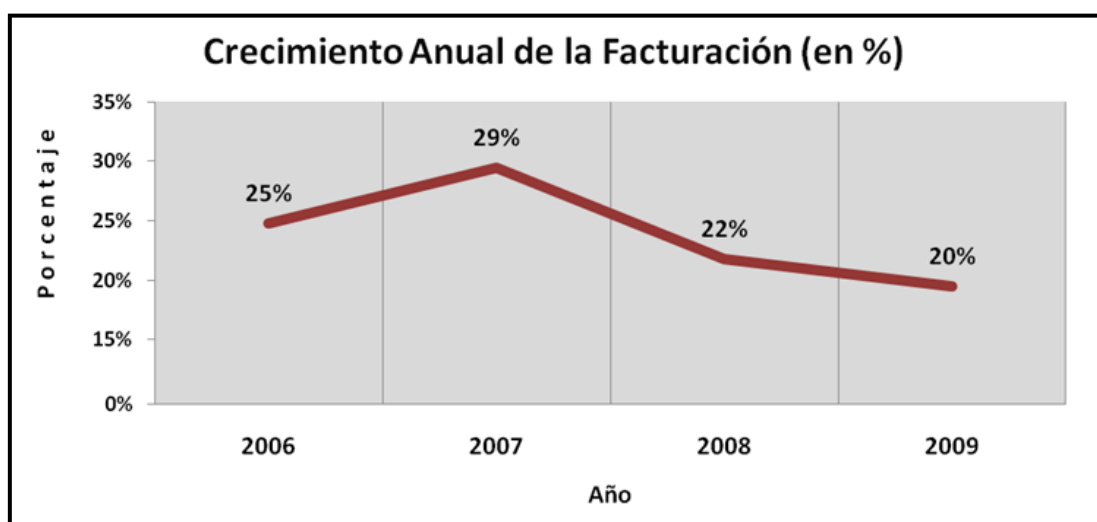
Ahora bien, es necesario mencionar que este crecimiento de la facturación no se encuentra directamente relacionado con el de las utilidades. Lo anterior se justifica planteando que el

<sup>6</sup> Cálculo:  $[(1.470.000/625.000)-1]*100=135,2\%$ .

precio final de venta es influido fuertemente por el aumento de los costos de la mercadería, producto de la inflación. Es decir que, al aumentar los costos de adquisición de los productos, se incrementa el precio final de venta. Esto se traduce en un crecimiento constante de la facturación anual.

Con referencia a lo mencionado en el párrafo anterior, como el sistema de gestión no permite acceder a la cantidad de unidades vendidas en cada año, no es posible establecer el crecimiento real de las ventas de la empresa. Asimismo, al no haber certeza sobre el valor de la tasa de inflación real, no se puede indicar de manera precisa el porcentaje del incremento de la facturación que se debe a la suba de los precios.

De igual manera, se realizó un análisis de la variación de las ventas anuales en términos porcentuales. En este estudio se observa un decrecimiento de las mismas en los últimos dos años. Lo anterior se refleja en el siguiente gráfico:



**Gráfico 5:** Crecimiento Anual de la Facturación de MyM.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a registros internos de la empresa.

En conclusión, el importe de la facturación de *MyM* ha crecido de manera sostenida en los últimos cinco años, pero una parte de ese crecimiento se debe al aumento de los precios de venta (inflación). No obstante ello, las ventas de la empresa muestran una tendencia decreciente a partir del año 2007, si se las analiza en términos porcentuales.

## Estacionalidad en las Ventas

### ↻ Mensual

Para realizar el análisis de estacionalidad de las ventas, se consideraron las **ventas mensuales** para el período 2005-2009. Los datos se presentan en la tabla de la siguiente página:



Mes	Porcentaje de ventas mensuales de MyM <sup>7</sup>	Índice promedio de la compañía <sup>8</sup> 8,33%
Enero	4%	48,%
Febrero	6%	72%
Marzo	10%	<b>120%</b>
Abril	7%	84%
Mayo	8%	96%
Junio	9%	<b>108%</b>
Julio	11%	<b>132%</b>
Agosto	8%	96,0%
Septiembre	10%	<b>120%</b>
Octubre	8%	96%
Noviembre	7%	84%
Diciembre	12%	<b>144%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1200%</b>

**Tabla 2:** Estacionalidad de las ventas mensuales.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a registros internos de la empresa.

De este análisis se observa que hay una fuerte estacionalidad en las ventas, siendo los meses de Marzo, Junio, Julio, Septiembre y Diciembre los de mayor demanda; mientras que Enero, Febrero, Abril, Mayo, Octubre y Noviembre los de menor.

Según la propietaria de la empresa, este comportamiento de las ventas se debe, en primer lugar, a los cambios de temporadas propios del sector textil. En la temporada Primavera-Verano se vende una mayor cantidad de unidades que en la de Otoño-Invierno. No obstante, los precios de los productos en esta última son más elevados, por lo que la facturación es similar en cada período.

Otros hechos importantes que potencian la venta de indumentaria son las fiestas de fin de año en Diciembre, y los “días de”: del Padre en Junio, del Niño en Agosto (en menor medida) y de la Madre, en Octubre. Además, en el mes de Marzo comienza el ciclo lectivo, adquiriendo un gran impacto la venta de indumentaria escolar y calzado; y en Septiembre se realiza una competencia estudiantil muy importante en la ciudad, en la cual el consumo de los adolescentes se acrecienta.

En el caso de los meses de menor venta, en Enero y Febrero las personas destinan sus ingresos para otro propósito, como vacaciones o recuperar lo gastado en las fiestas. En cuanto a Abril y Noviembre los consumidores postergan su decisión de compra para adquirir las nuevas colecciones de la temporada siguiente.

<sup>7</sup> Nota: Promedio de las ventas mensuales en el periodo 2004-2009.

<sup>8</sup> Nota: Este índice significa que las ventas totales son iguales en todos los meses del año. El valor surge de dividir el 100% de las ventas, en los 12 meses del año, expresándolo en términos porcentuales. ( $100/12 = 8,33$ ). Luego, el valor correspondiente a cada mes de análisis se obtiene al dividirlo por este índice. (Hiebing y Cooper, 1992, cap. 2, pág. 34)

### Diaria

El análisis de las **ventas diarias** arrojó dos resultados llamativos: por un lado, los días viernes y sábado son los de mayor venta. También se observaron picos de ventas en los días previos a eventos importantes que se dan en la ciudad (fiestas escolares, desfiles públicos, etc.) y en las fiestas de Navidad y Año Nuevo. Aquí se demuestra la importancia que tienen los acontecimientos sociales en la venta de indumentaria. Por el otro lado, en los cinco primeros días de cada mes se pagan con intensidad las cuentas corrientes y hay mayor cantidad de ventas de contado. Esto se debe a que en ese período son abonados los salarios del sector público y los consumidores poseen dinero en efectivo en sus bolsillos. Por el contrario, los últimos días de cada mes son los de menor facturación.

Como conclusión de este análisis, se observa que las ventas de *MyM* tienen una marcada estacionalidad, tanto mensual como diaria. Las causas de esta variación en las ventas se debe a diversos factores: los cambios de temporada naturales de esta industria, la existencia fechas que incentivan el consumo, la disponibilidad monetaria y la vida social de los consumidores.

### Modalidades de Ventas

La empresa cuenta con tres opciones de comercialización: de contado, en cuenta corriente y con tarjeta (de crédito y débito). En el siguiente gráfico se muestran los valores proporcionales de cada una de ellas<sup>9</sup>:

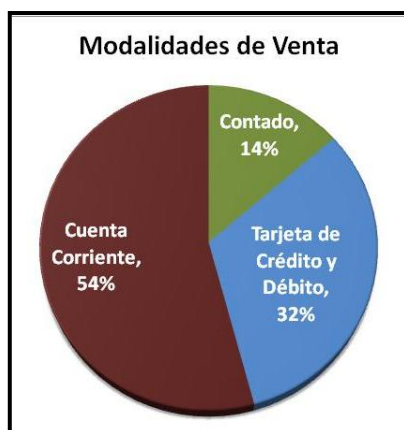


Gráfico 6: Modalidades de Venta.

Fuente: Elaboración propia, en base a registros internos de la empresa.

En este análisis queda en evidencia el predominio de las cuentas corriente como la opción más utilizada. Su fundamento se encuentra en la preferencia de los consumidores locales por utilizar el fiado en las transacciones comerciales. La venta a crédito es una cuestión sensible, ya que *MyM* debe prestar esta opción para no perder competitividad pero necesita mantener un nivel saludable en sus cuentas para no sufrir de problemas financieros. En el punto 2.1.10 *Análisis de la Cartera de Clientes* se analiza con mayor detalle la composición de las cuentas corrientes de la empresa.

<sup>9</sup> Nota: Para su elaboración se analizaron las ventas anuales de la empresa de los años 2007, 2008 y 2009.

La segunda opción utilizada por los clientes son las tarjetas (crédito y débito). En este sentido, *MyM* se encuentra adherida a las compañías más importantes, tanto a nivel provincial como nacional. Ocasionalmente estas empresas, o los bancos que las emiten, introducen promociones o descuentos, provocando un leve incremento en las ventas de *MyM* y una reducción de su rentabilidad. Las tarjetas más utilizadas por los consumidores son: Tarjeta Naranja, Tarjeta Sol (La Rioja), Nativa (Banco Nación) y, en menor medida, Visa y Mastercard.

Por último, la participación de las ventas de contado es baja. Por este motivo, la empresa no realiza descuentos de manera regular, salvo ante grandes compras.

### Participación de Mercado

Para realizar este cálculo se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- Ventas Brutas de Indumentaria en Argentina, año 2008: US\$<sup>10</sup> 6.000 millones<sup>11</sup>.
- Población Argentina, año 2008: 40.677.348 habitantes.
- Población de Chepes, año 2008: 11.328 habitantes<sup>12</sup>.
- Ventas Brutas *MyM*, año 2008: US\$ 361.671<sup>13</sup>.

En primer lugar, se consideró al consumo de indumentaria como un gasto individual, dado que el valor de las ventas obtenido de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI) incluye a productos para todas las edades, desde ropa para bebé hasta para ancianos. En base a esto, se estableció que el consumo promedio por habitante es de US\$ 148, valor que surge al dividir el total de las ventas de la industria por el total de habitantes en Argentina en el año 2008. ( $6.000.000.000/40.677.348=148$ )

Luego, para obtener las ventas totales de la ciudad de Chepes, se multiplicó el consumo promedio por habitante que se obtuvo, por la población de esta ciudad. Este cálculo otorga un valor de US\$ 1.670.905 ( $148*11.328=1.670.905$ ), monto que corresponde a las ventas totales de indumentaria en Chepes.

Finalmente, se utilizaron las ventas totales de *MyM* en el año 2008 para calcular la participación de mercado de la empresa, la cual es del 21,6%. ( $361.671/1.670.905=0,216$ ). Este valor, si bien está calculado de acuerdo a distintas estimaciones, representan adecuadamente la posición competitiva de la empresa.

<sup>10</sup> Nota: US\$ = Dólar Estadounidense.

<sup>11</sup> Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, Sector en Cifras.

<sup>12</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC.

<sup>13</sup> Nota: expresado en dólares. Valor del dólar en el año 2008: \$3,47.

## 2.1.5 Distribución

Para un mejor análisis de este apartado se divide a los canales de distribución en dos tipos: canales de compra y canales de envío.

### **Canales de Compra**

Este tipo de canales hace referencia a los métodos de adquisición de productos. Existen dos modalidades: la visita de los representantes de las marcas, también conocidos como viajantes, y la adquisición directa a proveedores. En el caso de la empresa, se utilizan los dos sistemas. Como ya se mencionó, la tarea de compras se encuentra centralizada en la propietaria, quien cuenta con una larga experiencia en esta actividad.

En referencia a los viajantes, estos visitan el local dos meses antes del comienzo de cada temporada. Promocionan sus nuevas colecciones por medio de un catálogo o un muestrario de productos y luego confeccionan el pedido solicitado. Seguidamente envían la mercadería por una empresa de transporte, en un plazo acordado. Los fabricantes de calzados son quienes más utilizan este sistema.

Con respecto a la ubicación de los proveedores, la mayoría de ellos se encuentran en la ciudad de Córdoba y en Capital Federal. Por la distancia con dichas ciudades, la dueña concurre a ellos unos meses antes al comienzo de cada temporada y adquiere los productos que serán la base de la oferta. A la vez, también visita a varios proveedores cordobeses cada dos meses en busca de productos nuevos o algún pedido en particular.

*MyM* mantiene una larga relación con sus proveedores. Además goza de prestigio por la puntualidad de sus pagos. Por estos motivos, no existen grandes exigencias por parte de los proveedores, pudiendo realizar distintos tipos de compras (artículos puntuales o grandes compras) y obtener financiación en los pagos.

### **Canales de Envío**

Estos canales se componen por empresas de transporte y logística, quienes trasladan los productos desde fábricas y/o mayoristas hasta los locales comerciales. Es importante aclarar que Chepes se encuentra a una distancia considerable de la localización de los principales proveedores de la industria<sup>14</sup>, ocasionando que los costos de transportes sean elevados.

*MyM* utiliza principalmente empresas de transporte de pasajeros, recibiendo y enviando encomiendas directamente con los proveedores. La única salvedad se da con quienes se ubican en Capital Federal, manejando los envíos con empresas de logística, dado que no existen traslados directos entre Chepes y dicha ciudad.

En lo que concierne a los costos de traslado, son varias las razones que originan aumentos, como el incremento del precio del combustible y los salarios de ese sector. De acuerdo con la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas (FADEEAC), el sector enfrenta persistentes incrementos de costos, subiendo durante el 2008, un 34%, tendencia que se repitió para el año 2009; y si se toma en cuenta el aumento acumulado

<sup>14</sup> Nota: la ciudad de Chepes se encuentra a 400 km de la ciudad de Córdoba y a 1.000 km Buenos Aires. Estos son los lugares donde se concentran la mayoría de los proveedores de la industria textil.

desde el 2001, da un total de 525%<sup>15</sup>. Estos incrementos se trasladan directamente al precio de los fletes que la empresa debe afrontar, los cuales crecieron un 50% desde Enero a Diciembre del 2009.

## 2.1.6 Fijación de Precios

En este punto se describe el mecanismo de fijación de precios, las políticas promocionales y el circuito de devolución de productos fallados. Todos estos aspectos son esenciales para la empresa, económicamente hablando, ya que es la variable de la que provienen sus ingresos.

### Fijación del Precio de Venta

La empresa tiene una política de fijación de precios que se basa en los costos de la mercadería. A cada línea de producto se le aplica un margen fijo de acuerdo al precio de compra. Esta cuantía varía entre 70% y 100%, dependiendo del artículo en cuestión. Siguiendo a Philip Kotler, *MyM* aplica el *método por sobreprecios*<sup>16</sup>. El precio, una vez fijado, no se modifica por el que tengan los competidores.

De acuerdo al sondeo realizado por la técnica de Mystery Shopper<sup>17</sup>, las diferencias de precios más notorias se dan con los productos de baja calidad. En este segmento de productos, *MyM* no cuenta con muchas opciones, ya que su estrategia se encuentra enfocada en la calidad de las prendas, como ya se mencionó. En cambio, el grueso de la oferta de los competidores se compone por bienes de baja calidad. Por otra parte, en los productos de alta calidad, los competidores mantienen precios similares que *MyM*.

### Ofertas y Promociones

En la empresa no es frecuente la realización de ofertas ni promociones. De acuerdo con la entrevista realizada con la dueña, a lo largo de los años no ha tenido éxito efectuando estas acciones, debido principalmente a comunicaciones deficientes.

Por otro lado, nunca ha realizado una liquidación por fin de temporada, práctica habitual en las empresas de este sector. Esta acción significaría colocar los productos a un bajo precio (entre un 20% y 60% por debajo de su valor) al finalizar la temporada, para no acumularlos en la siguiente.

### Devolución de Productos Fallados

El sistema de devolución funciona de la siguiente manera: los productos fallados son enviados al proveedor de origen, quien se hace cargo de la falla en la mayoría de las veces. En caso de que ellos no reconozcan el pedido, *MyM* se hace cargo de la solución, asumiendo los costos.

Estas situaciones no ocurren frecuentemente; sin embargo cuando una de ellas sucede, la empresa busca otorgar una rápida respuesta al cliente, sin ocasionarles un costo extra. De acuerdo a la investigación realizada, este es un punto que los consumidores aprecian de *MyM*.

<sup>15</sup> Fuente: Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas (FADEEAC), observatorio de costos de Febrero de 2009.

<sup>16</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico en la página 18.

<sup>17</sup> Estudio realizado en el mes de Septiembre de 2009.

## 2.1.7 Mercado Meta: Características

Esta parte del análisis interno está centrada en el estudio del mercado meta al que apunta MyM. Para obtener información sobre el mismo se realizaron dos investigaciones: a vendedores de comercios textiles, por un lado, y a consumidores finales, por el otro. A su vez, se utilizaron estos estudios para abordar los apartados 2.1.8 *Conocimiento y Atributos del Producto* y 2.1.9 *Índices y Hábitos de Compra*.

Con respecto a las entrevistas efectuadas a personas con experiencia en el rubro<sup>18</sup>, se consideró pertinente esta acción dado que los vendedores poseen un amplio conocimiento sobre los consumidores locales. Con la información obtenida se realizó la primera segmentación del mercado y se elaboró el perfil de cada uno de los segmentos resultantes. Luego, se procedió a investigar a los compradores utilizando también entrevistas en profundidad<sup>19</sup>. Aquí se consultó tanto a clientes como a no clientes de MyM.

Finalmente, se combinaron los resultados de ambos estudios para establecer las características del mercado meta de MyM. A continuación se presentan los resultados más importantes de dichas investigaciones.

### Definición del Mercado Meta

El segmento al que se dirige MyM está compuesto por hombres y mujeres que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y alto, con edades que van desde los 12 hasta los 60 años. Los mismos son residentes de la ciudad de Chepes y pueblos aledaños.

Estas personas se preocupan por el cuidado de su imagen personal, en especial por la vestimenta. Asimismo, las actividades sociales ocupan un lugar importante en sus vidas. El uso que le dan a las prendas es muy variado, dependiendo de la actividad que realicen o del momento del día que se trate. Así, hay quienes por cuestiones laborales u ocupacionales necesitan estar vestidos acordes a la situación, mientras otros prefieren la comodidad en su andar diario. También, existen eventos que requieren buena presencia, como una fiesta o salidas nocturnas, y otros en los que no es necesario, como en la práctica de un deporte.

Por último, en la elección de los productos tienen en cuenta diversos aspectos entre los que se destacan la calidad y diseño de la prenda, la importancia de la marca, el precio y las facilidades de pago otorgadas por la tienda.

### Perfil de los clientes

Para establecer los distintos perfiles de los clientes de MyM se realizó una segmentación utilizando las variables **edad** y **sexo**. La elección de las mismas se fundamenta en que el comportamiento de compra y los gustos de las personas varían notablemente de acuerdo con el género o la etapa del ciclo de vida. En la siguiente tabla se presentan las principales características de cada segmento de cliente, los cuales se encuentran ordenados de acuerdo al grado de importancia para la empresa.

<sup>18</sup> Nota: Se realizaron seis entrevistas en profundidad. Este estudio fue realizado en Noviembre de 2009. En el anexo se encuentra información sobre esta Investigación.

<sup>19</sup> Nota: En la investigación a los clientes, se realizaron ocho entrevistas en profundidad. Este estudio fue realizado en Enero de 2010. En el anexo se encuentra información sobre esta Investigación.

Segmento	Sexo y Edad	Razones de compra	Factor que influyen en su decisión	Atributos valorados	Otras características importantes
<b>Damas</b>	Mujeres, de 36 a 60 años.	El cuidado de su imagen personal: buscan transmitir elegancia. Preferencia por la comodidad de las prendas.	Basada en el gusto por la prenda y en la calidad de las mismas.	1. Calidad 2. Diseño 3. Comodidad	No tienen demasiado en cuenta la marca ni el precio. Prefieren elegir los productos en sus hogares.
<b>Adolescentes</b>	Hombres y mujeres, entre 12 y 20 años.	Importancia de la marca y estar a la moda.	Orientada en el gusto por la prenda y en la importancia de la marca. Buscan prendas coloridas.	1. Marca 2. Moda 3. Diseño	Son quienes más visitan el local. Buscan marcas posicionadas en los medios masivos.
<b>Hombres jóvenes</b>	Hombres, entre 21 y 35 años.	Cuidado de su imagen personal y renovar su guardarropa.	La opinión del vendedor influye en la elección del producto.	1. Marca 2. Calidad 3. Diseño	Adquieren varios artículos en una misma compra. Larga frecuencia entre compras.
<b>Mujeres Jóvenes</b>	Mujeres, de 21 a 35 años.	Cuidado de su imagen personal.	Se orienta en el gusto por la prenda (calce, diseño, imagen personal). Dudan mucho a la hora de tomar una decisión.	1. Diseño 2. Calidad 3. Precio	Prefieren estrenar una prenda con mayor frecuencia. El acto de compra es una actividad muy gratificante para ellas.
<b>Personas de bajos recursos</b>	Hombres y mujeres, entre 20 y 60 años.	Durabilidad de los productos y la relación calidad-precio.	Le otorgan importancia a la marca para la elección. Para ellos la marca es sinónimo de calidad.	1. Relación calidad-precio 2. Marca	Este es el único segmento que proviene de un NSE bajo. Ponen a la calidad por encima del precio.
<b>Niños</b>	Hombres y mujeres, de 3 a 11 años.	Productos de calidad, con diseños modernos.	Tomada por la madre principalmente.	1. Diseño 2. Precio	Segmento muy pequeño, compuesto principalmente por los hijos de <i>Damas</i> .

**Tabla 3:** Perfil de los clientes de MyM.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a las entrevistas en profundidad.

Por otro lado, el **nivel socioeconómico** también es una variable de importancia. De la investigación realizada se observa que la mayor parte de los clientes de *MyM* provienen de niveles socioeconómicos medios y altos, con excepción del segmento “personas de bajos recursos”.

Asimismo, se pudo identificar que los mejores clientes de la empresa provienen de niveles medios, dado que estas personas realizan su consumo de indumentaria en Chepes. Las personas de clase alta compra la mayoría de sus productos en las grandes ciudades cercana, y el resto de su consumo lo efectúan en *MyM*. De esta manera, la empresa debe explotar el potencial de los clientes más pudientes, al tener éstos mayores ingresos.

En cuanto a las personas de niveles socioeconómicos bajos, a pesar que su consumo se ve limitado por sus ingresos, este segmento representa una proporción importante de la facturación de *MyM*. Esto se debe a que las familias que componen dicho sector son numerosas (tanto en cantidad de familias como en su número de integrantes). Cada una de ellas realiza compras periódicas para alguno de sus miembros y lo abonan en cuotas mensuales. De esta manera, ingresan a la empresa sumas de dinero no tan elevadas, pero procedentes de muchas familias, lo que influye considerablemente en el aporte de este segmento en la facturación total.

## Razones de Compra en MyM

A pesar de que cada segmento descrito tiene en cuenta distintos factores a la hora de realizar sus compras, existen ciertas razones por las cuales las personas prefieren a MyM por sobre los competidores directos. Los aspectos en los que la empresa destaca son los siguientes:

- **Calidad de las prendas:** la mayor parte de los productos que comercializa poseen una alta calidad. Este es un aspecto en el que MyM sobresale.
- **Presencia de marcas reconocidas:** el grueso de la oferta de MyM se compone de marcas posicionadas y reconocidas en el sector, mientras que sólo algunos competidores cuentan con una o dos marcas reconocidas.
- **Atención al Cliente:** la atención es personalizada, otorgándole al cliente la libertad para efectuar su elección con tranquilidad. En muchas ocasiones los clientes eligen sus productos personalmente, eliminando la idea clásica del mostrador de por medio. A su vez, en la venta se busca un trato más familiar, sin presionar al comprador. Un ejemplo se da en que los mejores clientes tienen la posibilidad de llevar los productos a su casa y efectuar allí su elección, retornando luego los que no prefirieron. Este sistema se denomina *venta condicional*.
- **Facilidades de Pago:** la empresa cuenta con varias opciones crediticias, siendo las cuentas corrientes la más utilizada.

## Imagen Percibida

La empresa posee una imagen mayormente positiva, ya que es percibida como la tienda donde se ofrecen las prendas de mayor calidad y las marcas más reconocidas de Chepes, con una atención al cliente diferenciada. Además, este comercio otorga un alto estatus a sus clientes<sup>20</sup>.

Sin embargo, su nivel general de precios se percibe como elevado. Esta imagen de negocio caro se encuentra muy arraigada en la población, siendo además el principal motivo de no compra<sup>21</sup>. Los competidores, por otra parte, utilizan la comparación de precios con MyM para influir en los clientes<sup>22</sup>, afectando negativamente a la imagen de la empresa.

<sup>20</sup> Nota: información resultante de las entrevistas en profundidad a consumidores finales.

<sup>21</sup> Ídem nota 20.

<sup>22</sup> Nota: según el Mystery Shopper y las entrevistas en profundidad, los competidores, al referirse a los precios, indicaban de que un producto similar cuesta en MyM a un precio más elevado que en el suyo.



## 2.1.8 Conocimiento y atributos del producto

### Conocimiento del Producto

De las investigaciones realizadas se concluye que el conocimiento de *MyM* (como tienda) es elevado. Gran parte de la población se encuentra al tanto de su nombre, ubicación y el tipo de productos que comercializa. Lo mismo sucede al analizar las *marcas* que la empresa comercializa. Lo que ocurre aquí es que los integrantes de cada segmento conocen con mayor intensidad sólo las que se dirigen a ellos. Por ejemplo, los hombres tienen un alto conocimiento de las marcas masculinas, pero no así de las femeninas.

### Atributos del Producto

A la hora de evaluar los atributos que son importantes para los consumidores, se utilizó una investigación previa realizada por la Universidad de Santiago de Compostela<sup>23</sup> de España. De este estudio se obtuvo una lista con los 24 atributos genéricos que los compradores de indumentaria valoran al momento de elegir un comercio minorista de ropa. Los mismos fueron presentados a los entrevistados para evaluar su correspondencia con la realidad de la ciudad de Chepes. De esta manera se llegó a la conclusión de que los diez aspectos más valorados por los consumidores de Chepes a la hora de elegir una tienda son los siguientes:

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. Calidad de las prendas.   | 6. Relación calidad-precio.     |
| 2. Nivel general de precios. | 7. Marcas reconocidas.          |
| 3. Amplio surtido.           | 8. Ropa de buen gusto y estilo. |
| 4. Facilidades de pago.      | 9. Familiaridad en el trato.    |
| 5. Atención al cliente.      | 10. Estanterías Atractivas.     |

Seguidamente, se indago en cuáles de estos atributos *MyM* se destaca de sus competidores, obteniendo los siguientes:

1. Calidad de las prendas.
2. Marcas reconocidas.
3. Atención al cliente.
4. Amplio surtido.
5. Ropa de buen gusto y estilo.

Por otro lado, de esta investigación se destaca que para la mayoría de los compradores locales, el impacto que genera la *vidriera* es un factor fundamental a la hora de ingresar a una tienda. Asimismo, si las personas se ven atraídas por este medio se predisponen positivamente a realizar una compra.

<sup>23</sup> Fuente: UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA, *Imagen y Posicionamiento de establecimientos minoristas*, España, 2002. (<http://www.psicothema.com/pdf/691.pdf>)

## 2.1.9 Índices - Hábitos de compra

### Proceso de Compra

De acuerdo a las investigaciones realizadas, las diferencias más notables en los hábitos de compra se dan por el sexo. Es decir, las personas del mismo género mantienen prácticas de consumo similares entre ellas, pero distintas a las del sexo opuesto.

En primer lugar, habitualmente los mismos consumidores finales son los usuarios, decisores y compradores de los productos. Sin embargo, en algunas familias las mujeres no sólo adquieren productos para sí mismas, sino que también lo efectúan para sus maridos e hijos.

Con respecto a los *agentes influenciadores*, las mujeres le prestan mayor atención a los medios de comunicación, especialmente a revistas y programas de actualidad. Los hombres, en cambio, se ven mayormente influidos por su grupo de pertenencia y referencia. Por otro lado, a la hora de efectuar una recomendación, la opinión de las mujeres tiene un mayor peso que la de los hombres.

En cuanto al *acto de compra*, a las personas de sexo femenino les produce una satisfacción extra el hecho de “salir de compras”. Ellas sienten mayor placer al comprar y le dedican mucho tiempo, resultando una experiencia muy positiva cuando consiguen lo que buscan. Asimismo, utilizan la adquisición de indumentaria y calzado ante un logro personal o para sentirse mejor cuando atraviesan una situación dificultosa. Los hombres, por su parte, no muestran tanta homogeneidad en su comportamiento. Una parte de este segmento realiza compras sólo para renovar su guardarropa, mientras que otra parte lo hace como una actividad gratificante. No obstante, las personas de este sexo no dedican mucho tiempo en la adquisición de sus productos.

Por otro lado, el grado de *planificación de las compras* depende del motivo de dicho comportamiento. En el caso de fiestas o eventos, los clientes planean las compras en la mayoría de los casos. Por esta razón, una gran proporción de las ventas se efectúan los fines de semana. Asimismo, se observa una fuerte planificación en el caso de la indumentaria escolar. De acuerdo a las entrevistas realizadas, los hombres planifican la mayoría de sus compras y tienen en mente que producto específico van a adquirir. Las mujeres, por su parte, generalmente proyectan sólo el acto de salir de compras, con la intención de encontrar un producto de su agrado.

### Frecuencia de Compra

Las mujeres, sobre todo las más jóvenes, son quienes realizan compras con mayor frecuencia. Ellas prefieren estrenar una prenda cada 15 o 30 días, por lo que realizan compras periódicas de montos pequeños. Las mujeres de mayor edad tienen una frecuencia un poco mayor, cada 45 días aproximadamente, adquiriendo más de un producto en cada compra. Los hombres, por su parte, visitan el local cada dos meses aproximadamente, comprando más de dos prendas por ocasión.

Sin embargo, la mayoría de las personas realiza sus compras de manera esporádica, que en promedio significa una o dos compras cada seis meses, llevando varios artículos en el mismo acto. Esta frecuencia coincide con los cambios de temporada propios de esta industria.

## Atención al Cliente

Aquí se observan diferentes tipos de comportamientos, los cuáles son comunes dentro de los integrantes de cada segmento:

- En el segmento **hombres jóvenes**, el consejo del vendedor tiene mucha influencia. A ellos, la opinión de otra persona les resulta fundamental para decidirse, ya que no quieren emplear mucho tiempo en la elección.
- Por el contrario, las **mujeres jóvenes** y los **adolescentes** (tanto hombres como mujeres) escuchan las opiniones de terceros, pero su decisión se basa más en el convencimiento propio. Estas personas se toman más tiempo para elegir, con minuciosidad, la prenda que van a comprar.
- Las **damas**, por su parte, prefieren tomarse su tiempo para elegir. Les desagrada que los vendedores las presionen para efectuar una compra, pero sí aceptan opiniones por parte de ellos. Asimismo, estas personas son quienes utilizan la venta condicional en mayor medida.

## Lealtad

Como se verá en el punto 2.2.3 *Análisis de Mercado*<sup>24</sup>, la lealtad se encuentra *compartida*: las personas no compran exclusivamente en un comercio, sino que lo hacen en un conjunto de locales que comparten ciertas características. Lo mismo ocurre con las marcas.

Las tiendas/marcas se encuentran agrupadas y jerarquizadas en la mente de los consumidores de acuerdo a distintos atributos como la calidad, el diseño, precios, estilo, entre otros. Dentro de cada grupo existe un bajo costo de cambio, el cual aumenta al evaluar los distintos niveles. De esta manera, las tiendas/marcas que se encuentran en un mismo estrato poseen atributos comunes, por lo que pueden ser sustitutivos entre ellos.

En este sentido, se puede establecer que los consumidores elaboran un *conjunto de marcas de preferencia*, debido al gran tamaño de la oferta. De acuerdo a la investigación realizada se observa que las mujeres alternan sus elecciones entre ocho marcas en promedio, mientras que los hombres lo hacen entre cuatro.

Para resumir todos los puntos analizados se presentan las diferencias más significativas entre los distintos géneros en la tabla comparativa de la siguiente página:

<sup>24</sup> Nota: se remite al lector a la página 78.

Hábitos	Mujeres	Hombres
Toma de Decisiones	Mayor participación en las decisiones de otros miembros de su familia.	Solo participan de sus decisiones personales.
Tiempo dedicado	Emplean mucho tiempo en sus compras.	No les gusta pasar mucho tiempo comprando.
Planificación de las Compras	No planifican mucho qué productos comprar, pero sí el salir de compras.	Compras mayormente planificadas.
Frecuencia de Compra	Entre 15 y 45 días, dependiendo del segmento.	Cada dos meses aproximadamente.
Atención al Cliente	No influye mucho la opinión del vendedor.	El consejo del vendedor es muy influyente.
Lealtad	Compartida entre muchas marcas.	Compartida entre pocas marcas.

**Tabla 4:** Hábitos de Compra.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2.1.10 Análisis de la Cartera de Clientes

En este punto se realiza un análisis detallado de la cartera de clientes de *MyM*, con la finalidad de establecer la importancia relativa de los distintos segmentos existentes. Asimismo, se buscan identificar las causas de la pérdida de clientes que sufre la empresa.

Para la elaboración de este estudio se utilizó una base de datos con las cuentas corrientes de la empresa, la cual contiene registros desde la implementación del sistema administrativo en el año 1998. Esta base nunca ha sido actualizada, por lo que muchos de sus datos son antiguos. Por lo tanto, en primer lugar se establecen los criterios para la clasificación de la cartera de clientes, para luego se proceder con su análisis.

### Clasificación de la Cartera de Clientes

En este análisis se considera como **clientes** a las personas que poseen una cuenta corriente y realizan al menos una compra cada seis meses, por un monto superior a los \$300<sup>25</sup>. Es decir, son clientes quienes consumen en *MyM* al menos una vez por temporada textil. Si las personas no han realizado compras en ese período, ya no forman parte de los clientes estables de la empresa.

Asimismo, se definieron distintos **tipos de clientes** de acuerdo al valor y frecuencia de compra. También se tuvo en cuenta las principales fuentes de ingresos de cada tipo de cliente, para conocer su potencial. En la siguiente página se presentan las tipologías de clientes de *MyM*:

<sup>25</sup> Nota: de acuerdo a datos aportados por la empresa, el monto de una venta promedio es de \$300.

Tipo de Cliente	Características	Valor de compra	Frecuencia de compra
<b>A</b>	Cientes más rentables, consumen muy frecuentemente y pagan sus cuentas en término. Son los mejores clientes.	\$600	Cada 30 días.
<b>B</b>	Cientes rentables. Pagan sus cuentas en término. No pueden convertirse clientes tipo A, ya que no es posible aumentar su consumo.	Entre \$300 y \$600	Entre 30 y 45 días.
<b>C</b>	Buenos clientes. Tiene un límite en su cuenta ya que no cuentan con recursos económicos. Son regulares con los pagos y el consumo.	Entre \$100 y \$300.	Entre 30 y 45 días.
<b>D</b>	Cientes con mayores expectativas de crecimiento. Compran esporádicamente (cumpleaños, fiestas, eventos). Tiene recursos como para convertirlos en clientes tipo A o B.	\$600	Cada seis meses.
<b>E</b>	Cientes riesgosos. No son constantes con el pago, pero siempre cancelan su cuenta y vuelven a abrirla, ya que quieren seguir siendo clientes. Les gusta la ropa, pero cuentan con un bajo poder adquisitivo.	\$300	Entre 45 y 60 días.

**Tabla 5:** Clasificación de Clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, aquellas personas que no han realizado compras en los últimos seis meses fueron considerados **Ex-Clientes**<sup>26</sup>. En la siguiente tabla se presentan las diferentes características de cada uno de ellos:

Tipo de Ex Cliente	Características
<b>Rec</b>	Cientes perdidos que se quieren recuperar. Fueron buenos clientes pero dejaron de comprar, por distintas razones. Cuentan con recursos económicos.
<b>Y</b>	Cientes perdidos por diversas razones, pero con la cuenta sin saldo deudor. No se quieren recuperar.
<b>Z</b>	Cuentas cerradas con saldo deudor. No se quieren recuperar.

**Tabla 6:** Clasificación de Ex-Clientes.

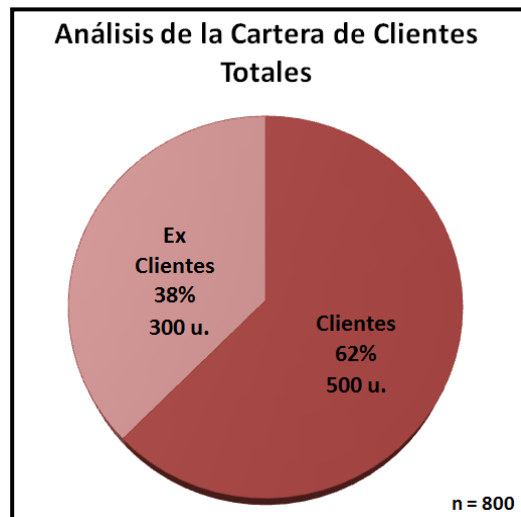
**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis de la Cartera de Clientes

La base de datos fue analizada en conjunto con la propietaria de la empresa. Los resultados son estimaciones efectuadas por ella, quien conoce la situación de cada cliente, ya que se carece de datos precisos por las limitaciones del sistema administrativo que se mencionaron en el punto 2.2 *Organización*.

Como ya se mencionó, esta base de clientes nunca fue actualizada. Por lo tanto, en primer lugar se procedió a diferenciar a los *Clientes* de los *Ex-Clientes*. Sobre un total de 800 cuentas, se obtuvo la siguiente distribución:

<sup>26</sup> Nota: este estudio fue realizado en el mes de Junio de 2010. Por lo tanto se consideró como *Clientes* a quienes hayan realizado compras en el período Diciembre de 2009 – Mayo 2010. El resto fue considerado como *Ex-Clientes*.

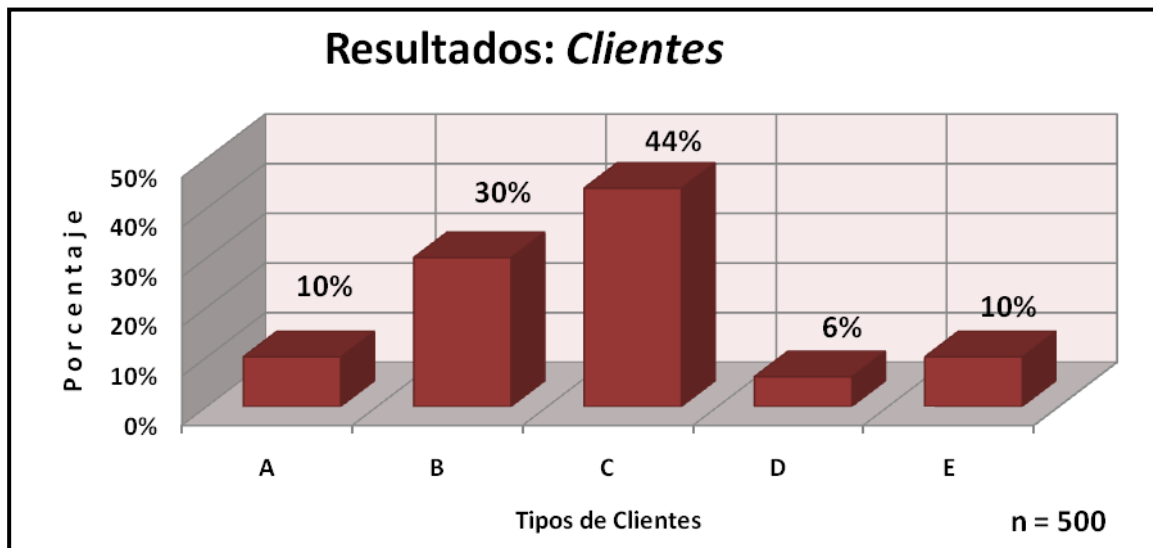


**Gráfico 7:** Resultados del análisis de la cartera de clientes.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Del gráfico se puede observar la pérdida de clientes que ha sufrido la empresa en los últimos doce años. Sin embargo, esto se desarrollará con mayor detalle más adelante.

### **Clientes**

De acuerdo a la clasificación establecida, la distribución de los *Clientes* de MyM es la siguiente:



**Gráfico 12:** Resultados: Clientes  
**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a este análisis, se puede establecer que uno de cada diez clientes son los más rentables, es decir clientes *tipo A*. Ellos consumen muy frecuentemente grandes cantidades de productos, y pagan sus cuentas en tiempo y forma. Según estimaciones de la dueña, representan un 30% de la facturación. Asimismo, los clientes *tipo B* también son considerados clientes rentables, pero con un consumo per cápita menor. No obstante, son más en términos

numéricos y representan aproximadamente otro 30% de las ventas. Estos dos tipos son considerados por la empresa como los clientes más importantes.

La *tipología C*, por su parte, forma el grueso de los clientes de *MyM*. En referencia a la facturación, estos consumidores representan aproximadamente el 25% de sus ventas, por lo que su importancia recae en la cantidad de personas que pertenecen a este segmento.

Por otra parte, existen un segmento que podría aumentar considerablemente su consumo: los clientes *tipo D*. Si bien sólo representan un 6% del total de clientes y contribuyen muy poco a la facturación de la empresa, son quienes cuentan con un mayor potencial de crecimiento. Además, luego de este estudio, sus integrantes se encuentran identificados de manera individual.

Por último, los clientes riesgosos, *tipo E*, son quienes generan más inconvenientes con la cobranza y cuentan con mayores posibilidades de abandonar a la empresa, dejando una deuda de por medio. Según la dueña, si tuvieran mayor poder adquisitivo tranquilamente serían clientes tipo B, debido a que se comprometen a cancelar sus deudas para poder comprar nuevamente. Por lo tanto, se deben mantener cuidando su nivel de morosidad.

Para resumir este análisis, se presenta una tabla con los valores obtenidos junto con la participación estimada de cada segmento en la facturación de *MyM*:

Tipo de Cliente	Cantidad de clientes	%	Participación en las ventas estimada
A	50	10%	30%
B	150	30%	30%
C	220	44%	25%
D	30	6%	5%
E	50	10%	10%
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7:** Resumen del análisis de *Clientes*.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Ex-Clientes

Los clientes perdidos, por su parte, presentan la siguiente distribución:



Gráfico 9: Resultados: Ex-Clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se establece que la empresa pierde 27<sup>27</sup> clientes por año, en promedio. Este dato surge de dividir la cantidad de clientes perdidos desde 1998 (300 cuentas) con la cantidad de años transcurridos (11, desde 1998 hasta 2009). Este valor obtenido es una estimación de la cantidad de clientes que la empresa pierde por año.

Por otro lado, existe un importante número de ex-clientes que tienen potencial para ser recuperados, los cuales se encuentran en la *tipología Rec*. Los mismos fueron considerados buenos clientes cuando mantuvieron relación con la empresa; y en caso de volver significarían un importante aporte a las ventas. Según la dueña, una parte de estos clientes son adolescentes que se fueron a estudiar a otra ciudad más importante y realizan allí su consumo, al igual que sus padres. Sin embargo regresan periódicamente a la ciudad de Chepes, haciendo factible su recuperación. El resto de los consumidores perdidos son personas que se preocupan por el precio de los productos, y no están dispuestos a pagar montos elevados para la adquisición de indumentaria.

Los ex-clientes *tipo Y* representan la mayor cantidad de los clientes perdidos. Los mismos han dejado de consumir en la empresa por diversas razones (mudanza, pérdida de empleo, disminución de su poder adquisitivo) y no cuentan con potencial para realizar intentos de recuperación.

Por último, la *tipología Z* son quienes se fueron de la empresa dejando una deuda. No se realizan acciones tendientes al cobro de las mismas ya que no se tuvo éxito en el pasado.




<sup>27</sup> Nota: el cálculo numérico es  $300 / 11 = 27,3$



## Morosidad

Junto con el análisis de la cartera de clientes se estudiaron las ventas y los pagos de las cuentas corrientes de *MyM*, con la finalidad de establecer el nivel de morosidad<sup>28</sup>. Como la empresa otorga facilidades de pago, los consumidores abonan sus compras en cuotas y existe un segmento que tiende a retrasarse en la cancelación parcial o total de las mismas. Para *MyM* esto significa una disminución de su flujo de fondos y un riesgo financiero, ya que es posible que un cliente moroso abandone la empresa dejando un saldo en su cuenta.

Ahora bien, para calcular el índice de morosidad<sup>29</sup> se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

-  Ventas en Cuenta Corriente año 2009: \$793.800
-  Pagos en Cuenta Corriente año 2009: \$698.544
-  Plazo de pago en Cuenta Corriente (establecido por *MyM*): 30 días.

De acuerdo a esta información, el índice de morosidad anual es del **12%**  $[(698.544/793.800)-1=0,12]$ . En términos monetarios, el importe anual de deudores morosos es de **\$95.256**  $(793.800-698.544)$ . Este valor, a su vez, significa que existe una demora de 43 días entre la fecha de ventas y las de pago<sup>30</sup>.

Por otro lado, se dividió al total de las ventas anuales en cuenta corriente por la cantidad de meses del año, para establecer el valor promedio mensual de ventas a crédito, el cual es \$66.150  $(793.800/12)$ . Al comparar el importe anual de los deudores morosos con este monto se obtiene que la cantidad de dinero que la empresa tiene en concepto de morosidad supera a las ventas mensuales en un 44%  $(95.256/66.150=1,44)$ .

Para concluir, los resultados obtenidos de este análisis indican que existe una alta tasa de morosidad y, además, que el importe deudor supera al valor promedio de un mes de ventas en cuenta corriente. Asimismo, el plazo establecido para el pago de las ventas a crédito no es respetado. Es necesario aclarar que todos los integrantes de la cartera de clientes tienden a retrasarse en sus pagos. Sin embargo, los clientes *tipo E* son quienes generan mayores inconvenientes a la hora de abonar sus cuentas, como ya se mencionó.

<sup>28</sup> Nota: se define como morosidad al retraso en el pago de las ventas a crédito, por parte de los consumidores.

<sup>29</sup> Nota: el índice de morosidad se obtiene al comparar los cobros respecto de las ventas anuales en cuenta corriente. Para su cálculo se tuvo en cuenta que el plazo establecido por *MyM* entre una venta y su pago es de 30 días.

<sup>30</sup> Nota: para el cálculo del mismo se relacionó el importe total de deudores morosos con las ventas mensuales promedio  $(95.256/66.150=1,44)$  obteniendo un coeficiente el cual se multiplicó por 30 días para lograr el valor establecido  $(1,44*30=43,2)$ .

## 2.1.11 Estimación de la Demanda Futura

En el último apartado del Análisis Interno se realiza una estimación de las ventas futuras de MyM, utilizado para ello la metodología propuesta por Hiebing y Cooper<sup>31</sup> (1992). A su vez, este estudio sirve como base para el establecimiento del objetivo de ventas de este Plan de Marketing.

### Método basado en el ambiente interno

Por medio de este procedimiento se realiza una proyección de las ventas futuras de la empresa, teniendo en cuenta su facturación histórica. En la siguiente tabla se presenta la facturación anual en el período 2005-2009:

Año	Volumen de ventas de MyM	
	Valor Bruto	Cambio %
2005	\$ 625.000	
2006	\$ 780.000	25%
2007	\$ 1.010.000	29%
2008	\$ 1.230.000	22%
2009	\$ 1.470.000	20%

**Tabla 8:** Facturación Anual de MyM 2005-2009

**Fuente:** Elaboración propia, con datos de la empresa

El incremento promedio anual en las ventas fue de \$211.250, valor que se obtiene de restar la facturación del año 2005 con la del 2009 ( $\$625.000 - \$1.470.000 = \$845.000$ ) y de dividirlo en la cantidad de años transcurridos, es decir cuatro ( $\$845.000/4 = \$211.250$ ). En términos porcentuales, este incremento promedio anual es del 24%<sup>32</sup>.

De acuerdo a este método, las ventas en cada año proyectado crecerán por un valor de \$211.250, como puede observarse en la siguiente tabla:

Año	Ventas Proyectadas		
	Valor Bruto	Cambio %	Cambio % con 2009
2010	\$ 1.681.250	14,4%	
2011	\$ 1.892.500	12,6%	28,7%

**Tabla 9:** Ventas proyectadas según el Ambiente Interno

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>31</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 19. Para la realización de este análisis no se utilizó el método basado en el ambiente externo, ya que no se tienen valores precisos sobre las ventas del mercado.

<sup>32</sup> Nota: este valor se obtuvo sumando los porcentajes de crecimientos anuales y luego dividirlo por la cantidad de años de análisis ( $96\%/4 = 24\%$ ).

### Método de inclusión de gastos

En este método se estima un objetivo de ventas suficiente para cubrir los costos futuros de la empresa (fijos y variables) y además obtener una rentabilidad adecuada. En una entrevista con la dueña, de acuerdo a su estructura de costos, espera lograr la siguiente facturación para los próximos dos años:

- **Año 2010:** \$ 1.750.000
- **Año 2011:** \$ 2.100.000

### Combinación de los Objetivos de Ventas Cuantitativos

En la tabla que se presenta a continuación se resumen los objetivos obtenidos por los métodos desarrollados y, además, la combinación de los mismos. Para un análisis más sencillo, se realizará un ajuste de redondeo, utilizando los valores próximos más cercanos de la unidad seguida de ceros.

Año	Método Interno	Método Inclusión de Gastos	Objetivos Combinados	Incremento Porcentual
2010	\$ 1.680.000	\$ 1.750.000	<b>\$ 1.715.000</b>	<b>16,7%</b>
2011	\$ 1.890.000	\$ 2.100.000	<b>\$ 1.995.000</b>	<b>16,3%</b>

**Tabla 10:** Objetivos de Ventas Combinados  
**Fuente:** Elaboración propia.

### Conclusión de la Estimación de la Demanda Futura

De los análisis realizados se observa que las ventas de *MyM* crecerán en los próximos dos años un 16,5% en promedio. Sin embargo, si se tiene en cuenta que el incremento promedio anual en la facturación de la empresa es del 24%, se percibe que las ventas futuras crecerán a una tasa inferior que la histórica.

Por otro lado, de esta estimación se corrobora que las ventas de la empresa continuarán la tendencia decreciente que se observó en el Análisis de Ventas<sup>33</sup>.

Por ende, la idea central del plan es revertir la situación que se observa en las ventas de la empresa. Más adelante, en la *Parte 4: Decisiones Estratégicas de Marketing*, se expone dicho planteamiento.

<sup>33</sup> Nota: se remite al lector al gráfico 5, de la página 40.

## Conclusiones Generales del Análisis Interno

*MyM* es una empresa con una larga trayectoria en el mercado de la indumentaria y el calzado en la ciudad de Chepes. Del análisis realizado se destaca que la imagen del local se encuentra estratégicamente posicionada con respecto a la calidad, lo cual es apreciado por los consumidores. El origen de este posicionamiento radica en que, desde sus comienzos, *MyM* ha ofrecido productos de marcas que son reconocidas por este atributo. Otro elemento que vale la pena resaltar es la excelente relación comercial que tiene este comercio con los proveedores, lo que le permite acceder a ventajas claves (financiación, exclusividad en marcas, cartelería, etc.).

Asimismo en su filosofía corporativa se observa una marcada orientación al cliente. Lo anterior se manifiesta principalmente en la atención personalizada y, también, en otros aspectos valorados por los consumidores, como las facilidades de pago, la venta condicional y el sistema de devolución de productos fallados, entre otros puntos.

Otro aspecto positivo de *MyM* se encuentra en su alta proporción de compradores rentables, ya que el 60% de la facturación proviene del 40% de su cartera de clientes. Conjuntamente, existe una porción de su clientela actual con potencial de crecimiento.

Sin embargo, en el análisis de ventas se observa que, en los últimos dos años, el crecimiento anual de las mismas muestra una tendencia decreciente. En este sentido, de acuerdo a la estimación de la demanda realizada, se prevé que en los próximos años dicha tendencia continúe.

Asimismo, existen otros puntos desfavorables. En primer lugar, la empresa experimenta una permanente pérdida de clientes. La misma puede ser considerada como “natural”, ya que hay una dinámica del mercado que lleva a la migración de los consumidores por diversas razones. No obstante, en el caso de *MyM* suceden dos cuestiones de importancia: por un lado, existe una porción de ex-clientes con valor económico, los cuales se encuentran identificados y cuentan con recursos que justificarían la realización de acciones para su recuperación. Por otro lado, una parte de los clientes que abandonan la empresa dejan un saldo en sus cuentas corrientes, por lo que no ameritan intentos para reconquistarlos.

Existe otra consecuencia negativa proveniente del otorgamiento de facilidades de pago, ya que hay un gran número de compradores que tienden a retrasarse en los pagos de las cuentas corrientes. En el caso de la empresa, su cartera de clientes mantiene un alto índice de morosidad, el cual es del 12%.

Además, se observó que la empresa tiene una imagen negativa en relación a la variable precio, ya que los consumidores lo perciben como “caro” respecto al de los competidores.

En lo que se refiere a su comunicación, también se visualizaron puntos negativos. Existe una baja utilización de elementos comunicacionales en la vidriera, desaprovechando el impacto que brinda este medio. Además, si bien la empresa realiza diversas acciones comunicacionales, no existe una estrategia vinculante entre ellas que ocasione el impacto deseado. Como

consecuencia de esta falta de estrategia no es frecuente la realización de acciones de promoción de ventas ya que, como se dijo, el comercio no obtiene los resultados esperados.

Para cerrar, resulta evidente la necesidad de modificar o incorporar mejoras en el sistema de gestión que *MyM* utiliza, debido a que las limitaciones del mismo restringen la información que el comercio necesita para trabajar en forma eficiente.

Concluyendo, la empresa goza de un conjunto de puntos favorables que la ubican en una posición alentadora para su futuro. Sin embargo, existen diversos factores negativos que deben ser mejorados para poder revertir el decrecimiento de su facturación.

## 2.2 Análisis Externo

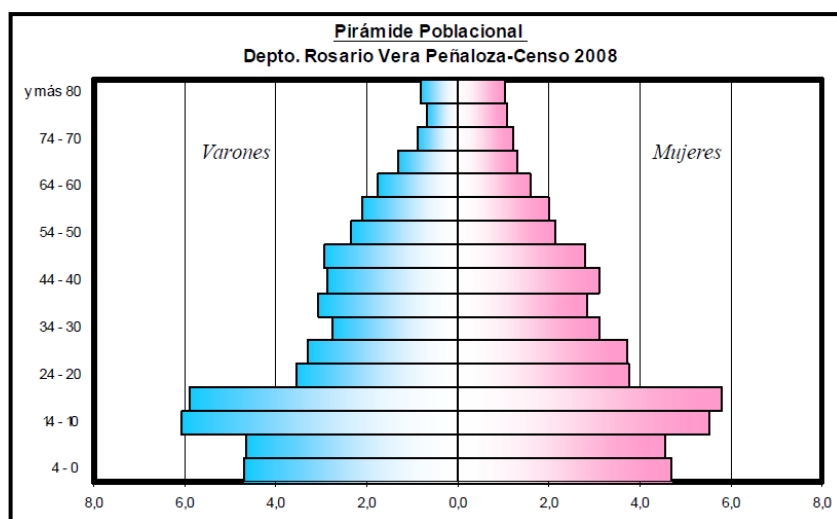
## 2.2.1 Análisis del Entorno

En este punto se estudiarán las principales variables externas que afectan a la empresa teniendo, en cuenta aspectos demográficos, económicos, políticos, socioculturales, naturales y tecnológicos. Este análisis se encuentra principalmente enfocado en aquellos aspectos que influyen de manera directa en la ciudad de Chepes, debido a que la realidad de la empresa se circunscribe al ámbito local.

### 1 Demográfico

#### Pirámide de Población

A continuación se presenta un gráfico que expresa la estructura poblacional del Departamento Rosario Vera Peñaloza, del cual Chepes es su cabecera, teniendo en cuenta las variables sexo y edad:



**Gráfico 10:** Pirámide Poblacional Departamento Rosario Vera Peñaloza.

**Fuente:** Censo de Población, Hogares y Vivienda 2008 – Datos Preliminares.

Dirección General de Estadísticas y Sistemas de Información – La Rioja

Del mismo se observa que la población se encuentra equilibrada en cuanto a la proporción de hombres y mujeres (49,7% para los primeros y de 50,3% para las segundas). Además, existe una preponderancia de habitantes jóvenes, ya que aproximadamente el 60% de la población es menor de 34 años.

## Crecimiento Poblacional

La variación relativa de la población de la ciudad de Chepes, según los censos de 1.991 y 2.001<sup>34</sup> (realizados por el Indec) fue del 37,5%. Esta tendencia en aumento continúa en la actualidad, ya que la cantidad de habitantes asciende a 13 mil habitantes<sup>35</sup> para el año 2010.

El crecimiento poblacional se ve favorecido por un intensivo plan de viviendas llevado a cabo por el gobierno municipal. Dicho organismo estimó que la cantidad de habitantes para finales de 2011 rondará las 15 mil personas, lo que implica un crecimiento del 15% con respecto a la población actual (año 2010).

Por otra parte, el Departamento Rosario Vera Peñaloza es el tercero más poblado de la provincia, detrás de La Rioja Capital y Chilecito. Además, esta ciudad es la de mayor tamaño en un radio de 150 km a la redonda, funcionando como una ciudad satélite para los habitantes de los pueblos cercanos<sup>36</sup>.

## 2 Económico

Son dos las variables que determinan de manera directa la economía de la ciudad de Chepes: los ingresos dependientes del sector público y la inversión en obras públicas.

Al hablar del **sector público** se hace referencia a los salarios que dependen del gobierno (municipal, provincial y nacional). Como se verá más adelante, el 39% de la población local percibe ingresos de esta fuente. La municipalidad, por su parte, tiene previsto un incremento en la cantidad de puestos laborales a lo largo del 2010, incorporando 100 personas en concepto de planta permanente<sup>37</sup>. También se pronostican aumentos en los sueldos, aunque este punto se desarrollará con mayor detalle en el entorno político.

Con respecto a la segunda variable, **inversión en obras públicas**, se destaca que en la actualidad hay aprobados varios proyectos que se concretarán entre 2010 y 2011. Entre los más importantes se encuentra la construcción de dos espacios públicos (localizados en la zona céntrica de la ciudad), el mejoramiento de la fachada de los edificios públicos y la repavimentación de las rutas de acceso a la ciudad<sup>38</sup>. También se continuará con el plan de viviendas mencionado anteriormente. Estos proyectos inyectarán importantes sumas de dinero en la población, debido a que utilizará mano de obra local.

<sup>34</sup> Nota: Población de Chepes Año 1991: 7.138 habitantes. Año 2001: 9.818 habitantes.

<sup>35</sup> Fuente: Miguel Cabral - Secretario de Producción del Departamento Rosario Vera Peñaloza. Marzo de 2010.

<sup>36</sup> Fuente: [http://www.larioja.gov.ar/estadistica/Principal/departamentos/D112\\_principal.htm](http://www.larioja.gov.ar/estadistica/Principal/departamentos/D112_principal.htm)

<sup>37</sup> Fuente: consulta realizada al Tesorero de la Municipalidad del Departamento Rosario Vera Peñaloza, Juan Carlos Araoz.

<sup>38</sup> Fuente: información proporcionada por el Secretario de Producción del Departamento Rosario Vera Peñaloza, Miguel Cabral.



### Actividad Económica de la Población

En el Censo Provincial de Población, Hogares y Vivienda que la provincia de La Rioja llevó a cabo en el año 2008, se analizó la composición de la actividad económica de los habitantes del Departamento Rosario Vera Peñaloza. A continuación se describen los datos significativos de este estudio:

- Sobre el total de la población, el 39% recibe ingresos del sector público, en las siguientes proporciones:
  - Empleados públicos 16%: empleados municipales, docentes, policías, salud, etc.
  - Jubilados 10%,
  - Planes sociales 13%.
- El 18% sobre el total de la población percibe ingresos del sector privado.
- La tasa de desocupación es del 11%.
- Del total de los ocupados, el 53% trabaja en el sector privado, mientras que el 47% lo hace en establecimientos públicos.

Por otra parte, utilizando como referencia el mismo estudio, se realizó una vinculación entre la cantidad de establecimientos (por rama de actividad) y la proporción de trabajadores ocupados en cada una de ellos. Los valores de dicha comparación se expresan en la siguiente tabla:

Actividad	Cantidad de Establecimientos	% de trabajadores
<b>Sector Privado (en general)</b>	<b>344</b>	<b>53%</b>
Agricultura y Ganadería	4	13%
Industria Manufacturera	13	4%
Comercio al por mayor y menor	270	18%
Servicio de Hotelería y Restaurantes	31	1%
Construcción (albañiles)	0	10%
Otros (serv. doméstico, de transporte, etc.)	26	7%
<b>Sector Público (en general)</b>	<b>115</b>	<b>47%</b>
Adm. Pública, Defensa y Seguridad Social	16	21%
Enseñanza	14	15%
Servicios de salud, sociales y comunitarios	83	9%
Intermediación financiera	2	2%

**Tabla 11:** Cantidad de locales y trabajadores por rama de actividad Departamento Rosario V. Peñaloza.

**Fuente:** Elaboración propia en base al Censo de Población, Hogares y Vivienda – La Rioja 2008.

De este análisis se destaca la importancia que tiene el sector público en la composición de los ingresos de la población, ya que casi la mitad de los trabajadores de la ciudad se encuentran subordinados a él.

Con respecto a la actividad privada, se observa una preponderancia de la actividad comercial, tanto en cantidad de establecimientos como en ocupación. Por el contrario, no existe una industria manufacturera ni un sector turístico que absorba una gran cantidad de trabajadores. Por último, vale la pena indicar que la actividad agrícola-ganadera tiene escaso impacto en la economía local. La mayoría de las personas que trabajan en este sector son productores ganaderos de pequeña magnitud residentes en las zonas rurales.

En definitiva, se puede afirmar que el sector público es el principal sostén de la actividad económica local.

## Distribución de Ingresos

Para estudiar la distribución de los ingresos se utiliza la clasificación de niveles socioeconómicos realizada por la Asociación Argentina de Marketing<sup>39</sup> y los resultados del Censo de Población, Hogares y Vivienda de La Rioja (2008). Luego se efectuó una estimación del salario promedio de cada sector<sup>40</sup>, de forma tal que represente fielmente los ingresos reales de los habitantes. Los resultados de este análisis se presentan resumidos en la tabla de la siguiente página:

Nivel Socioeconómico	Alto (ABC1 y C 2)	Medio (C3)	Bajo (D1 y D2)
Actividades que realizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales: médicos, abogados, contadores, jueces, etc.</li> <li>• Propietarios de comercios.</li> <li>• Funcionarios públicos.</li> <li>• Empresarios ganaderos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados del sector público (nivel jerárquico).</li> <li>• Docentes.</li> <li>• Policías.</li> <li>• Empleados de comercio.</li> <li>• Jubilados.</li> <li>• Profesiones no especializadas.</li> <li>• Medianos productores ganaderos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleos públicos (baja categoría)</li> <li>• Albañiles</li> <li>• Empleadas domésticas.</li> <li>• Programas sociales.</li> <li>• Trabajo obrero.</li> <li>• Microemprendimientos rurales.</li> </ul>
Ingreso Promedio Mensual	\$ 5.000	\$ 2.000	\$800
Porcentaje de la población <sup>41</sup>	20%	30%	40%

**Tabla 12:** Composición de los Salarios

**Fuente:** Elaboración propia, en base a diversos estudios.

Conjuntamente con esta tabla se destaca que:

- No existe una clase alta con características ABC1, sino un sector que puede gozar de una calidad de vida mayor que el resto.
- La clase media reúne a la mayoría de los empleados del sector público.
- La clase baja es la que mayor proporción de habitantes tiene. Dentro de este grupo, generalmente más de un miembro de la familia es beneficiario de algún programa social, a la vez que realizan otra actividad. Por estas razones, el ingreso promedio del segmento es superior a los montos de dichos planes<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 17.

<sup>40</sup> Nota: se realizaron consultas a personas con conocimiento en el tema.

<sup>41</sup> Nota: se excluye de este análisis al nivel socioeconómico marginal (E). El mismo representa un 10% de la población.

<sup>42</sup> Nota: los montos de los programas sociales varían entre los \$150 (Plan Jefes y Jefas de Hogar) y \$400 (Plan de Salud). Fuente: de la Secretaría de Inclusión Social de Chepes.

## 3 Político

### Incrementos Salariales

Según información obtenida de un seguimiento a diversas fuentes periodísticas y gubernamentales de la provincia de La Rioja<sup>43</sup>, los distintos sectores sindicales han conseguido aumentos en sus salarios para el año 2010. Por citar algunos casos, los docentes riojanos percibirán un incremento del 23%, obteniendo así el tercer mejor salario docente del país. Los empleados de la administración pública recibirán entre un 10% y un 16% de incremento, (dependiendo de su posición), recogiendo la mayor parte quienes se encuentran en los niveles más bajos.

Los empleados de comercio, por su parte, obtendrán un aumento del 29%, el cual será abonado en tres cuotas. Este incremento ha provocado críticas por parte de los comerciantes riojanos, quienes aducen que no se encuentran en condiciones económicas para poder afrontar esta disposición.

En suma, cada uno de los distintos sectores ha conseguido mejoras, las cuales varían entre un 10% y un 29%. La mayoría de estos incrementos serán escalonados y se notarán en los bolsillos de los trabajadores en los últimos meses del corriente año. Sin embargo, debido a la inflación<sup>44</sup>, gran parte de las mejoras obtenidas se verán reducidas.

Cabe mencionar que todos estos acuerdos son producto de negociaciones entre los gobiernos correspondientes y los representantes gremiales de cada sector. Los mismos son renovados de forma anual, por lo que se pronostica que los salarios seguirán creciendo, a un ritmo similar al que lo hace la inflación.

### Planes Sociales

Luego de la crisis de 2001, se observa un aumento en la población de Chepes proveniente de niveles económicamente bajos. La mayoría de los ingresos de este sector proviene de planes sociales, como por ejemplo: jefes y jefas de hogar, plan de salud o becas estudiantiles. Los mismos fueron impulsados por el Estado Nacional en el año 2002 y los gobiernos subsiguientes han continuado con su otorgamiento. Según una consulta realizada, no se tiene prevista una fecha de finalización para estos beneficios sociales<sup>45</sup>

En este sentido, existe un nuevo programa social llamado “Asignación Universal por Hijo”, el cual otorga a los tutores de menores de 18 años una suma mensual de \$180 por cada niño. Este beneficio se implementó en Enero de 2010 y en Chepes lo percibe un total de 200 personas<sup>46</sup>. Como ya se mencionó, actualmente el 13% de los habitantes locales recibe ingresos de este tipo.

<sup>43</sup> Fuentes: Diario El Independiente ([www.elindependiente.com.ar](http://www.elindependiente.com.ar)); Diario Nueva Rioja ([www.nuevarioja.com.ar](http://www.nuevarioja.com.ar)); Gobierno de La Rioja ([www.larioja.gov.ar](http://www.larioja.gov.ar)). Información relevada entre Enero y Julio de 2010.

<sup>44</sup> Nota: según diversos estudios privados consultados, la inflación es del 20% anual, el doble que las cifras oficiales aportadas por el Indec.

<sup>45</sup> Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de la Secretaría de Inclusión Social de Chepes.

<sup>46</sup> Fuente: Administración Nacional de Seguridad Social (Anses), de la ciudad de Chepes.

Es necesario aclarar que si bien la mayor parte del gasto de estas familias es para bienes de primera necesidad, existe una proporción de personas que destinan estos ingresos para el consumo de otro tipo de productos, como lo es la indumentaria y el calzado.

## Elecciones 2011

La Rioja es una provincia donde la política tiene un rol protagónico. En Octubre de 2011 se realizarán elecciones nacionales (Presidente), provinciales (Gobernador y dos Senadores Nacionales) y municipales (Intendente y Concejo Deliberante).

Lo que interesa mencionar aquí es la importancia que tiene un proceso electoral en la vida económica de la ciudad de Chepes. En época de elecciones ingresan importantes sumas de dinero, siendo los empleados públicos los principales beneficiarios. Esta situación se traduce en un incremento temporal del poder adquisitivo per cápita local.

Por esta razón, sin importar los resultados de las elecciones, el sector comercial se verá favorecido porque habrá más dinero en circulación. Además, históricamente, las ventas generales aumentan en época de elecciones<sup>47</sup>.

Por otro lado, en un sentido estrictamente político, a nivel provincial y local no se avecinan grandes cambios, ya que la gestión del actual Intendente Claudio Saúl cuenta con el apoyo de los ciudadanos, al igual que el gobernador Luis Beder Herrera.

En conclusión, las elecciones del año 2011 no parecen, a priori, producir grandes cambios a nivel político en La Rioja. Al margen de esto, el proceso electoral en sí producirá un impacto positivo en términos económicos, con una mayor disponibilidad de dinero.

## 4 Sociocultural

### Comportamiento de compra en ciudades cercanas a grandes urbes.

A la derecha del texto se presenta un mapa de la provincia de La Rioja, el cual reflejan las distancias que existen entre Chepes con las ciudades de San Juan<sup>48</sup> y La Rioja<sup>49</sup>.

Por la cercanía con estas ciudades, y al existir medios de transportes con precios accesibles, los habitantes chepeños tienen a estas urbes como una alternativa interesante a la hora de adquirir sus productos.

Ambos destinos cuentan una mayor cantidad de servicios y paseos comerciales (shoppings, galerías y peatonales). Al



**Gráfico 11:** Ubicación geográfica de Chepes.  
**Fuente:** Elaboración Propia.

<sup>47</sup> Fuente: consulta realizada al Tesorero de la Municipalidad del Departamento Rosario Vera Peñalosa, Juan Carlos Araoz.

<sup>48</sup> Nota: La ciudad de San Juan es la capital de la provincia homónima. Está ubicado a 216 km de Chepes. Cuenta con 112.778 habitantes, según el Censo Nacional de 2001. El pasaje en colectivo desde Chepes hasta esta ciudad cuesta en promedio \$40, datos de Marzo de 2010.

<sup>49</sup> Nota: La ciudad de La Rioja es la capital de la provincia en la que se encuentra Chepes. Están separadas por 240 km. La capital cuenta con 143.684 habitantes, según el Censo Nacional de 2001. El pasaje en colectivo desde Chepes hasta esta ciudad cuesta, en promedio, \$25, de acuerdo a datos de Marzo de 2010.

mismo tiempo, los consumidores locales buscan una experiencia de compra más completa. Al trasladarse a otra ciudad obtienen diversos beneficios (menores precios, mayor variedad de tiendas y productos) y, a la vez, cuentan con la posibilidad de efectuar otras actividades de esparcimiento o turísticas.

Por último, las personas obtienen un estatus más elevado al realizar su consumo en una ciudad de mayor tamaño que la propia. Este comportamiento se observa también en compradores de otros puntos del país. Un ejemplo se da en los consumidores de Córdoba Capital, quienes optan por comprar ropa en Buenos Aires o Punta del Este, en lugar de hacerlo en su ciudad de residencia<sup>50</sup>.

## 5 Natural

### Modificación en la duración de las temporadas

Una de las consecuencias del cambio climático que afecta directamente a las empresas de indumentaria se refiere al aumento de la temperatura. Esto produce una alteración en la duración de las temporadas textiles, alargando el período primavera-verano y disminuyendo el de otoño-invierno. Como resultado, se ha reconvertido el modo en que se produce y se comercializa ropa, ya que las empresas buscan minimizar costos y pérdidas<sup>51</sup>.

En condiciones normales, la temporada de otoño-invierno comienza en Mayo, con una fuerte venta en los meses de Junio y Julio. Por su parte, la de primavera-verano lo hace en Septiembre, y su pico se da en Diciembre<sup>52</sup>. Sin embargo, estos límites se han desdibujado en los últimos años.

Un ejemplo de esta situación se da en el invierno. Cuando no hay temperaturas muy bajas en Junio, las personas no compran abrigos, los cuales son los más caros de adquirir y postergan su consumo para el próximo año. De esta manera se produce el adelantamiento de la siguiente temporada, liquidaciones antes de tiempo y acumulación de stock.

Un estudio realizado por el Diario Crítica pronostica que para los años venideros se dará un aumento en la temperatura media del país en un grado centígrado, ocasionando cambios extremos de temperaturas en el mismo día y una prolongación del verano hacia el otoño<sup>53</sup>. Este es uno de los principales retos que deberá afrontar la industria textil en el futuro.

## 6 Tecnológico

### Conexión a Internet en hogares

En el año 2006 se comenzó a ofrecer en la ciudad de Chepes el servicio de Internet domiciliario, logrando una penetración moderada. Actualmente existen 200 hogares con acceso a Internet. Según una entrevista realizada al organismo encargado de la instalación de

<sup>50</sup> Fuente: El Diario de Infonegocios, el 12 de Enero de 2010. ([www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=18227&nprt=1](http://www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=18227&nprt=1))

<sup>51</sup> Fuente: Crítica de la Argentina Digital, Suplemento Cultura, 02/05/2008.

<sup>52</sup> Nota: se remite al lector a la tabla 2 de la página 41.

<sup>53</sup> Fuente: Crítica de la Argentina Digital, Suplemento Cultura, 02/05/2008, estudio realizado por la Doctora Camilloti.

las redes<sup>54</sup>, en la actualidad la población ha dejado de ver a este servicio como una cuestión de lujo, por lo que consideran que el servicio se va a masificar. En este sentido, pronostican que durante el año 2010 se producirá un incremento del 50% en la cantidad de abonados al servicio.

Por otro lado, el Gobierno de La Rioja está desarrollando un proyecto llamado “Internet Para Todos”, el cual consiste en la instalación de cable-módem en todas las ciudades de la provincia, ofreciendo Internet un precio accesible<sup>55</sup>. La entidad encargada de llevarlo a cabo<sup>56</sup> estima que el servicio se encontrará disponible en Chepes a partir del año 2011. En la actualidad este sistema se encuentra disponible en el 76% de las localidades riojanas.

### Penetración de la telefonía celular

La Argentina es uno de los países del mundo con mayor penetración de la telefonía celular. Para el año 2009, existen en promedio 1,34 aparatos por habitante, según un informe del Indec<sup>57</sup>. Es decir, hay más teléfonos celulares que personas.

En la ciudad de Chepes, de acuerdo a una consulta realizada a empresas que comercializan tarjetas telefónicas, la inserción de este servicio también es elevada, mostrando valores similares a los del país. Por lo tanto, se puede establecer que la telefonía celular es un medio de comunicación que se encuentra instalado en esta ciudad y que gran parte de los habitantes utiliza diariamente.

### Conclusiones del Análisis del Entorno

Dentro del contexto **demográfico**, se observa que la población de Chepes ha crecido de manera sostenida en los últimos años. Actualmente el departamento al que pertenece es el tercero con mayor cantidad de habitantes de la provincia.

En materia **económica** se destaca la importancia que tiene el sector público, ya que éste es el principal sostén de la actividad económica local. En los próximos años, dicho sector realizará diversas inversiones, especialmente en obras públicas, e incrementará la cantidad de puestos laborales en la municipalidad. Lo anterior traerá importantes ventajas económicas a la ciudad.

En el plano **político**, los incrementos salariales obtenidos significan una mejora en el poder adquisitivo per cápita, aunque parte de estos beneficios se verán afectados por la inflación. Por otra parte, las elecciones del año 2011 producirán una mejora temporal en los ingresos de un sector de la población.

---

<sup>54</sup> Fuente: Entrevista realizada al responsable del Área Técnica de la Sociedad Rural del Sur Riojano, Fernando Flores. Esta organización es la encargada de distribuir el único servicio de Internet de la ciudad. El costo de instalación es de \$350, el cual incluye la compra de la antena, y el abono mensual es de \$100.

<sup>55</sup> Nota: el precio del abono mensual es de \$41 y el costo de instalación \$120.

<sup>56</sup> Fuente: Internet Para Todos, organismo dependiente del Gobierno de La Rioja. ([www.iparatodos.com.ar](http://www.iparatodos.com.ar)).

<sup>57</sup> Fuente: [http://www.diariouno.com.ar/contenidos/2010/05/01/noticia\\_0012.html](http://www.diariouno.com.ar/contenidos/2010/05/01/noticia_0012.html)

Con respecto al entorno **sociocultural**, se puede ver que la cercanía que existe con las ciudades de San Juan y La Rioja provoca que los habitantes locales alternen su consumo entre Chepes y estos puntos, en especial las personas de mayor nivel socioeconómico.

La variable **ambiental**, por su parte, genera preocupación en la industria textil ya que los cambios climáticos producen modificaciones en las duraciones de las temporadas. Esto afecta de manera directa a la planificación de las empresas productoras y las ventas de los comercios.

Finalmente, el aspecto **tecnológico** muestra el crecimiento de dos medios de comunicación: la telefonía celular e Internet. El primero de ellos se encuentra consolidado en la ciudad de Chepes. Con respecto a la penetración de Internet, a pesar de que en la actualidad la misma es baja, se espera un fuerte desarrollo para el próximo año, favorecido por inversiones del gobierno provincial.

Para concluir, se puede establecer que, en general, el estado actual del entorno muestra una situación favorable en la mayoría de las variables analizadas. Asimismo, existen expectativas positivas para los próximos años, especialmente en la economía local.

## 2.2.2 Análisis del Sector

En este punto se estudian las principales características del mercado en el que se encuentra MyM. Se toma como base el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas desarrollado por Michael Porter (1980), el cual permite diagnosticar de manera sistemática las presiones que ejercen los distintos actores de un sector y evaluar cada una de ellas.

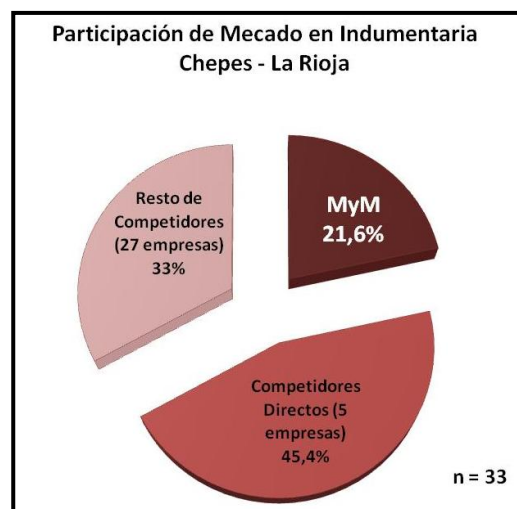
### Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

#### Rivalidad entre los competidores existentes

En la ciudad de Chepes existen 33<sup>58</sup> empresas que se dedican a la comercialización de indumentaria y calzado, tratándose de un mercado fragmentado. Teniendo en cuenta la cantidad de oferentes y el tamaño del mercado, puede decirse que el grado de rivalidad entre los competidores existentes es alto.

La competencia en el sector gira en torno a los siguientes factores: calidad de las prendas, precios, presencia de marcas reconocidas y el otorgamiento de facilidades de pago.

Ahora bien, considerando la calidad de los productos que las empresas ofrecen, se puede dividir al mercado local en dos grupos de oferentes. Por un lado, se encuentran los comercios que venden productos de calidad baja, quienes basan su competitividad en los precios. El 70% de los competidores locales se encuentran en este sector. Por el otro, se ubican los comercios que ofrecen prendas de calidad media y alta, con precios medio-altos. En este último grupo es donde se encuentra MyM. A continuación se presenta un gráfico con las participaciones de mercado aproximadas de los distintos actores del mercado chepeño<sup>59</sup>:



**Gráfico 12:** Participación de Mercado.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a estimaciones realizadas.

<sup>58</sup> Fuente: relevamiento de competidores realizado en el mes de Diciembre de 2009, mediante la observación directa.

<sup>59</sup> Nota: el cálculo de la participación de mercado proviene del punto 2.1.4 *Análisis de Ventas* (Ver pág. 37). Los valores de los competidores fueron estimados en conjunto con la propietaria de la empresa para mostrar, a grandes rasgos, como está compuesto el mercado de la indumentaria en Chepes. Junio de 2010.



En este gráfico se observa que *MyM* es líder del mercado, atendiendo a una quinta parte del mismo, aproximadamente. En el grupo *competidores directos* se encuentran las empresas que también ofrecen productos de calidad media-alta. El resto de los competidores son quienes se concentran en la venta artículos de baja calidad.

Además de ser líder del mercado, *MyM* es la empresa mejor posicionada sobre la variable calidad. En este sentido, hay un considerable número de compradores que valoran principalmente este atributo. Por otro lado, su situación con respecto a la variable *precio* puede entenderse como contraproducente, debido a que, como se dijo, la mayoría de los participantes del mercado basa su competitividad en dicho atributo y existe una gran parte de la demanda que decide sus compras priorizando el mismo. Sin embargo, el segmento de consumidores que valora la indumentaria de calidad es más rentable que el segmento que prefiere comprar en función del precio, por lo que se considera que la empresa está en una posición **medianamente favorable** con respecto a sus competidores locales.

Con respecto a los competidores de otras ciudades, en el *Análisis del Entorno* se mencionó que Chepes se ubica cercana a dos grandes centros de consumo, San Juan y La Rioja, encontrándose los comercios locales en desventaja con respecto a estas urbes. Lo anterior se justifica porque allí se ofrece una variedad más amplia de productos y los consumidores adquieren un mayor estatus al comprar en estos lugares<sup>60</sup>. Es necesario aclarar que las personas pertenecientes niveles socioeconómicos altos son quienes se trasladan en mayor medida para realizar sus compras.

En este caso particular, *MyM* se encuentra en una situación **medianamente desfavorable**, al igual que el resto de los comercios locales. No obstante, la empresa y sus competidores directos se ven afectados con mayor intensidad, ya que el segmento al que apuntan es más propenso a consumir en estas ciudades.

### Amenaza de nuevos participantes

Para el análisis del ingreso de nuevos participantes también se utiliza la división del mercado, tomando a la calidad-precio como variables de corte.

En referencia al grupo de calidad-precio bajo, las barreras para el ingreso de nuevos competidores son **bajas**, debido a que no se requiere una inversión elevada para comenzar a vender indumentaria. Además los alquileres de locales comerciales son relativamente bajos en comparación a otras ciudades de la provincia<sup>61</sup>. En este sector, cada año ingresan un promedio de cuatro nuevas empresas, de las que sólo una o dos sobreviven al año siguiente.

Por el contrario, en el segmento de calidad-precio medio y superior, las barreras de entrada son **altas**, las cuales provienen de la diferenciación de los productos, el acceso a los canales de distribución y el requerimiento de capital. Las dos primeras barreras se refieren a la posibilidad de comercializar marcas posicionadas en el mercado nacional, ya que los proveedores de las

<sup>60</sup> Nota: se remite al lector a la página 69.

<sup>61</sup> Nota: El precio de alquiler de un local comercial, ubicado en la zona céntrica de la ciudad, se encuentra entre \$500 y \$800. En la ciudad capital y Chilecito, estos precios son un 40% superior.

mismas exigen ciertas condiciones de compra, como cantidades mínimas de pedido, pago anticipado y referencias comerciales, entre otros aspectos. El último punto hace alusión a la solvencia económica necesaria para afrontar los pagos a los proveedores y las ventas a crédito, debido a que este último factor es fuertemente valorado por los consumidores locales. Es necesario aclarar que sólo las empresas que se ubican en este segmento otorgan facilidades de pago.

La posición de *MyM* es **favorable**, ya que la empresa cuenta con todos los componentes necesarios para hacer frente a los nuevos ingresantes. Además, este comercio posee una larga trayectoria en el mercado que le brinda reconocimiento por parte del público y una importante cartera de marcas posicionadas. Por estas razones, quienes intenten competir de manera directa con *MyM* deberán realizar una fuerte inversión y sacrificar una gran cantidad de recursos en sus primeros años de vida.

### Amenaza de productos sustitutos

Se considera que los consumidores adquieren indumentaria y calzado para satisfacer sus necesidades sociales y de ego, según la clasificación realizada por A. Maslow<sup>62</sup> (1954). En este sentido, existen diversos productos que satisfacen las mismas necesidades de diferentes maneras, los cuales están centrados en el cuidado de la imagen y estética personal.

Estos bienes generalmente se comercializan en los mismos locales en los que se vende indumentaria y, en algunos casos, en puntos de ventas exclusivos. Entre ellos se encuentran carteras, cinturones, joyas, accesorios, perfumes y artículos de belleza. No obstante, estos productos son, en muchos casos, complementarios a la vestimenta.

También se consideran sustitutivos a los servicios que se ofrecen en centros de estética, peluquerías y gimnasios.

Aquí, la posición de *MyM* es **favorable**, ya que comercializa la mayoría de los productos complementarios. Asimismo, el impacto de los servicios sustitutivos no afecta a la esencia del negocio de la indumentaria.

### Poder de los proveedores

A nivel nacional existen aproximadamente 12<sup>63</sup> mil empresas productoras de indumentaria y calzado, tratándose también de un mercado fragmentado. Estos bienes pueden adquirirse tanto de fabricantes y mayoristas, como de minoristas que realizan ventas al por mayor. La mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en Capital Federal y la ciudad de Córdoba.

Con respecto al poder de negociación, existen dos variables de importancia: precio y condiciones de pago. En referencia al primero, el proveedor concentra el poder sobre el comprador, fijando los precios en base a sus costos y a la imagen de su marca. No ocurre lo

<sup>62</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 15.

<sup>63</sup> Fuente: Cámara industrial Argentina de la Indumentaria.

mismo con la segunda variable, debido a que existen distintas modalidades de pago y la financiación depende de la relación que mantengan las empresas particulares.

Por otro lado, algunas marcas reconocidas a nivel nacional tienen como política estar presentes en un solo comercio por mercado, especialmente en ciudades pequeñas. De esta manera se garantizan la fidelidad de sus clientes minoristas.

En este sentido, *MyM* cuenta con una posición **medianamente favorable**, producto de una larga relación que mantiene con la mayoría de sus proveedores. También es vendedor exclusivo de algunas marcas importantes, como Narrow, John Foos y Abstracta, entre otras. Esto le permite acceder a condiciones de pago flexibles. Sin embargo, la empresa no consigue reducciones en los precios de compra.

### Poder del comprador

Los consumidores de indumentaria y calzado cuentan con un poder de negociación intermedio, debido a que los costos para cambiar de marcas y/o de tiendas son bajos.

En el caso puntual de Chepes, los compradores consiguen beneficios en cuanto a los pagos, existiendo diversas opciones de financiación. La más utilizada de ellas es la venta en cuenta corriente. Esta práctica, conocida vulgarmente como fiado, es habitual en ciudades pequeñas, siendo además una herramienta competitiva importante para los comercios que la otorgan. No obstante, se comprometen las utilidades de las empresas y se corre el riesgo de la morosidad en los abonos.

Otra fuente de financiación proviene de las tarjetas de crédito y debito, las cuales frecuentemente ofrecen planes y promociones atractivas para los consumidores. Al igual que las cuentas corrientes, esta opción afecta a la rentabilidad de las empresas.

Para esta variable, *MyM* se encuentra en un lugar **medianamente favorable**, contando con todas las opciones de financiación disponibles en el mercado. No obstante, mantiene un alto índice de morosidad con su línea de financiación propia, punto que se desarrolló con mayor detalle en el Análisis Interno<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Nota: se remite al lector al punto 2.1.10 Análisis de la Cartera de Cliente, de la página 52.

## Resumen de las Fuerzas Competitivas

Fuerzas de Porter	Calificación			
	F	MF	MD	D
Rivalidad entre los competidores existentes		X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Con respecto a los competidores locales</li> <li>Con respecto a San Juan y La Rioja</li> </ul>			X	
Amenaza de nuevos participantes	X			
Amenaza de productos sustitutos	X			
Poder de proveedor		X		
Poder del comprador		X		

**Tabla 13:** Cinco Fuerzas de Porter.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Referencias:**

**F:** Favorable

**MF:** Medianamente Favorable

**MD:** Medianamente Desfavorable

**D:** Desfavorable

## Conclusiones del Análisis del Sector

Luego de analizar las presiones ejercidas por los distintos actores del sector en el que se encuentra *MyM*, se puede establecer que, a grandes rasgos, la posición competitiva del comercio es altamente favorable. Esto se justifica, en primer lugar, por el liderazgo de mercado y su posicionamiento con respecto a la calidad de los productos, ya que en este último aspecto sobresale de sus competidores. Asimismo, el segmento al que apunta la empresa es el más rentable del mercado, factor que incide directamente en sus utilidades actuales y futuras.

En lo que respecta a las amenazas de nuevos competidores, como existen altos requerimientos para que un comercio ingrese al mercado y compita directamente con *MyM*, no se observan grandes riesgos en la actualidad. No obstante, en caso de ocurrir el ingreso de un competidor fuerte, la empresa cuenta con respaldo económico para mantener su posición competitiva. De igual manera, los productos sustitutos no representan una amenaza importante al negocio de la firma en cuestión.

También resulta importante destacar que *MyM* mantiene fuertes lazos comerciales con los proveedores, fruto de una larga relación con ellos. Esto le permite obtener ventajas claves como la exclusividad de marcas importantes y plazos flexibles en la financiación.

Por el contrario, se contemplaron algunos puntos que pueden afectar la posición de la empresa. Por un lado, un segmento del mercado al que apunta *MyM* muestra mayor predisposición a comprar en las grandes ciudades cercanas, ubicándose este comercio en una posición nociva, al igual que sus competidores directos. Por otro lado, el poder con el que cuentan los compradores lleva a que las empresas del sector comprometan sus utilidades al otorgar facilidades de pago. En el caso de *MyM* esta situación se agrava, debido a que mantiene un alto índice de morosidad en sus cuentas corrientes, como ya se mencionó. Por

último, el precio es un variable de importancia para una gran porción de consumidores y es una de los principales factores de competitividad del mercado. En este sentido, la empresa no cuenta con un posicionamiento favorable con respecto a este atributo.

Finalmente, de acuerdo a las ventajas que la empresa posee es posible determinar que *MyM* se destacada en el sector. Asimismo, la mayoría de los puntos perjudiciales que se observaron afectan a todas las empresas del segmento precio-calidad alta, no sólo a *MyM*. Sin embargo, la firma debe evaluar estos aspectos desfavorables periódicamente, dado que las fuerzas competitivas son un concepto dinámico y cambian a medida que pasa el tiempo.




## 2.2.3 Análisis del Mercado

### 1. Naturaleza de Mercado – La Demanda

#### Segmentación del Mercado de Referencia

Para comenzar este apartado, se realiza una macro-segmentación del mercado de referencia utilizando el enfoque de *producto-mercado*<sup>65</sup>. El mismo tiene en cuenta tres aspectos: la necesidad genérica para el usuario (*función*), las *tecnologías* existentes para satisfacer esas funciones y, por último, los distintos *grupos de compradores* que se encuentran interesados en el producto. Por medio de esta perspectiva, “la empresa se ajustará a la realidad de la demanda y a las necesidades del mercado con mayor precisión” (Sainz de Vicuña, 1999, 120-125).

En este sentido, el binomio *producto-mercado* se compone de la siguiente manera:

-  La *función* es la satisfacción de necesidades sociales y de ego (Maslow, 1980).
-  La *tecnología* que se utiliza es la ropa y el calzado, en sus distintos materiales.
-  El *grupo de compradores* son consumidores finales.

Con respecto al último punto, existen diversas variables que se emplean para segmentar a los compradores:

- **Edad:** productos para bebés, niños (hasta 14 años), adolescentes (hasta 20 años), jóvenes (hasta 35 años), adultos hasta 55 años y adultos mayores de 55.
- **Sexo:** femenino y masculino.
- **Estilo:** formal, informal, de diseñador, deportiva, de trabajo.
- **Nivel Socioeconómico (NSE):** en este punto se utiliza la clasificación de niveles socioeconómicos que la Asociación Argentina de Marketing elaboró en el año 2006<sup>66</sup>, para dividir al mercado en tres grupos. A continuación se presentan las principales características de cada uno de ellos:
  - **NSE Alto:** quieren demostrar su estatus y diferenciarse del resto. Adquieren productos de marcas elitistas, que poseen alta imagen y calidad.
  - **NSE Medio:** buscan estar a la moda y verse bien. Les interesa el diseño y las marcas posicionadas, pero no están dispuestos a pagar altos precios como el NSE alto.
  - **NSE Bajo:** en este sector existen distintos casos. Por un lado, hay personas que buscan satisfacer la necesidad de abrigo y solo les importa que el precio del producto sea bajo. Por el otro, hay quienes prefieren una buena relación calidad-precio y están dispuestos a pagar un monto más elevado.

<sup>65</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 17.

<sup>66</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 16.

## Características de los Consumidores

### Factores que influyen en la decisión de compra

El consumo de indumentaria se ve condicionado por diversos factores. Entre ellos se encuentra la necesidad de compra puntual, el clima/temperatura y la marcha general de la economía<sup>67</sup>. Asimismo, la compra de ropa se relaciona con los estados de ánimos o el grado de optimismo de los consumidores y, en muchos casos, es una actividad gratificante para ellos. Es decir, se trata de una decisión subjetiva.

Por otro lado, la vestimenta es uno de los aspectos más importantes que tiene una persona para destacar su imagen personal. En este sentido, los consumidores adquieren productos con la intención de mostrar y acentuar sus rasgos de la personalidad<sup>68</sup>.

Finalmente, a la hora de comprar ropa y calzado, las personas tienen en cuenta distintos elementos, tanto para la elección de un producto como para la de una tienda. De acuerdo a la investigación de mercado realizada<sup>69</sup>, los aspectos más valorados por los habitantes de la ciudad de Chepes son:

<b>Elección de un Producto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad.</li> <li>2. Precio.</li> <li>3. Diseño.</li> <li>4. Importancia de la Marca.</li> </ol>	<b>Elección de una Tienda:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de las prendas.</li> <li>2. Nivel general de precios.</li> <li>3. Amplio surtido.</li> <li>4. Facilidades de pago.</li> <li>5. Atención al cliente.</li> <li>6. Relación calidad-precio.</li> </ol>
---------------------------------	--	--------------------------------	---

### Importancia de la marca

En el mercado de la indumentaria y calzado el hecho de que la *marca* sea reconocida es un aspecto de suma importancia, tanto para la rentabilidad de las empresas productoras como en las decisiones de los consumidores. En este sentido, cada segmento socioeconómico asocia diferentes significados a la presencia de una marca posicionada:

- Las personas de niveles *altos* buscan la exclusividad para demostrar su estatus. De igual manera, la marca es un indicador de identificación y pertenencia a distintos grupos sociales<sup>70</sup>.
- Los sectores *medios* prefieren marcas nacionales posicionadas en el mercado, ya que no están dispuestos a pagar precios muy elevados.
- Para los sectores de ingresos *bajos* el consumo es una medida de éxito. Estas personas buscan la gratificación inmediata por medio de la adquisición de marcas importantes y posicionadas en el mercado. A través de la identificación con ellas obtienen el estatus pretendido más rápidamente<sup>71</sup>. Un claro ejemplo de esto se da con el consumo de zapatillas deportivas.

<sup>67</sup> Fuente: Oscar Pérez Larumbe, presidente de la Cámara Industrial Argentina. Infobae.com

<sup>68</sup> Fuente: Informe de ADLatina, *El perfil de los nuevos consumidores*, Buenos Aires, Junio de 2005.

<sup>69</sup> Nota: esta investigación se expone con mayor detalle en el Análisis Interno, página 86.

<sup>70</sup> Fuente: suplemento iEco del diario Clarín, *Las marcas más deseadas por los argentinos*, Noviembre de 2009.

<sup>71</sup> Fuente: suplemento iEco del diario Clarín, *Las marcas más deseadas por los argentinos*, Noviembre de 2009.

En conclusión, la presencia de una marca reconocida influye considerablemente en las decisiones de las personas. En este sentido, se puede afirmar que los consumidores de indumentaria y calzado, en general, son “marquistas”<sup>72</sup>.

### Lealtad

Los consumidores de este mercado, en general, no son fieles a una marca y/o tienda en particular, sino a un conjunto de ellas que mantienen características similares, como precio, calidad e imagen. En este sentido, se trata de una *lealtad compartida* para con los integrantes de un mismo grupo. Asimismo, como existe una oferta bastante amplia, el costo de cambio es *bajo*.

Por otro lado, en ciertos casos la lealtad también es *temporal*, debido a que los cambios en la moda producen variaciones en los gustos por las marcas.

### Modalidades de pago

Los habitantes de la ciudad de Chepes, según la investigación de mercado realizada, muestran preferencia por la compra a crédito. Este sistema permite que los compradores puedan adquirir productos de precios elevados y abonarlos de acuerdo a su disponibilidad económica.

Por esta razón, como ya se mencionó, los comercios ofrecen distintas facilidades de pago para atraer clientes. Como contrapartida, esta modalidad acarrea un alto riesgo por la morosidad e incobrabilidad en los pagos, perjudicando la economía de las empresas.

## Conclusiones de la Naturaleza de Mercado

En el mercado de la indumentaria y el calzado, el nivel socioeconómico es una de las variables más importantes a la hora de segmentar, ya que determina la sensibilidad al precio y los propósitos de compra de los consumidores.

Con respecto a las características de la demanda, en primer lugar se resalta que el consumo de indumentaria es uno de los medios más importantes que tienen las personas para manifestar su imagen personal. En segundo lugar se observa que su lealtad se encuentra compartida entre grupos de marcas y comercios que ofrecen atributos similares. Lo anterior provoca que el costo por cambiar entre ellas sea bajo. Por otra parte, a la hora de tomar sus decisiones, la presencia de una marca reconocida es un factor altamente importante, ya que los consumidores de indumentaria y calzado son “marquistas”, sin importar del segmento al que pertenezcan. Finalmente, al momento de abonar sus compras, los compradores locales muestran preferencia por la venta a crédito.

---

<sup>72</sup> Nota: se utiliza la palabra “marquista” para hacer referencia a las personas que le otorgan importancia a la presencia de una marca reconocida, en cualquier tipo de productos.



## 2. Estructura de Mercado – La Oferta

En este apartado se describen las principales características de los oferentes del mercado en el que se encuentra *MyM*. Para comenzar se presenta, a grandes rasgos, la situación actual de la industria nacional, para luego enfocar este punto en el análisis de los competidores.

### La Industria Textil Argentina

En el país la indumentaria es un sector que mueve aproximadamente 6.000 millones de dólares al año<sup>73</sup>. Esta industria cuenta con una estructura definida por una primacía de Pymes que generan una gran cantidad de empleos directos e indirectos. Es un mercado muy fragmentado, conformado por un gran número de competidores<sup>74</sup>.

La evolución de este sector ha sido favorable en el período 2003 y 2008, con un incremento anual promedio del 9%<sup>75</sup>. Durante el año 2009 el consumo de indumentaria se vio fuertemente reducido, al igual que la economía nacional. Sin embargo, en los últimos meses de ese año y en los primeros del 2010 hubo una mejora, la cual continúa hasta el presente.

En cuanto a su *Ciclo de Vida*, se puede afirmar que el sector se encuentra en una etapa de *crecimiento*. Esto se fundamenta principalmente porque cada año ingresan nuevas empresas en todos los segmentos existentes, muchas de ellas con una fuerte inversión. Además, se observan economías de escala y un incremento en las exportaciones<sup>76</sup>.

### Análisis de la Competencia

En primer lugar, se considera como **competencia directa** de *MyM* a las empresas que comercializan indumentaria y calzado ubicadas en la ciudad de Chepes. Estos comercios se dirigen a personas de niveles socioeconómicos medios y altos, tanto de sexo masculino como femenino, de un amplio rango etario (desde niños hasta personas mayores). Los mismos ofrecen productos con calidad media-alta y cuentan con una o más marcas posicionadas en el mercado nacional.

En base a esta definición se realizó una investigación exploratoria del tipo *Mystery Shopper*<sup>77</sup>, en la cual se visitó a *MyM* y a cada uno de los competidores directos para la recolección de datos. Asimismo, se utilizaron las distintas entrevistas en profundidad realizadas<sup>78</sup> para complementar el estudio. Los resultados de este análisis se presentan en la *tabla 14* de la página 81.

De la misma manera, con la información obtenida se estableció la posición relativa de estos competidores, desde el punto de vista de los consumidores. Para ello se utilizaron las variables más valoradas por los clientes: la calidad de los productos y el nivel general de precios.

<sup>73</sup> Fuente: *Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria*, Sector en Cifras, año 2008.

<sup>74</sup> Nota: a finales del año 2009 existían 34 mil comercios que se dedican a la venta de indumentaria y calzado en Argentina. Fuente: *Consultora CLAVES Información Competitiva*.

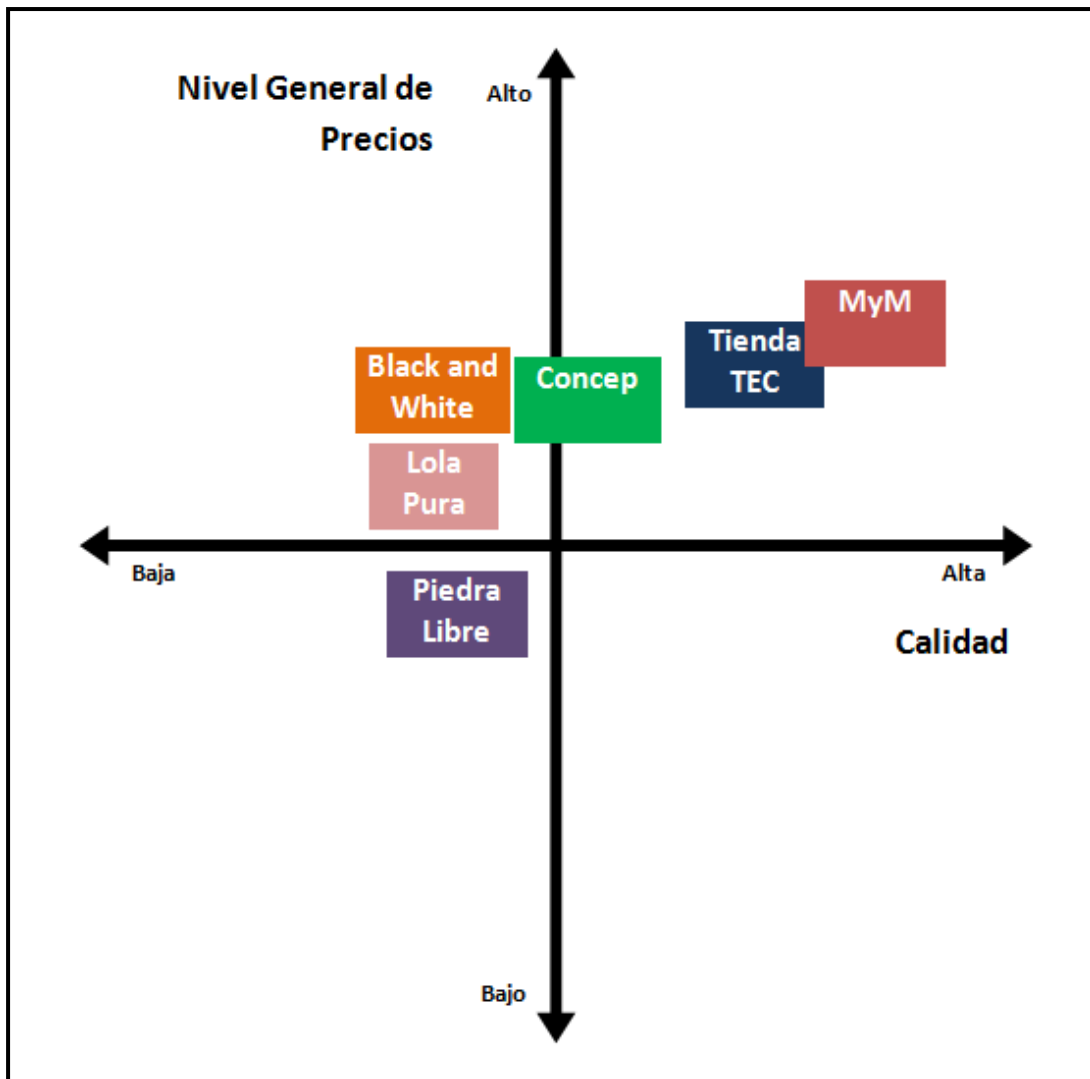
<sup>75</sup> Fuente: ídem anterior.

<sup>76</sup> Fuente: Isidro Adúriz. *La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo*. Buenos Aires, Argentina. Mayo de 2009.

<sup>77</sup> Nota: se realizó una visita a cada local analizado, en el mes de Septiembre de 2009. Se adjunta en el anexo la planilla de relevamiento de la información.

<sup>78</sup> Nota: se realizaron entrevistas en profundidad a la propietaria de *MyM*, a seis empleados de comercios textiles y a ocho clientes de *MyM*. Se remite al lector al Marco Metodológico, página 31.

A continuación se presenta un mapa que contiene los resultados de éste análisis. En el eje vertical se coloca la variable *nivel general de precios*, la cual alterna entre alto y bajo, y en eje horizontal se ubica la *calidad*, que también varía entre alta y baja.



**Gráfico 13:** Mapa de Competidores directos de MyM.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a un Mystery Shopper

Empresa	MyM Exclusividades	Tienda TEC	Lola Pura	Concep	Black and White	Piedra Libre
<b>Dimensión de la empresa</b>	<b>Grande</b> Local multimarca de gran envergadura.	<b>Grande</b> Gran tienda, con una amplia variedad de productos.	<b>Intermedia</b> Cuenta con un local de tamaño intermedio.	<b>Intermedia</b> Tienda pequeña.	<b>Intermedia</b> Local moderno, con tamaño intermedio.	<b>Reducida</b> Tienda pequeña, orientada principalmente a adolescentes.
<b>Personal de Ventas (cantidad)</b>	3 vendedores.	4 vendedores.	2 vendedores.	1 vendedor.	2 vendedores.	1 vendedor.
<b>Inicio de Actividades (año)</b>	1987	1988	2002	1998	2005	2004
<b>Segmento al que apunta</b>	Niños, Adolescentes, jóvenes y adultos.	Niños, adolescentes, jóvenes y adultos.	Niños, adolescentes y jóvenes.	Adolescentes y jóvenes.	Adolescentes y jóvenes	Adolescentes y jóvenes.
<b>Estrategias Generales</b>	Ofrece productos de alta calidad y marcas posicionadas en el mercado. Atención al cliente personalizada.	Gran variedad de productos de calidad intermedia, con una marca posicionada por línea de producto. Atención formal.	Cuenta con varias marcas reconocidas de las que ofrece un limitado número de prendas. Completa su oferta con productos calidad inferior a precios bajos.	Cuenta con dos marcas reconocidas y el resto de su oferta se compone por productos de menor calidad.	Se enfoca en los adolescentes y jóvenes, con diseños a la moda. Sólo cuenta con una marca posicionada.	Se enfoca en adolescentes con estilos alternativos (skaters, rockers, etc.). Cuenta con marcas posicionadas para esos segmentos.
<b>Línea de Productos</b>	Completa y Amplia	Completa y Amplia	Completa y Amplia	Amplia	Intermedia	Intermedia
<b>Calidad de los productos</b>	Alta	Intermedia	Varía ampliamente	Varía ampliamente	Intermedia	Intermedia
<b>Nivel General de precios</b>	Altos	Altos-medios	Medios-bajos	Combinación de precios altos (marcas posicionadas) y bajos.	Medios	Bajos
<b>Comunicación</b>	Presencia de las marcas, por medio de cartelería y exhibidores. Alta presencia en medios.	Diversos recursos comunicacionales utilizados eficientemente. Moderada presencia en los medios de comunicación.	Muchos recursos gráficos distribuidos deficientemente. Alta presencia en medios.	Moderada presencia en medios y eficiente utilización de cartelería.	Escasa presencia de elementos comunicacionales en el local. Moderada publicidad exterior.	Moderada presencia de elementos comunicacionales y publicidad exterior.
<b>Participación de mercado</b> <sup>79</sup>	21,6%	16,4%	9%	9%	6%	5%

**Tabla 14:** Análisis de los competidores directos.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a un Mystery Shopper.

<sup>79</sup> Nota: estos valores fueron estimados en conjunto con la propietaria de la empresa para mostrar, a grandes rasgos, como está compuesto el mercado de Chepes. Junio de 2010.

### Observaciones

- ~ Todos los competidores comparten los segmentos adolescentes y jóvenes, ya que estos concentran la mayor cantidad de habitantes de la ciudad.
- ~ En referencia a la dimensión de las empresas, sólo *MyM* y *Tienda TEC* cuentan una estructura grande y, a la vez, son las que mayor antigüedad tienen.
- ~ Las estrategias de diferenciación entre los competidores se mueven alrededor del precio y de la calidad.
- ~ En cuanto al nivel general de precios, *MyM* es percibida como la empresa con el precio más elevado.
- ~ Las diferencias con respecto a la comunicación se encuentran dentro del local, ya que la externa es similar para todos los participantes, utilizando la radio con formatos publicitarios similares.
- ~ Con referencia a la participación de mercado, se observan tres grupos:
  - En primer lugar se encuentran *MyM* (líder del mercado) seguida por *Tienda TEC*, las empresas más tradicionales.
  - En el siguiente conjunto se ubican *Lola Pura* y *Concep*, con una participación similar entre ellas. Estas empresas son las únicas que combinan en su oferta productos de alta y baja calidad.
  - Por último se encuentran *Black and White* y *Piedra Libre*. Estos comercios se enfocan en los adolescentes y los jóvenes. Asimismo, son los últimos en introducirse al mercado.

### Conclusiones de la Estructura de Mercado

Luego de evaluar de manera sistemática a las empresas de indumentaria y calzado de Chepes, se establece que *MyM* se encuentra en una situación competitivamente favorable. Esto se debe a su posición con respecto a la calidad de los productos y la importancia de su cartera de marcas, aspectos en los que se destaca notablemente de sus competidores. Asimismo, como ya se mencionó en el *Análisis del Sector*, la empresa es líder en su mercado.

Por el contrario, los consumidores perciben el nivel general de precios de *MyM* como el más elevado, encontrándose la empresa en una situación desfavorable con respecto a este atributo. El motivo de dicho posicionamiento se encuentra en que este comercio cuenta con productos de alta calidad y marcas reconocidas en la mayor parte de su oferta, mientras que los competidores poseen una pequeña proporción de este tipo de productos y el resto de menor calidad.

## 2.2.4 Análisis de Escenarios

El contexto futuro bajo el cual se implementará el presente plan de marketing es susceptible de modificaciones. Por medio de este análisis se intentan reconocer aquellas variables externas críticas para *MyM*, con la finalidad de inferir su comportamiento para los próximos años. Asimismo, se busca establecer el impacto que éstas tendrán en el objetivo de ventas del plan, en caso de ocurrir alteraciones.

Para la elaboración de este estudio se tiene presente que el accionar de *MyM* se reduce a la realidad de la ciudad de Chepes. Por lo tanto, se considera que existen dos variables que pueden tener incidencia:

- Cambios en el poder adquisitivo de los habitantes de Chepes.
- Ingreso de competidores fuertes.

A continuación se desarrollan tres escenarios posibles (*optimista, normal y pesimista*) bajo los cuales se espera que se desenvuelvan las variables mencionadas:

### Cambios en el poder adquisitivo de los habitantes de Chepes

- **Escenario Optimista:** en el ajuste salarial del año 2011, el incremento de los sueldos supera ampliamente a la inflación real. Asimismo, aumentan los montos y la cantidad de los programas sociales que otorga el estado. De esta manera, se produce una mejora en el poder adquisitivo per cápita de una gran porción de los habitantes de la ciudad de Chepes.

Existe una probabilidad **media** de que ocurra este escenario. Por un lado es factible que las mejoras en los salarios y programas sociales se efectúen, ya que en el próximo año habrá elecciones y los gobiernos suelen tomar esta clase de medidas. Por otro lado, se prevé que la inflación continúe con su crecimiento actual, que ronda el 20% anual (según analistas privados), absorbiendo una parte de las mejoras de los ingresos.

- **Escenario Normal:** los incrementos en los salarios se dan a un ritmo similar que el índice de inflación real. Los programas sociales, por su parte, continúan estables tanto en cantidad de beneficiarios como en los montos de los mismos.

En el año 2010 los sueldos se incrementaron en valores similares al costo de vida real, sin producir alteraciones el poder adquisitivo de los ciudadanos. Lo anterior es altamente posible que se repita en el futuro. Por lo tanto se le asigna a este escenario una probabilidad de ocurrencia **alta**.

- **Escenario Pesimista:** el aumento promedio de los sueldos es inferior al valor de la inflación real. Al mismo tiempo, algunos planes sociales son eliminados y/o se reducen sus importes, haciendo que una parte de la población vea disminuida su fuente de ingresos.

Es poco probable que acontezca este panorama, debido a que las presiones gremiales y sociales impedirían que se tomen disposiciones de este tipo. De esta manera, se establece una **baja** probabilidad de ocurrencia.

Lo expuesto anteriormente se resume en la siguiente tabla:

Escenario	Probabilidad de Ocurrencia				
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista			x		
Normal		x			
Pesimista				x	

**Tabla 15:** Análisis de escenarios – Cambios en el poder adquisitivo de los habitantes de Chepes

**Fuente:** Elaboración propia.

### Ingreso de competidores fuertes

- **Escenario Optimista:** no se introducen nuevas empresas en el mercado. Por el contrario, la competitividad existente en el sector produce que algunos de los comercios se retiren. La probabilidad de que este escenario ocurra es **baja**, dado que cada año ingresan nuevos participantes, la mayor parte de ellos en los segmentos de precio bajo.
- **Escenario Normal:** continúan ingresando al mercado nuevos participantes, los cuales realizan una inversión pequeña y apuntan al sector calidad-precio bajo. En el segmento calidad-precio alto no se producen modificaciones en cuanto al número de participantes. Esta situación cuenta con una probabilidad de ocurrencia **alta**, ya que se espera que continúe la tendencia manifestada en los últimos años.
- **Escenario Pesimista:** se produce la entrada de una nueva empresa que se dirige a niveles socioeconómicos medios y altos, realizando una fuerte inversión. Este comercio proviene de la ciudad de La Rioja o San Juan, o de una empresa de gran envergadura en la ciudad de Chepes y cuentan con solvencia económica para su ingreso. La probabilidad de que esto suceda es **media** ya que, por una parte, en el pasado no ha ocurrido este tipo de diversificaciones por parte de los comerciantes chepeños, ni tampoco el ingreso de empresas de otra provincia. No obstante, en la actualidad se observa un incremento de distintas franquicias que se instalan en ciudades del interior de La Rioja, aunque en otros rubros como heladería y artículos tecnológicos.

En la siguiente tabla se resumen las probabilidades de ocurrencia para cada escenario descrito:

Escenario	Probabilidad de Ocurrencia				
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista				x	
Normal		x			
Pesimista			x		

**Tabla 16:** Análisis de escenarios – Ingreso de nuevos competidores en el sector.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones del Análisis de Escenarios

Este análisis busca pronosticar qué resultados se obtendrían en caso de que ocurriera un escenario común en las variables expuestas. Es decir, se pretende establecer que sucedería con el objetivo de ventas si sobreviene un escenario mayormente optimista, normal o pesimista.

En caso de que las variables se comporten de acuerdo al **escenario optimista**, no sólo se alcanzaría el objetivo de ventas, sino que se superaría al mismo en un 50%. Este sería el caso si el poder adquisitivo de los habitantes se viera mejorado y, a su vez, no ingresara ningún nuevo participante y se retiraran algunos de los competidores existentes en el mercado.

La probabilidad de que esta situación en conjunto se lleve a cabo es *baja*, ya que si ocurriera una mejora en el ingreso de la población, nuevas empresas querrían ingresar al mercado. No obstante, en caso de producirse un incremento en el valor económico de la demanda los comercios del sector se verían fuertemente favorecidos.

Por otra parte, si se da un **escenario normal** la consecución del objetivo de ventas sería altamente factible. De acuerdo a esta situación, el poder adquisitivo de los habitantes se mantendría estable y se continuaría dando el ingreso de nuevos competidores, especialmente en los segmentos de precio bajo.

Como se mencionó anteriormente, éste es el panorama que predomina en el mercado desde hace varios años. Asimismo, no se vislumbran grandes cambios para el futuro porque se observa una estabilidad política y económica en la ciudad de Chepes. Por estas razones, la probabilidad de que este escenario ocurra es *alta*.

Finalmente, si las variables se desenvuelven según lo descrito en el **escenario pesimista**, el objetivo de ventas debería reducirse un 50%, ya que se dificultaría la consecución del mismo. En este caso, un nuevo competidor ingresaría al sector realizando una fuerte inversión y, además, este actor contaría con respaldo financiero. También podría darse que el poder adquisitivo de una parte de la población se viera reducido, disminuyendo su consumo general.

Esta situación debe analizarse por separado, debido a que su ocurrencia simultánea es poco probable. Por un lado, el ingreso de un competidor fuerte puede llegar a ocurrir si se mantienen las circunstancias económicas actuales de la ciudad. En caso de que esto suceda, *MyM* se vería más perjudicada que el resto de los competidores, ya que por su posición en el mercado este nuevo actor intentaría quedarse con parte de sus clientes. Por el otro lado, no se vislumbra que el poder adquisitivo de los habitantes se reduzca. Ya se dijo que en el próximo año habrá elecciones, por lo que este tipo de medidas provocaría el descontento tanto de una gran porción de la población, como también de la opinión pública. Por estos motivos, es poco probable que este contexto ocurra.

En conclusión, dejando de lado las probabilidades de ocurrencia de cada escenario descrito, lo importante es que *MyM* se encuentre preparada en caso de que el contexto futuro se viera

modificado. De esta manera, podrá tomar medidas de forma rápida reduciendo el impacto de estos cambios.

### **Escenario Actual**

Con la finalidad de obtener un punto de comparación para los escenarios futuros descritos se especifica la situación actual de cada una de las variables analizadas.

#### **Cambios en el poder adquisitivo de los habitantes de Chepes**

Si se tienen en cuenta los incrementos salariales obtenidos por los distintos sectores gremiales para el año 2010, se puede expresar que hubo una mejora en la situación de la mayoría de los trabajadores. Asimismo, existen nuevos programas sociales que acrecentaron los ingresos de los sectores económicos más bajos<sup>80</sup>.

Sin embargo, para analizar los cambios en el poder adquisitivo se hace necesaria la contrastación con el índice de inflación. En este sentido, el gobierno nacional considera que los incrementos otorgados son positivos, ya que para dicho ente la inflación anual es del 10%. Sin embargo, el valor real de este indicador ronda el 20%, como ya se hizo mención. Por lo tanto, las distintas mejoras que obtienen los trabajadores no modifican su poder adquisitivo, sino que lo mantiene constante.

#### **Ingreso de nuevos competidores al mercado local**

En el *Análisis del Sector*<sup>81</sup>, ya se indicó que cada año se incorporan al mercado nuevas empresas. La mayoría de ellas lo hace con una baja inversión (generalmente en un local comercial pequeño o incluso como un emprendimiento en el hogar) y se dirigen a los sectores de precios bajos. Esto se debe a que el capital necesario para comenzar a vender indumentaria no es elevado y muchas personas utilizan esta opción para obtener una fuente de ingresos extra.

Por otro lado, como se observa en la *Estructura de Mercado*<sup>82</sup>, desde el año 2005 no ingresa una empresa que se ubique en el sector de los competidores directos de *MyM*. Esto se debe a que las barreras para la entrada de nuevos competidores son altas. Las mismas provienen, en primer lugar, de la solvencia económica necesaria para cumplir con los pagos a los proveedores y sostener las ventas a crédito; y en segundo lugar, de la trayectoria de *MyM* en el mercado, el alto reconocimiento con el que cuenta este comercio y la importancia de su cartera de marcas. En otras palabras, estos factores disminuyen considerablemente los incentivos para la introducción de nuevos competidores.

<sup>80</sup> Nota: se remite al lector al Análisis Externo, página 67.

<sup>81</sup> Nota: se remite al lector a la página 72.

<sup>82</sup> Nota: se remite al lector a la página 83.



## Parte 3: Diagnóstico de la Situación

### 3.1 Análisis FODA

Para realizar un correcto diagnóstico de la situación actual de la empresa se utiliza la Matriz FODA, en la cual se resumen las principales oportunidades y amenazas que presenta el mercado, junto con las fortalezas y debilidades propias de MyM. La información que contiene la siguiente matriz es el resultado de una ponderación de las variables consideradas en este plan. Su desarrollo se encuentra en el anexo 5<sup>83</sup>.


Oportunidades	Amenazas
<b>O1:</b> Mejora de la economía local. <b>O2:</b> Consumidores “marquistas”. <b>O3:</b> Importancia del consumo de indumentaria para resaltar los rasgos de la personalidad. <b>O4:</b> Desarrollo de nuevos medios de comunicación (Internet y telefonía celular) en la ciudad de Chepes.	<b>A1:</b> Bajo costo de los consumidores para cambiar de marca y/o tienda. <b>A2:</b> Competencia con grandes ciudades cercanas: La Rioja y San Juan. <b>A3:</b> Competitividad en el sector basada en el precio. <b>A4:</b> Modificación en la duración de las temporadas textiles, como consecuencia del cambio climático.
<b>F1:</b> Calidad de la oferta. <b>F2:</b> Alto reconocimiento en el mercado. <b>F3:</b> Orientación al cliente. <b>F4:</b> Excelente relación comercial con los proveedores. <b>F5:</b> Alta proporción de clientes rentables.	<b>D1:</b> Pérdida de clientes valiosos. <b>D2:</b> Falta de estrategia comunicacional. <b>D3:</b> Altos índices de morosidad en la venta en cuenta corriente. <b>D4:</b> Percepción por parte del público como un comercio “caro”. <b>D5:</b> Limitaciones en el sistema administrativo.
Fortalezas	Debilidades

**Tabla 17:** Matriz FODA.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Justificación del FODA

#### Oportunidades

-  **O1: Mejora de la economía local:** como ya se mencionó, el sector público es el principal sostén de la actividad económica de la ciudad. El mismo realizará inversiones en obras públicas e incrementará la cantidad de puestos de trabajo durante el 2011. Asimismo, se producirán incrementos en la mayoría de los salarios, tanto públicos como privados. Sumando a esto, las elecciones del año 2011 producirán un impacto positivo en términos económicos debido a que habrá una mayor disponibilidad de dinero en la población. (Ver Pág.64-68)

<sup>83</sup> Nota: se remite al lector a la página 155.

- **O2: Consumidores “marquistas”:** para los compradores de indumentaria y calzado, la presencia de una marca reconocida es un factor de gran importancia en las decisiones de compra. (Ver Pág. 79)
- **O3: Importancia del consumo de indumentaria para resaltar rasgos de la personalidad:** los consumidores actuales tienden a preocuparse en gran medida por el cuidado de su imagen personal. En este sentido, el consumo de ropa y calzado es uno de los principales medios por donde intentan exteriorizar su personalidad. (Ver Pág. 79)
- **O4: Desarrollo de nuevos medios de comunicación (Internet y telefonía celular) en la ciudad de Chepes:** en esta ciudad existe un crecimiento en la penetración de Internet, el cual se verá fuertemente favorecido durante el 2011 por inversiones que se encuentra realizando el gobierno provincial. Asimismo, la telefonía celular se encuentra fuertemente instalada en la población local. (Ver Pág. 70)



### Amenazas

- **A1: Bajo costo de los consumidores para cambiar de marca y/o tienda:** en el mercado de la indumentaria y el calzado, los compradores no son leales a una marca o tienda en particular, sino a un conjunto de ellas entre las cuales alternan su consumo. Como resultado de esto, existe un bajo costo de cambio de marca. (Ver Pág. 51 y 80)
- **A2: Competencia con grandes ciudades cercanas: La Rioja y San Juan:** la cercanía con estas urbes pone en una situación desfavorable a los comercios locales, debido a que el segmento de compradores con mayor poder adquisitivo prefiere trasladarse hacia esos puntos para realizar su consumo. (Ver Pág. 69)
- **A3: Competitividad en el sector basada en el precio:** el precio es una variable que gran parte de los consumidores locales valora. En este sentido, el 70% de los competidores basan su estrategia comercial en ofrecer precios bajos. (Ver Pág. 72)
- **A4: Modificación en la duración de las temporadas textiles, como consecuencia del cambio climático:** debido al fenómeno del cambio climático se origina una extensión del verano y el acortamiento del invierno, produciendo modificaciones en la duración de las temporadas textiles. Esto se traduce, principalmente, en el adelantamiento de la temporada siguiente y en la acumulación de stock. (Ver Pág. 69-70)






### Fortalezas

- **F1: Calidad de la oferta:** MyM cuenta con un posicionamiento estratégico basado en la calidad de los productos que comercializa, lo cual es valorado por los consumidores. De igual manera, la empresa se destaca de sus competidores con respecto a este atributo. (Ver Pág. 46-49)
- **F2: Alto reconocimiento en el mercado:** esta empresa posee una larga trayectoria en el mercado de la indumentaria y el calzado en la ciudad de Chepes, gozando de un alto reconocimiento por parte del público. (Ver Pág. 49)
- **F3: Orientación al cliente:** esta fortaleza hace referencia al papel que tienen los consumidores en la empresa, lo cual se refleja principalmente en la atención personalizada, el

otorgamiento de facilidades de pago, la venta condicional y la devolución de productos fallados. (Ver Pág. 48-49)

-  **F4: Excelente relación comercial con los proveedores:** la empresa mantiene una larga relación comercial con la mayor parte de sus proveedores. Esta situación le permite obtener ventajas claves como la exclusividad de marcas importantes y flexibilidad en los plazos de pagos. (Ver Pág. 44 y 74-75)
-  **F5: Alta proporción de clientes rentables:** el 40% de cartera de clientes de MyM produce del 60% de la facturación. De esta manera, se puede decir que la empresa cuenta con un segmento de clientes estratégicos. (Ver Pág. 54-55)

### Debilidades

-  **D1: Pérdida de clientes valiosos:** un segmento de los compradores que abandonan MyM cuentan con alto poder adquisitivo. (Ver Pág. 56)
-  **D2: Falta de estrategia comunicacional:** la empresa no posee una estrategia que coordine las acciones comunicacionales que permita alcanzar los resultados deseados. (Ver Pág. 37-39 y 45)
-  **D3: Alto índice de morosidad en la venta en Cuenta Corriente:** como consecuencia del otorgamiento de facilidades de pago, el 12% de las ventas en cuenta corriente tienen retrasos en su cancelación. Esto se traduce en una disminución de las utilidades y, en muchos casos, la pérdida de clientes con saldos deudores. (Ver Pág. 57)
-  **D4: Percepción por parte del público como un comercio “caro”:** los consumidores locales perciben al nivel general de precios como elevado, lo que provoca que muchas personas no visiten el local. (Ver Pág. 48)
-  **D5: Limitaciones en el sistema administrativo:** el sistema administrativo que utiliza la empresa no permite obtener datos acabados sobre ventas y stock. Sumado a esto se carece de una herramienta para manejar información valiosa sobre los clientes. (Ver Pág. 37)

## 3.2 Diagnóstico

Entre los puntos fuertes de *MyM* se resalta su *posición competitiva*. En primer lugar, es líder del mercado y cuenta con una extensa trayectoria, que le otorga un alto reconocimiento por parte de su público. En segundo lugar, existen dos aspectos principales que destacan a *MyM* de sus competidores: *la calidad de los productos y las marcas reconocidas*. La empresa se encuentra estratégicamente posicionada sobre éstos atributos, los cuales son altamente valorados por los compradores. En este sentido, se puede remarcar que la calidad de su oferta es un factor diferenciador.

Por otro lado, se observa que en la política de la empresa los clientes ocupan un lugar importante. Esto se manifiesta principalmente en la atención personalizada, que le permite a la empresa mantener relaciones duraderas con los mismos.

Los puntos descritos en los párrafos anteriores permiten reducir el impacto negativo que tiene el bajo costo de los compradores para cambiar de marcas y tiendas. Esto puede verificarse en la alta proporción de clientes rentables que *MyM* posee, ya que el 40% de los consumidores produce el 60% de las ventas.

No obstante, al analizar las ventas históricas de la empresa se visualiza que, en los últimos dos años, existe una tendencia decreciente en el comportamiento de las mismas. Esta situación se pudo corroborar en el análisis de la demanda futura. Por lo tanto, se estima que en los próximos años dicha tendencia continúe.

A su vez, existen diversos aspectos relacionados con la competitividad del mercado que colocan a la empresa en una situación riesgosa. Por un lado, la cercanía con las ciudades de San Juan y La Rioja produce que los consumidores con mayor poder adquisitivo prefieran trasladarse hasta estos puntos y realizar allí sus compras. Estas personas forman parte del mercado-meta al que apunta *MyM*. Por el otro, la mayoría de los competidores locales utilizan estrategias de precios bajos, lo que contrasta con el enfoque en la calidad que sigue este comercio. Para disminuir los efectos de estas amenazas, la empresa debe buscar la fidelización de su cartera de clientes.

Otro punto desfavorable, proveniente del interior de la empresa, se refiere a la ausencia de una estrategia que coordine las acciones comunicacionales que la misma lleva a cabo. De esta situación se deriva la escasa realización de promociones de ventas, debido a los malos resultados obtenidos en el pasado. Asimismo, no existe una adecuada utilización de recursos comunicativos en la vidriera, desaprovechando el potencial que brinda este medio.

También resulta importante mencionar el desarrollo que presentan dos medios en la ciudad de Chepes. Por un lado, la telefonía celular se encuentra consolidada en esta localidad y, hasta el momento, no ha sido utilizada por la empresa con fines comerciales. Por otra parte la ampliación en las conexiones de Internet otorga a este canal un enorme potencial para la realización de acciones. Estos aspectos le brindan a la firma una oportunidad para desarrollar una estrategia de comunicación continuada, con capacidad de generar buenos resultados.

El entorno, por su parte, presenta un panorama positivo para los próximos años, especialmente en materia económica. Entonces, la empresa debe aprovechar esta situación tanto para recuperar a los clientes perdidos con valor monetario, como para reducir los índices de morosidad de su cartera de clientes, ya que esto se traducirá en un aumento de las utilidades. No obstante, en primer lugar necesita mejorar aspectos internos relacionados con las deficiencias de su sistema administrativo, debido a que el mismo no permite obtener información detallada sobre clientes (como capacidad de pago, consumo individual, etc.), ni posibilita la realización de análisis estadísticos.

Antes de finalizar, resulta conveniente indicar que *MyM* debe aprovechar la excelente relación que mantiene con sus proveedores. Esto es así ya que, por ejemplo, mediante el aporte de recursos gráficos (como cartelera, exhibidores, etc.) o la financiación en las compras, es posible desarrollar acciones comunicacionales y promociones de ventas, logrando beneficios para ambas partes.

Concluyendo, *MyM* cuenta con grandes condiciones para su crecimiento, pero deberá corregir sus deficiencias internas para capitalizar esta situación. Por lo tanto, si se realizan acciones destinadas a mejorar la comunicación de la empresa, fidelizar a la cartera de clientes y recuperar a los consumidores con potencial económico, se podrá revertir el comportamiento de las ventas, aprovechando las oportunidades que brinda el mercado y reduciendo el impacto de las amenazas.

# **Parte 4: Decisiones Estratégicas de Marketing**

## 4.1 Objetivos

### 4.1.1 Objetivo Estratégico Corporativo

#### *Consolidación*

Según la propietaria de MyM, la empresa debe afianzar su posición competitiva actual, buscando revertir el decrecimiento que muestran sus ventas en los últimos dos años. Por lo tanto, teniendo en cuenta los objetivos corporativos planteados por Sainz de Vicuña (1999), se considera pertinente fijar un objetivo de *consolidación*, ya que como se mencionó, la empresa pretende fortalecer su posición en el mercado.

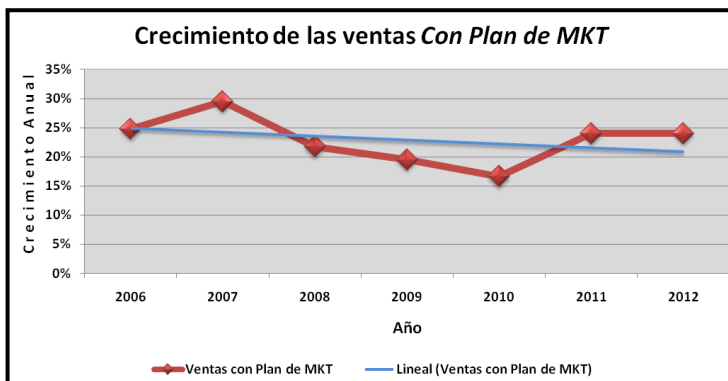
### 4.1.2 Objetivo de Ventas

Para la fijación de este objetivo se toma como referencia la información obtenida del apartado 2.1.11 *Estimación de la Demanda Futura*. Según este estudio, las ventas de la empresa crecerán en los próximos dos años a una tasa promedio anual del 16,5% de manera “natural”, es decir, sin la implementación de acciones. Sin embargo, este incremento se encuentra por debajo del crecimiento promedio histórico de la facturación, el cual es del 24% anual. Por lo tanto, se continuará con la tendencia decreciente en el incremento de las ventas de MyM (en términos relativos).

Por estas razones, se propone el siguiente objetivo de ventas:

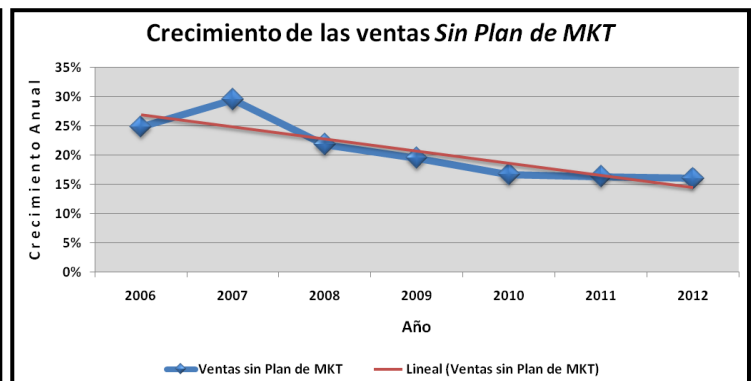
**↗ Incrementar las ventas actuales de MyM (año 2009<sup>84</sup>) en un 10% para el año 2011.**

Lograr un aumento por esta cuantía significaría una suba de la facturación en **\$147.000** ( $\$1.470.000 \times 0,1 = \$147.000$ ). Este objetivo es independiente al crecimiento “natural” mencionado. Asimismo, con un incremento de la facturación en un 10% se logrará revertir la tendencia decreciente en las ventas, alcanzando el crecimiento promedio histórico de MyM (24% anual). Lo anterior se demuestra en los siguientes gráficos:



**Gráfico 14:** Crecimiento de las ventas con Plan de Marketing.

Fuente: Elaboración propia.



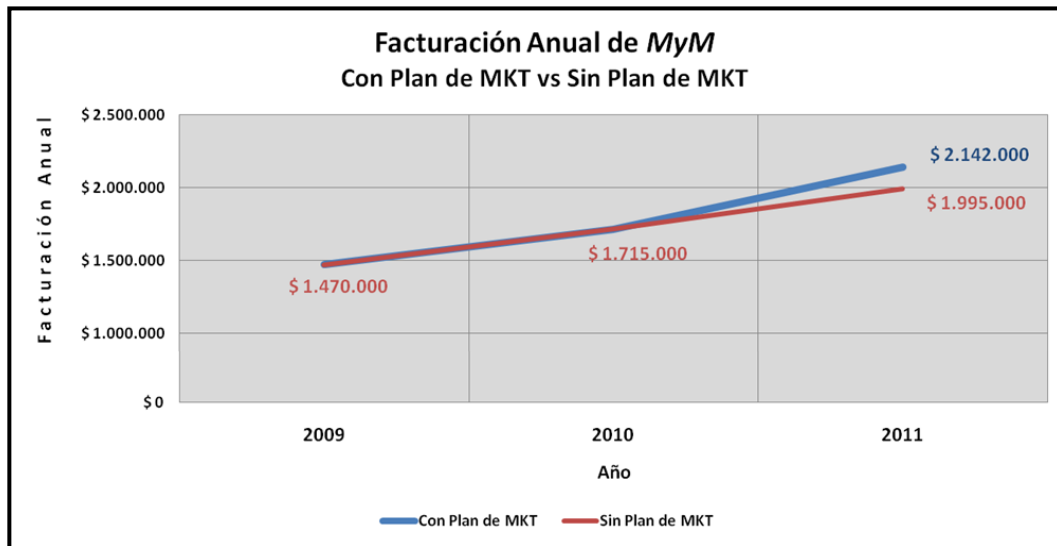
**Gráfico 15:** Crecimiento de las ventas sin Plan de Marketing.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>84</sup> Nota: la facturación de MyM en el año 2009 fue de \$1.470.000.



Por otro lado, la consecución de este objetivo implica obtener una facturación de **\$2.142.000** para el año 2011<sup>85</sup>. En el siguiente gráfico se expresan los valores de la facturación que se lograrán con y sin el Plan de Marketing:



**Gráfico 16:** Facturación Anual con y sin Plan de Marketing.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para alcanzar este incremento en las ventas se implementarán diversos programas de acción, los cuales se basan, principalmente, en conceptos del Marketing Relacional. Además, se prevé que la aplicación de este plan servirá de estímulo para la demanda, ya que en el pasado nunca se realizaron acciones de este tipo. Por lo tanto, se considera que el objetivo planteado es ambicioso y, al mismo tiempo, alcanzable, porque se adapta a la realidad de MyM.

Por otra parte, teniendo en cuenta el punto 2.2.4 *Análisis de Escenarios*, el objetivo de ventas se modificaría en caso de ocurrir grandes cambios en el contexto externo. La variación se efectúa de la siguiente manera: si las variables se comportan de acuerdo al *escenario optimista*, se establece un incremento del 15% en las ventas. Por el contrario, si acontece un *escenario pesimista*, se fija un objetivo del 5%. A continuación se presenta una tabla en la cual se establece la variación de estos valores:

Escenario	Objetivo de Ventas	
	Año 2011	
	Monto	% de Crecimiento <sup>86</sup>
Optimista	\$220.500	15%
Normal	<b>\$ 147.000</b>	<b>10%</b>
Pesimista	\$ 73.500	5%

**Tabla 18:** Análisis de objetivos de ventas según los escenarios.

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>85</sup> Nota: [\$1.470.000 (facturación 2009) + \$525.000 (crecimiento "natural" para dos años) + \$147.000 (objetivo de ventas)] = \$2.142.000

<sup>86</sup> Nota: para el cálculo del porcentaje de crecimiento de las ventas se tomará siempre como referencia a las ventas totales en 2009: \$ 1.470.000.

### 4.1.3 Objetivos de Marketing

#### Objetivos Cuantitativos

##### **O1: Fidelizar el 40%<sup>87</sup> de la actual cartera de clientes.**

Este objetivo está dirigido a los consumidores más rentables: los clientes tipo *A* y *B*. El cumplimiento del mismo significaría fidelizar a la totalidad de los compradores que forman parte de estos segmentos ( $500 \times 0,4 = 200$ ).

Para lograr este objetivo se realizarán acciones de Marketing Relacional tendientes a profundizar el nivel de compromiso que los clientes mantienen con la empresa. El grado de fidelización será medido de acuerdo a su frecuencia de compra y al valor monetario de las mismas.

##### **O2: Incrementar la actual cartera de clientes en un 6%.**

La empresa experimenta una constante reducción de su cartera de clientes, por diversas razones expuestas anteriormente. Existe una porción de estos ex-compradores que cuentan con un gran potencial de crecimiento, representados por la *tipología Rec*. Estas personas ya se encuentran identificadas individualmente y su recuperación será beneficiosa para la consecución del objetivo de ventas. Vale la pena destacar que este objetivo se fundamenta en la siguiente idea de Philip Kotler: *“a menudo es más fácil volver a atraer ex-clientes, porque la empresa conoce sus nombres y antecedentes, que encontrar clientes nuevos”* (Kotler, 2001, 50).

El incremento propuesto significa recuperar a 30 consumidores, alcanzando un total de 530 integrantes en la cartera de clientes para el año 2011 ( $500 \times 1,06 = 530$ ). Este valor, a su vez, representa el 40% de los miembros del segmento *Rec* (75 personas).

Por último, estos clientes, una vez recuperados, pasarán a formar parte del objetivo de *desarrollo*, el cual se describe a continuación.

##### **O3: Aumentar el consumo de los clientes actuales en un 10%.**

En la segmentación de la cartera de clientes elaborada<sup>88</sup>, se estableció que los compradores de *MyM* cuentan con potencial de crecimiento. Por lo tanto, en este punto se buscará incrementar el consumo de los clientes actuales por medio de la implementación de estrategias de up-selling y cross-selling.

La finalidad de este objetivo es alcanzar un incremento total de las ventas en un 10%, consiguiendo finalmente el monto que se establece en el objetivo de ventas (\$147.000).

<sup>87</sup> Nota: de acuerdo al *Análisis de la Cartera de Clientes* realizado, *MyM* posee una base de datos con un total de 500 personas.

<sup>88</sup> Nota: se remite al lector a la página 52.

#### **O4: Reducir la morosidad de las cuentas corrientes en un 15%.**

El retraso en los pagos de las cuentas corrientes produce una disminución de las utilidades de MyM y, además, el riesgo de perder clientes con saldos en sus cuentas. En este sentido, la empresa mantiene un alto índice de morosidad, cuyo valor en el año 2009 fue del 12%. Por lo tanto, para que el incremento de las ventas propuesto sea redituable, también es necesario que este comercio mejore su sistema de cobranza.

La reducción establecida implica lograr un índice de morosidad del 10,2% en el año 2011, lo que se traduce en un aumento en los ingresos de la empresa por un monto de \$14.280<sup>89</sup>. Esta entrada de dinero es independiente del objetivo de ventas, ya que se refiere a la mejora del sistema cobranza.

## **2. Objetivos Cualitativos**

#### **O5: Desarrollar una estrategia que permita mejorar las acciones comunicacionales que MyM lleva a cabo.**

Este objetivo intenta mejorar la comunicación externa de la empresa por medio de una estrategia que dirija y coordine las acciones comunicacionales que se proponen en este Plan de Marketing. Con esto se pretende, además, reducir la imagen negativa que MyM mantiene en relación a la variable precio.

Para la medición de este objetivo se realizarán encuestas periódicas, a través de las cuales se buscará medir el impacto de las acciones comunicacionales desarrolladas. Se preguntará a las personas encuestadas si recuerdan el mensaje comunicado y qué se acuerdan del mismo, cuantas veces lo percibieron y cuál es su opinión general, tanto de la comunicación como de la empresa.

---

<sup>89</sup> Nota: en el año 2009 el importe por deudores morosos fue de \$95.256. Una reducción del 15% significaría incrementar los ingresos en \$14.280 aproximadamente ( $95.256 \times 0,15 = 14.288,4$ ). Este valor sólo será tenido en cuenta para el cálculo del flujo de fondos, ya que el mismo es un ingreso adicional que percibirá la empresa.

## 4.2 Estrategias de Marketing

### E1: Estrategia Competitiva - Porter

De acuerdo al modelo de las estrategias competitivas genéricas diseñado por Michael Porter (1980), se seguirá apostando a la **diferenciación** en el mercado. Esto se logrará por medio de la calidad de la oferta y la atención personalizada, ya que MyM se destaca de sus competidores en estos factores. Asimismo, el segmento al que apunta la empresa valora en gran medida los atributos mencionados.

### E2: Estrategia de Cartera

En este nivel estratégico se utiliza el enfoque de la Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff<sup>90</sup>. Aquí se opta por la estrategia de **Penetración de Mercado**, buscando incrementar las ventas en el mercado actual con la misma cartera de productos.

### E3: Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

#### Estrategia de Segmentación: Multi-segmento

Se trabajará de manera diferenciada a los siguientes segmentos de clientes:

El **segmento estratégico prioritario** está compuesto por los integrantes de la actual cartera de clientes pertenecientes a las tipologías A, B, C y D, y también a los clientes perdidos que se quieren recuperar, *clientes Rec.* A este segmento se van a dirigir la mayoría de las acciones.




El **segmento secundario**, por su parte, está compuesto por los *clientes tipo E*, a los que se dirigirán acciones específicas.

#### Estrategia de Posicionamiento: Beneficios/Atributos




Para establecer la estrategia de posicionamiento se define, en primer lugar, la *proposición de valor*, que consiste en establecer el mensaje que se va a comunicar al mercado meta. El mismo está centrado en el siguiente concepto: “En MyM te vestís con la mejor calidad y las mejores marcas para distinguirse del resto”.

El segundo paso consiste en definir el *tipo de posicionamiento*. Siguiendo a Hiebing y Cooper (1992), se elige una estrategia por **Beneficios/Atributos**, por medio de los cuales se buscará destacar a MyM de sus competidores:

#### Atributos:

-  Excelencia en calidad.
-  Las mejores marcas del mercado.
-  Atención personalizada.

#### Beneficios:

-  Destacarse en su entorno social.
-  Vestirse bien.
-  Tener el respaldo de MyM.

<sup>90</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 22.

#### E4: Estrategia de Ciclo de Vida

MyM es líder en un mercado que se encuentra en una etapa de crecimiento. Por estas razones, se llevará a cabo una estrategia de *Fortalecimiento de la Posición* (Walker, Boyd, Mullins y Larréché; 2005; Cap. 10). Por medio de ella se buscará aumentar las compras de los clientes actuales, mejorando la satisfacción y lealtad de los mismos.

#### E5: Estrategia de Fidealización

Como se mencionó anteriormente, con la implementación de este plan se pretende fidelizar parte de la cartera de clientes de MyM. Para lograr este objetivo, la empresa realizará fuertes muestras de lealtad hacia los compradores, utilizando para ello de herramientas del Marketing Relacional. De esta manera, se intentarán crear lazos duraderos entre los clientes y MyM, obteniendo beneficios para ambas partes.

#### E6: Estrategias Funcionales

Para desarrollar estas estrategias se seguirá el modelo del mix del minorista propuesto por Hugo Rodolfo Paz (2000)<sup>91</sup>, el cual consiste en las siguientes seis “P’s”:

- **Producto:** se continuará manteniendo la calidad como atributo predominante en toda la cartera de productos.
- **Precio:** se aplicará la estrategia de *mantener el precio y añadir valor*<sup>92</sup> con la actual cartera de marcas. No se modificarán los precios de los productos para evitar connotaciones negativas en cuanto a la calidad de los mismos.
- **Plaza:** se continuará con la estrategia actual, en cuanto a la localización del comercio y la utilización de los canales logísticos.
- **Promoción:** se establecerá una estrategia que integre toda la mezcla de las comunicaciones de marketing: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo. Se buscará la colaboración de los proveedores en la realización de acciones promocionales. Además, se implementarán promociones de ventas y saldos de temporadas (liquidaciones).
- **Presentación:** se intentará estimular a los consumidores a través de los distintos sentidos humanos y se mejorará la distribución de los productos en el punto de venta, aplicando conceptos de Merchandising.
- **Personal:** se continuará con la estrategia de atención al cliente personalizada.

<sup>91</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 25.

<sup>92</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 25.

# **Parte 5: Decisiones**

## **Tácticas de Marketing**

## 5.1 Plan de Acción

Luego de desarrollar la evaluación del negocio, plantear los objetivos y las estrategias, se procede a la realización de los programas de acción. Esta es la etapa más dinámica del plan de marketing, en la que cada programa está ideado con la finalidad de alcanzar el objetivo de ventas y los distintos objetivos de marketing.

Esta etapa se constituye de ocho programas, los cuales se encuentran relacionados entre sí para lograr una sinergia que facilite la consecución de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se presenta un índice con los distintos programas:

Nombre del Programa		Página
P1	Performance MyM	103
P2	CMI	106
P3	Sinestesia	111
P4	Fidelización VIP	114
P5	"Tienes un mensaje"	117
P6	"Meses Locos"	119
P7	¡Liquidación! ¡Liquidación!	124
P8	Recuperación de Clientes	126

**Tabla 19:** Índice de los Programas de Acción.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Programa 1: Performance MyM

Resumen del Programa 1	
<b>Nombre</b>	Performance MyM
<b>Concepto</b>	Introducción de mejoras al sistema de gestión.
<b>Objetivo Principal</b>	Medir el desempeño de la empresa con información precisa.
<b>Segmento al que apunta</b>	Segmento Estratégico Prioritario y Secundario.
<b>Duración</b>	Permanente
<b>Costo</b>	\$7.500

#### Introducción:

Se incorporarán una serie de mejoras en el sistema de gestión de la empresa, tendientes a recolectar información precisa para la toma de decisiones. Asimismo, se adquirirá un software para la gestión de la base de datos de clientes. Es importante destacar que este programa resulta fundamental para el control del resto de los programas propuestos.

#### Objetivo General:

- Medir el desempeño de la empresa con información precisa.

### Objetivo específico:

- Ampliar las funciones del sistema de gestión actual.
- Gestionar la base de datos de clientes estratégicamente.

### Metodología:

Un punto bajo que se observó en el análisis interno tiene que ver con las limitaciones del sistema de gestión. Esto provoca inconvenientes tanto en la administración diaria de la empresa, como en el acceso a información importante para la toma de decisiones. Por lo tanto, este programa propone la implementación de nuevas funciones en el sistema y, además, la gestión estratégica de la base de datos de clientes, con la finalidad de obtener información precisa sobre distintos aspectos de la marcha del negocio.

La realización de estas acciones se llevará a cabo en dos etapas, de forma tal que no afecte al funcionamiento de la empresa. Resulta de vital importancia la correcta implementación de este programa, ya que el mismo será la fuente de datos para la tarea de control del resto de las acciones que propone el plan de marketing.

### Primera Etapa: Desarrollo de los puntos a mejorar

La primera de las etapas consiste en el desarrollo de las mejoras necesarias para el sistema actual. Las mismas serán efectuadas por el Ingeniero en Sistemas Federico Díaz<sup>93</sup>, quien fue el diseñador del sistema. Según una consulta realizada a esta persona, la elaboración de los módulos llevará un mes.

Las funciones que se deberán incorporar con este programa son las siguientes:

- **Ventas:** llevar registros diarios de ingresos y egresos; medir ventas en unidades de productos; acceder a registros de ventas históricos.
- **Stock:** movimientos de mercaderías por proveedor; cantidad de unidades vendidas; año de adquisición de los productos.
- **Proveedores:** manejo de cuentas de proveedores; comparación de costos de productos temporada por temporada.
- **Clientes:** obtener detalles de cantidad de productos vendidos, tipos de productos, plazos de pagos, tipificación de clientes.

Por otro lado, se incorporarán nuevos campos en la base de datos de clientes. Los mismos son los siguientes:

- Datos generales del cliente: teléfono fijo, teléfono celular<sup>94</sup>, fecha de nacimiento, dirección de e-mail.
- Historial de transacciones.
- Capacidad de pago.
- Quejas y reclamos.
- Potencial de crecimiento.

<sup>93</sup> M.P. 23.458.918

<sup>94</sup> Nota: la empresa actualmente cuenta con los números de teléfonos de sus clientes, pero no los tiene cargados en la base de datos.



- Indicador de morosidad.
- **Indicadores:** se podrán crear indicadores que vinculen los datos de los clientes. Para ello se utilizará un sistema de semáforos, en el cual se establezcan distintos tipos de metas a cumplir, con tres valores: óptimo (verde), intermedio (amarillo) y riesgoso (rojo). Esta herramienta se utilizará para medir la capacidad de pago y para medir el riesgo de la morosidad.
- **Alarmas:** el sistema, además, deberá incorporar una función que notifique, con un tiempo de anticipación, cuando se avecine algún evento importante para con el cliente, como por ejemplo, su fecha de cumpleaños, su límite en el crédito, que su cuenta corriente entro en mora, etc.

Por otro lado, para la gestión de esta base de datos, se utilizará el programa **Microsoft Access**, debido a este programa permite la realización de múltiples acciones. En este sentido, la empresa deberá adquirir el software para su utilización y, además, la propietaria tendrá que capacitarse para conocer su funcionamiento.

### Segunda Etapa: Implementación y capacitación.

Una vez desarrolladas las mejoras, se implementarán de manera gradual para controlar su funcionamiento. Al mismo tiempo, como se adelantó en el párrafo anterior, se capacitará a la propietaria para que adquiera experiencia con las nuevas funciones. Este será un período de prueba, para verificar si se consiguen los datos necesarios, que durará tres meses. Por otro lado, el curso de **Microsoft Access** tendrá un mes de duración.

#### Acciones:

Acción	Detalle	Responsable
Primera Etapa	Realización de las mejoras al sistema	Federico Díaz – Ingeniero en Sistemas
Segunda Etapa	Implementación y capacitación.	Federico Díaz – Ingeniero en Sistemas
Capacitación en Microsoft Access	Curso de capacitación.	Mónica Eluani

#### Control:

Este programa requerirá un mantenimiento mensual durante los primeros seis meses, para controlar el funcionamiento del sistema. Luego, a partir del año 2011, se realizarán monitoreos cada dos meses para verificar el correcto funcionamiento de las mejoras y del sistema en general.

#### Tiempo:

Como ya se mencionó, esta acción se llevará a cabo de forma gradual. Una vez implementado, este programa quedará vigente hasta la finalización del plan, sin incluir nuevas acciones en el.

Acción	Mes	Año 2010						
		Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Primera Etapa								
Segunda Etapa								
Capacitación en Access								

**Presupuesto:**

Recursos	Encargados	Calculo detallado	Costos
<b>Diseño de las mejoras, implementación, carga de datos y capacitación.</b>	Federico Díaz – Ingeniero en Sistemas	Desarrollo e implementación de los módulos. Incluye la capacitación.	\$ 5.000
<b>Licencia Microsoft Access</b>	Pc Max - www.pcmaweb.com.ar	Licencia Oficial	\$ 1.600
<b>Capacitación en Microsoft Access.</b>	Informática Integral, empresa que se dedica a realizar capacitaciones en Chepes.	El curso tiene un costo final de \$ 900, según el presupuesto otorgado por la empresa.	\$ 900
<b>Costo Total del Programa 1: Performance MyM</b>			<b>\$7.500</b>

**Programa 2: CMI**

Resumen del Programa 2	
<b>Nombre</b>	CMI (Comunicaciones de Marketing Integradas)
<b>Concepto</b>	Establecer las políticas comunicacionales de la empresa.
<b>Objetivo Principal</b>	Desarrollar una estrategia de comunicación a mediano plazo.
<b>Segmento al que apunta</b>	Segmento Estratégico Prioritario y Secundario.
<b>Duración</b>	Permanente
<b>Costo</b>	\$3.600

**Introducción:**

En este programa se establecen las directivas estratégicas en las que se basarán las comunicaciones de la empresa. La misma consiste en la integración de toda la mezcla de comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo), buscando transmitir un mensaje coherente y lograr un posicionamiento estratégico.

**Objetivos Generales:**

- Desarrollar una estrategia que permita mejorar las acciones comunicacionales que MyM lleva a cabo.

**Objetivos Específicos:**

- Establecer las políticas comunicacionales de la empresa.
- Coordinar el mix de comunicaciones de marketing.

## Metodología:

En materia comunicacional, la empresa nunca ha logrado los objetivos planteados, lo que ha desalentado a la realización de nuevas acciones. Por este motivo, en este programa se desarrollan las directivas estratégicas bajo las cuales se encararán, a partir de este momento, la totalidad de las comunicaciones de la empresa. Para el establecimiento de dicha estrategia, se seguirá el modelo de *comunicaciones integrales* de Philip Kotler<sup>95</sup>, el cuál consta de los siguientes ocho pasos:

### 1. Identificación del Público Meta

La población que será objeto de las comunicaciones de *MyM* son los habitantes de la ciudad de Chepes. Ocasionalmente se realizará publicidad en pueblos cercanos, como Malanzán, Ulapes y Portezuelo.

### 2. Objetivos de Comunicación

Aquí se define la respuesta que se espera del público. Por un lado se pretende que los clientes, y potenciales consumidores, visiten el local una mayor cantidad de veces, para que sea más accesible la realización de una venta. Por el otro, se busca mejorar la imagen de la empresa con respecto a la variable precio.

### 3. Diseño del Mensaje

En este punto se define el contenido del mensaje, es decir, *qué* se va a decir. El mismo se basa en el concepto determinado en la *Estrategia de Posicionamiento*: “*En MyM te vestís con la mejor calidad y con las mejores marcas para distinguirte del resto*”. Por medio de este mensaje se pretende aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, ya que se identificó que los consumidores utilizan el consumo de indumentaria para destacar los rasgos de su personalidad (O3) y, a su vez, valoran la presencia de una marca reconocida (O2).

Por otra parte, en la difusión del mensaje se seguirá el modelo AIDA<sup>96</sup>, el cual establece que el mensaje debe llamar la *atención* del público antes que todo, luego mantener su *interés* y provocarles el *deseo*, para que en último lugar, realicen una *acción*, ya sea tanto la visita al local como la compra.

### 4. Selección de los Canales

Los medios de difusión masivos que se utilizará serán la radio e Internet. También se empleará la telefonía celular para la realización de acciones de marketing directo.


Por otro lado, se explotará el potencial de la vidriera del local comercial como canal de comunicación y se adecuará el punto de venta para estimular a los compradores, por medio de acciones de merchandising.

<sup>95</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, a la página 26.

<sup>96</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 27.

## 5. Mezcla de Comunicación

El mix de comunicaciones de marketing está compuesto por cuatro instrumentos: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. A continuación se describen las acciones que se realizarán por cada uno de los medios:

 **Publicidad:** la publicidad será realizada por dos canales: radio e Internet. A continuación se detallan las acciones que se difundirán:

- **Radio:** se rediseñarán las publicidades radiales, ya que con el formato actual<sup>97</sup> la empresa no consigue los resultados deseados.


Por esta razón se grabarán spots radiales en un estudio profesional, los cuales estarán diseñados por una agencia de publicidad. De esta manera, se busca sobresalir del resto de los avisos radiales. Las piezas deberán ser creativas, buscando llamar la atención del público y diferenciarse de los competidores. Se diseñarán dos spots cada dos meses, los cuales alternarán en los programas de radio donde la empresa mantiene publicidad, para no saturar a los oyentes.


Se utiliza este medio para la comunicación con el público en general, ya que el mismo es el más popular en la ciudad de Chepes.

- **Internet:** Se creará una página en la red social “Facebook”, aprovechando tanto la penetración que muestra Internet, como la popularidad de este sitio web. En esta página se realizarán diversas actividades comunicacionales como exhibir las últimas colecciones y difundir las acciones promocionales que la empresa realiza, entre otras.

Con esta acción se buscará ser pionera en este medio, el cual no es utilizado con fines comerciales en la ciudad.

Se recurre a este medio para llegar a dos públicos objetivos: por un lado los jóvenes y adolescentes que residen en Chepes, y por el otro los jóvenes oriundos de Chepes que se encuentran estudiando en otras ciudades.

 **Promoción de Ventas:** las acciones de promoción de ventas se encuentran detalladas en los programas P6: “Meses Locos” y P7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!.

 **Relaciones Públicas:** Se realizarán donaciones a organizaciones sin fines de lucro de la ciudad de Chepes. La empresa entregará productos de temporadas anteriores que no tengan potencial de ventas. Esta acción tendrá lugar dos veces al año, previo al invierno (Junio) y al comienzo del ciclo lectivo (Marzo).

Esta acción será difundida por la página de Facebook de la empresa, mediante fotografías con los beneficiarios de las donaciones.

---

<sup>97</sup> Nota: como se menciona en el Análisis Interno, la publicidad actual mantiene un formato similar al que utilizan las estaciones AM, el cual consiste en un texto leído por el locutor.

**Marketing Directo:** se utilizará el correo directo y la telefonía celular para la realización de acciones de marketing directo. La realización de estas acciones se desarrollan en los programas P5: “Tienes un mensaje” y P8: *Recuperación de Clientes*.

## 6. Medición

Para medir el impacto de todas las acciones de comunicación, se realizarán encuestas personales a través de un cuestionario estructurado en el punto de venta, siguiendo un muestreo accidental. En ellas se indagará a las personas que acudan al local comercial para obtener la información de interés. Estas encuestas serán diseñadas, llevadas a cabo y analizadas por quien suscribe este plan de marketing.

Por medio de dichas encuestas se buscará conocer el grado de recordación de las acciones, la cantidad de veces que percibieron los mensajes y la opinión general del público, tanto de la comunicación realizada como de la imagen de la empresa. De esta manera, se podrán implementar las correcciones necesarias.

## 7. Manejo del Proceso Integrado de Comunicación de Marketing

El responsable del manejo y coordinación de las acciones comunicacionales es Martin Saddi. Para llevar a cabo esta acción se trabajará en conjunto con la agencia de publicidad Sandbook<sup>98</sup>. Esta empresa se encargará del diseño de todos los elementos comunicacionales que se utilizan en este plan.

### Acciones y Responsables:

Acciones	Responsable
Diseño de las piezas publicitarias radiales.	Sandbook – Agencia de Publicidad.
Creación y gestión de la página de Facebook	Martin Saddi.
Elección de la organización que recibirá las donaciones	Mónica Eluani.
Realización de encuestas de medición	Martin Saddi.

### Tiempo:

Acción	Mes	Año 2010							Año 2011											
		Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Diseño pub. radiales																				
Difusión pub. radiales																				
Facebook																				
Donaciones																				
Encuestas				X				X			X			X			X			X

<sup>98</sup> [www.sandbook.com.ar](http://www.sandbook.com.ar)

**Control:**

Como se mencionó en el paso 6, la medición de los resultados se efectuará mediante la realización de encuestas. Las mismas se llevarán a cabo cada tres meses, comenzando en el mes de Septiembre de 2010. En la tabla anterior se presentan los momentos en los que se llevarán a cabo las encuestas, representados con la letra "X".

**Presupuesto:**

Para el establecimiento del presupuesto se tuvieron en cuenta sólo los gastos incrementales que la empresa deberá afrontar. Por esta razón no se consideró en el mismo el costo de las pautas publicitarias, ya que se seguirá utilizando la estructura de auspicio actual, la cual es adecuada. Tampoco deberá erogar dinero por la utilización de Internet, ya que actualmente la empresa cuenta con conexión a este servicio. Asimismo, el sitio que se utilizará (Facebook) es gratuito.

Con respecto a las donaciones, los productos que serán objeto de las mismas provienen de temporadas pasadas. En este sentido, no se considera que el otorgamiento de estas prendas sea un ingreso que la empresa deja de percibir ni un egreso de dinero, ya que estos productos no tienen valor de mercado debido a los cambios en la moda. Por lo dicho, el costo de esta acción es nulo.

Por otro lado, el manejo de las comunicaciones de marketing y la realización de las encuestas se encuentran incluidos en los honorarios de este plan, los cuales se exponen en el presupuesto final.

Finalmente, el costo total de este programa se encuentra detallado en la siguiente tabla:

Recursos	Encargados	Calculo detallado		Costos
Diseño y grabación de los spots radiales	Sandbook - Agencia de Publicidad	18 Spots (\$ 200 c/spot)	\$3.600	<b>\$3.600</b>
<b>Costo Total del Programa 2: CMI</b>				<b>\$3.600</b>

## Programa 3: Sinestesia<sup>99</sup>

Resumen del Programa 3	
<b>Nombre</b>	Sinestesia
<b>Concepto</b>	Crear una experiencia de compra placentera.
<b>Objetivo Principal</b>	Animar el punto de venta.
<b>Segmento al que apunta</b>	Segmento Estratégico Prioritario y Secundario.
<b>Duración</b>	Permanente
<b>Costo</b>	\$8.630

<sup>99</sup> Nota: la sinestesia es, en retórica, estilística y en neurología, la mezcla de varios sentidos diferentes. Fuente: Wikipedia.

## Introducción:

Se procederá a reorganizar el interior del local intentando estimular los sentidos básicos de los potenciales compradores, para obtener un comportamiento positivo. Además, se buscará optimizar las instalaciones disponibles, por medio de una distribución de los productos más eficiente. Para lograrlo, se seguirán conceptos de Merchandising.

## Objetivos Generales:

- Animar el punto de venta.

Cuantificación: este programa, si bien no produce incrementos directos en los ingresos, contribuye a la consecución del objetivo de ventas. Por lo tanto, se considera que por medio de esta acción se alcanzará el **10%** de dicho objetivo, aproximadamente. Esto representa un monto de \$15.000 ( $\$147.000 \times 0,102 = \$15.000$ ).

## Metodología:

Este programa parte de la premisa de crear una experiencia de compra placentera para los consumidores. Lo anterior se encuentra establecido en la visión de la empresa y es la esencia del *Marketing de Experiencias*<sup>100</sup>. Para lograrlo, se buscará estimular los cinco sentidos básicos de los seres humanos de la siguiente manera:

- La *vista*, por medio de colores, cartelería, iluminación y la distribución de los productos.
- El *olfato*, utilizando fragancias y perfumes.
- El *gusto*, ofreciendo pequeñas muestras de sabores, con caramelos y chupetines.
- El *oído*, mediante un sistema de música funcional.
- El *tacto*, a través de la manipulación de los productos.

## 1. Reorganización del Punto de Venta

En primer lugar, se colocarán elementos gráficos al frente de los mostradores, para captar la atención de los consumidores y promocionar las marcas que *MyM* comercializa. Estos elementos podrá ser cartelería brindada por los proveedores o publicidad diseñada por la empresa para este fin. Se buscará aprovechar la excelente relación comercial que la empresa mantiene con los proveedores para financiar esta acción, ya que le otorgará beneficios a ambas partes.

Por otra parte, se pretende que los clientes permanezcan más tiempo dentro del comercio. Para conseguir esto se colocará un sistema de música funcional y aromatizadores de ambientes en cada una de las secciones y en los probadores. De esta manera se busca hacer más grata la estadía del cliente en el local, ya que existe una relación positiva entre el tiempo permanecido en un local y las compras realizadas.

## 2. Zonas Exteriores del Punto de Venta

### Fachada

<sup>100</sup> Nota: se remite al lector al Marco Teórico, página 28.

La fachada es la cara de la empresa, debido a que es lo primero que un consumidor ve de ella. Por lo tanto, se deberá gestionar de manera estratégica. Actualmente, la misma se encuentra descuidada, por lo que se procederá a restaurar la pintura del frente del local y de los carteles de entrada.

### Entrada

La entrada del local está compuesta por dos puertas individuales, las que se encuentran separadas por una columna. En ella, se colocará el logo de la empresa y se situarán las calcomanías de las tarjetas de crédito, que actualmente se encuentran distribuidas en las vidrieras de manera desprolija.

## 3. La vidriera

Anteriormente, la vidriera era considerada sólo como un medio para la exhibición de los productos. Este programa propone su utilización como un elemento publicitario importante para transmitir el posicionamiento de la empresa. Además se buscará atraer la mirada del público por medio de la espectacularización de elementos comunicacionales en el diseño de las vidrieras.

En primer lugar, se colocarán plotters con las principales marcas que se comercializan en *MyM*, buscando resaltar la importancia que tienen las mismas para los consumidores. Específicamente se colocarán en la vidriera masculina las marcas: Wrangler, Narrow, Zylo, Nasa y Bando; mientras que en la femenina lo harán: Af, Muaa, Abstracta, Utzzia y Nueva Raza. Estos plotters mantendrán la tipología de cada marca y estarán diseñadas en una calcomanía gris plata, de forma que llame la atención pero que no dificulte la exhibición de los productos.

En segundo lugar, se diseñarán vidrieras siguiendo alguna temática específica, buscando que artistas locales de renombre se encarguen de su implementación. A estos artistas se les brindarán los elementos necesarios para plasmar sus ideas en la vidriera. De igual manera, podrán ambientar el interior del local si lo desean.

Estas vidrieras temáticas estarán expuestas durante 15 días, luego de este período se dispondrá una vidriera como habitualmente lo realiza *MyM*. Por lo tanto, un artista por mes realizará diseños en la vidriera. De esta forma, se mantendrá la frescura de la idea y se renovará mensualmente el interés del público.

### Acciones:

Acción	Detalle	Responsable
<b>1.Reorganización del Punto de Venta</b>	Colocación de gráficas en los mostradores. Colocación de sonido funcional. Colocación de aromatizadores.	Personal Interno Personal contratado para ese fin Personal Interno
<b>2.Zonas Exteriores del Punto de Venta</b>	Pintar la fachada del local Colocación de calcomanías con el logotipo en la entrada y vidriera	Personal contratado para ese fin Personal Interno
<b>3.Vidriera</b>	Diseño de los plotters para la vidriera. Contactar a los artistas encargados de materializar las vidrieras temáticas.	Sandbook - Agencia de Publicidad Mónica Eluani

### Control:



Para evaluar la reorganización del local, los cambios interiores y exteriores y las acciones comunicacionales se utilizarán las encuestas que se establecen en el *Programa 2: CMI*. En este programa se buscará conocer cuáles son las actitudes de los consumidores frente a las distintas estimulaciones sensoriales y el nivel de agrado/desagrado de esta experiencia.

Los puntos de control se encuentran expuestos en la siguiente tabla con la letra "X".

## Tiempo:

Estas acciones se implementarán de forma paulatina, y quedarán vigentes hasta la finalización del plan.

Acción	Año 2010								Año 2011											
	Mes	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1.Reorganización del P. de Venta				X				X												
2.Zonas Exteriores								X												
3.Vidriera								X												
Vidrieras Temáticas								X		X		X		X		X		X		X

## Presupuesto:

Recursos	Encargados	Calculo detallado		Costos
<b>Impresión de la publicidad grafica:</b> carteles para el interior y exterior, calcomanías de las marcas para las vidrieras, etiquetas para el precio.	Grafik's - Imprenta	10 Calcomanías marcas 10 Calcomanías logos 12 Graficas para mostradores	\$ 300 \$ 200 \$ 1.200 ----- Total \$ 1.700	<b>\$ 1.700</b>
<b>Adquisición y colocación del sonido funcional.</b>	Córdoba Audio S.R.L.	4 Parlantes 1 Potencia Colocación	\$700 \$600 \$100 ----- Total \$1.400	<b>\$1.400</b>
<b>Caramelos y chupetines para clientes.</b>	Mónica Eluani	1 bolsa de caramelos 800 gr = \$15 1 bolsa chupetines 100 un. = \$15  Total (2 bolsas por mes, por 19 meses) (\$30*19 = \$570)		<b>\$ 570</b>
<b>Aromatizadores</b>	Ambientalis www.ambientalis.com.ar	6 Aromatizador Analógico 108 (\$110 c/u)	\$ 660	<b>\$660</b>
<b>Pintura de la Fachada</b>	Pintor local	Valor final, incluido el costo de la pintura.		<b>\$ 1.500</b>
<b>Recursos varios para los artistas (vidrieras temáticas)</b>	Artistas locales	Se estima un valor aproximado de \$200 por vidriera. En total, se realizarán 14 vidrieras (Nov.2010-Dic. 2011)		<b>\$ 2.800</b>
<b>Costo Total del Programa 3: Sinestesia</b>				<b>\$8.630</b>

## Programa 4: Fidelización VIP

Resumen del Programa 4	
<b>Nombre</b>	Fidelización VIP
<b>Concepto</b>	Otorgar beneficios a los clientes más rentables
<b>Objetivo Principal</b>	Fidelizar el 40% de la actual cartera de clientes.
<b>Segmento al que apunta</b>	Estratégico Prioritario
<b>Duración</b>	Permanente.
<b>Costo</b>	\$11.370

### Introducción:

En este programa se busca aumentar el grado de compromiso de los clientes más importante de la empresa. Para ello se realizarán distintas acciones de fidelización.

### Objetivos Generales:

- Fidelizar el 40% de la actual cartera de clientes.

### Objetivos Específicos:

- Incrementar las ventas de los clientes A y B.

**Cuantificación:** Este programa contribuye en un **41%**, aproximadamente, a la consecución del objetivo de ventas, lo que equivale a un monto de \$60.000 ( $\$147.000 \times 0,408 = \$60.000$ ). Se estima que la cifra a alcanzar es factible, dadas las características de los clientes que son objeto de las acciones de fidelización y del tiempo que tendrá vigencia este programa.

### Metodología:

En este punto se realizarán acciones de fidelización dirigidas a los clientes tipo A y B, ya que ellos son los más rentables para la empresa. Se buscará incrementar su compromiso con MyM a través del otorgamiento de premios y beneficios exclusivos. Este segmento de clientes está compuesto por 200 personas.

Lo anterior no significa que los demás clientes no serán tenidos en cuenta, pero al ser estos los más rentables, merecen un trato diferenciado. En otras palabras, priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir a los que no reúnan esas características. Lo que se busca es estimularlos para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la empresa e incrementen sus compras, a partir de la creación de una relación más cercana y otorgándoles valor agregado.

En la siguiente página se presentan las acciones que serán efectuadas a estos clientes:

Qué	Cómo	Cuando	A quien	Porque medio
<b>1. Saluciones</b>	La dueña de la empresa llamará por teléfono a cada cliente el día posterior a su cumpleaños, agradeciéndoles por ser parte de MyM. Al mismo tiempo, se les mencionará que tienen un <b>descuento especial del 10%</b> por su compra en la semana de su cumpleaños.	El día después del cumpleaños de cada persona, ya que estarán más relajados.	Todos los clientes A y B.	Llamada telefónica.
<b>2. Día de la mujer</b>	Se les enviará una rosa con una tarjeta en las que se las felicitará y se las invitará a visitar el local para agasajarse por su día. Esta acción es exclusiva para las mujeres ya que ellas son las mejores compradoras.	Semana del 8 de Marzo	Mujeres pertenecientes a segmento A y B.	Entrega personal.
<b>3. Semana de la dulzura</b>	Se regalará un "Bon o Bon" a los clientes que visiten el local durante esa semana. Esta acción, por su bajo costo, también se efectuará a otros clientes. Esta acción es la única que será compartida con los demás clientes y comunicada por la radio.	Del 1 al 7 de Julio.	Clientes que visiten el local.	En el local.
<b>4. Día del Amigo</b>	Se les entregará un regalo a los clientes, el cual consiste en una taza con el logo de MyM y la frase: "Sin la Amistad el mundo es un desierto. Feliz Día".	Semana del 20 de Julio.	Todos los clientes A y B.	Entrega personal
<b>5. Día de!</b>	En el día del padre, de la madre y del niño, se les entregará un regalo a los clientes que realicen compras en el local. El regalo consistirá en la entrega de un chocolate.	Del Padre, Junio Día del niño Agosto Día de la madre Octubre.	Todos los clientes A y B.	En el local.
<b>6. Fiestas de fin de año.</b>	Se regalará una botella de vino espumante junto a una tarjeta, deseándoles felicidades y agradeciéndoles por compartir un año más con MyM.	Entre el 25 y el 31 de Diciembre	Todos los clientes A y B.	En el local.

Estas acciones no se comunicarán por los medios de difusión, para no crear conflictos con los demás clientes, salvo la excepción mencionada.

En la siguiente tabla se resume la fecha de implementación y las personas responsables de cada una de las acciones:

Acción	Año 2011												Responsable	
	Mes	Ene	Feb.	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.		Dic.
1. Saluciones														Mónica Eluani
2. Día de la mujer														Personal Interno
3. Semana de la dulzura.														Personal Interno
4. Día del Amigo														Mónica Eluani
5. Día de!														Personal Interno
6. Fiestas de fin de año.														Mónica Eluani

### Tiempo:

Este programa comenzará a funcionar en Enero de 2011, luego de que la empresa haya adquirido experiencia con la utilización del sistema administrativo mejorado.

**Control:**

Para medir el aumento de la fidelidad se utilizarán dos indicadores: frecuencia de compra y el valor monetario de las mismas. Se compararán los valores de Diciembre de 2010 con Diciembre de 2011. Concretamente se espera incrementar la cantidad de compras que estos clientes realizan (frecuencia de compra) y aumentar el importe de las mismas (valor monetario). En la siguiente tabla se colocan los valores que se espera obtener de cada indicador:

Tipo de Cliente	Frecuencia de compra		Valor Monetario de compra	
	2009	2011	2009	2011
A	1 compra cada 30 días	2 compras cada 30 días	\$ 600	\$700
B	1 compra cada 45 días	2 compras cada 45 días	Entre \$300-\$600	Entre \$350-\$650

En este programa de fidelización se realizarán distintas acciones a lo largo del año 2011. Se considera que los resultados serán obtenidos luego del primer año de implementación del mismo, ya que en ese período todos los destinatarios habrán sido beneficiados por las acciones. Por esta razón se utiliza la medición anual, para poder comparar el comportamiento de compra de los clientes antes y después de la realización de las acciones de fidelización.

**Presupuesto:**

Acción	Descripción	Calculo detallado	Costos
<b>1.Salutaciones</b>	Realizadas por Mónica Eluani, vía telefónica.	Para calcular el costo se considera que cada llamada durará 2 minutos. El precio aproximado por minuto es de \$0,30. Se realizará un total de 200 llamadas. ( $200 * \$0,60 = \$120$ ).	<b>\$ 120</b>
	Otorgamiento de descuentos.	De acuerdo a datos de la empresa, el monto del ticket promedio es de \$300. Como se otorgarán descuentos a 200 clientes, se considera que cada uno de ellos realizará una compra, obteniendo un incremento de las ventas en \$60.000 ( $200 * \$300 = \$60.000$ ). El descuento del 10% significa un costo de \$6.000 ( $\$60.000 * 0,1 = \$6.000$ )	<b>\$6.000</b>
<b>2.Día de la mujer</b>	Las rosas se entregarán en el local.	Se calcula que existen 150 clientes mujeres en los topos A y B. El costo unitario por rosa es de \$4. Total = $150 * 4 = \$ 600$	<b>\$ 600</b>
<b>3.Semana de la dulzura</b>	Se entregarán chocolates Bon o Bon en el local.	Se calculan que 1000 personas podrán acudir esa semana a la empresa. Costo unitario del Bon o Bon (\$0,25). Total = $1000 * 0,25 = \$ 250$	<b>\$ 250</b>
<b>4.Día del Amigo</b>	Este regalo será entregando por la dueña.	En total existen 200 clientes tipo A y B. El costo unitario por taza con la impresión es de \$10. Total: $200 * \$10 = \$ 2.000$ .	<b>\$ 2.000</b>
<b>5.Día de!</b>	Será entregado en el local, por el personal interno.	El regalo consiste en un chocolate Cofler Block, cuyo costo unitario es de \$1,2. Se calcula que durante el año esta acción será para 1.000 personas. Total = $1000 * 1,2 = \$ 1.200$	<b>\$ 1.200</b>
<b>6.Fiestas de fin de año.</b>	La entrega será en el local, a partir del 20 de diciembre.	Será entregado a todos los clientes A y B, quienes son 200 personas. El costo unitario por botella de vino Neo (La Riojana) es de \$6. Total = $6 * 200 = \$ 2.200$	<b>\$ 1.200</b>
<b>Costo Total Programa 4: Fidelización VIP</b>			<b>\$11.370</b>

## Programa 5: “Tienes un mensaje”

Resumen del Programa 8	
<b>Nombre</b>	Sistema de Reducción de Morosidad.
<b>Concepto</b>	Marketing directo para reducir la morosidad.
<b>Objetivo Principal</b>	Reducir la morosidad de las cuentas corrientes en un 15%
<b>Segmento al que apunta</b>	Todos los segmentos.
<b>Duración</b>	Permanente.
<b>Costo</b>	\$492

### Introducción:

Se buscará disminuir la demora en los pagos de las cuentas corrientes. Para ello se utilizará la telefonía celular, a través del envío de mensajes de textos a los clientes, cuando se retrasen en los pagos.

### Objetivos Generales:

- Reducir la morosidad de las cuentas corrientes en un 15%.

Por medio de este programa se espera conseguir el **O4**, el cual implica un monto de \$14.288. El mismo significa incrementar los cobros en \$1.191 por mes ( $\$14.288/12=1.190,6$ ). El ingreso que produce este programa es independiente del objetivo de ventas.

### Objetivos Específicos:

- Implementar un sistema de alertas en los pagos de las cuentas corrientes.

### Metodología:

Para reducir el índice de morosidad actual, se utilizarán las mejoras introducidas al sistema de gestión la empresa en el programa 1, ya que se podrá establecer un sistema de alarmas cuando los clientes entren en mora.

Cada consumidor que posea una cuenta corriente, y por ende se encuentre en la base de datos, tendrá establecida una escala de valores que indique su capacidad de pago individual. El mismo funcionará de acuerdo a un sistema de semáforos, donde se fijarán los límites de consumo y los plazos de pago. Por lo tanto, cuando un cliente supere su límite, el sistema enviará una alerta ante la cual la propietaria enviará un mensaje de texto al cliente en cuestión.

El mensaje invitará al consumidor a pagar su cuenta, de manera cordial y con lenguaje cotidiano, para intentar influir positivamente en su comportamiento. Los mensajes estarán personalizados, incluyendo el nombre del cliente en cada uno de ellos. A continuación se presentan algunos formatos que se utilizarán en los mensajes enviados para reducir la morosidad:

- *“Hola (nombre), te informamos que tu cuenta corriente de MyM tiene un saldo. Recordá que si mantenes tu cuenta al día podrás acceder a un mayor crédito”*

- *“Hola (nombre), MyM te informa que registras saldos vencidos en tu cuenta. Si lo cancelas podrás tener mayor crédito para adquirir las nuevas colecciones de esta temporada”*

### Tiempo:

Se comenzarán a actualizar los números de teléfonos de los clientes luego en la segunda etapa del programa 1 *Performance MyM*, para Julio de 2010. El envío de los mensajes de texto comenzará en Enero de 2011.

### Control:

El control de esta acción será realizado midiendo la tasa de morosidad de las cuentas corrientes de manera mensual. El indicador del mismo es el siguiente: (pagos mensuales en cuenta corriente/ventas mensuales en cuenta corriente).

### Presupuesto:

Como se mencionó, la empresa posee una línea de celular propia. A esta línea se le incorporará un pack de mil mensajes, que tiene un costo mensual de \$ 40,60. Por lo tanto, el costo anual de esta acción es de **\$492** ( $12 * 41 = 492$ ).

## Programa 6: “Meses Locos”

Resumen del Programa 6	
Nombre	“Meses Locos”
Concepto	Promoción de ventas.
Objetivo Principal	Estimular la demanda en períodos de baja venta.
Segmento al que apunta	Todos los segmentos.
Duración	Permanente.
Costo	\$12.740

### Introducción:

Se desarrollará un sistema de promoción de ventas tendiente a incrementar las compras de los clientes actuales y estimular la demanda en los meses de baja venta. Para ello se aplicarán estrategias de up-selling y cross-selling.

### Objetivos Generales:

- Incrementar el consumo de los clientes actuales.
- Estimular la demanda en períodos de baja venta.

**Cuantificación:** por medio de este programa se pretende conseguir un incremento de la facturación por **\$45.000**. Esto supone alcanzar aproximadamente el **31%** del objetivo de ventas ( $\$147.000 * 0,31 = \$45.570$ ). Como esta acción se realizará cinco veces durante el año 2011, se espera obtener un aumento mensual de \$9.000 en cada promoción ( $\$45.000 / 5 = \$9.000$ ).

### Objetivos Específicos:

- Impulsar las ventas de los productos complementarios.

### Metodología:

Para estimular a la demanda, se realizarán promociones de ventas en distintos períodos de tiempo utilizando estrategias de up-selling y cross-selling. Las mismas consistirán en el otorgamiento de descuentos y/o regalos por la compra de una cantidad determinada de un producto.

Este programa generará un incremento en la facturación ya que se conseguirá un mayor volumen de ventas. Es decir, si bien la empresa resignará un porcentaje de su ganancia (por el otorgamiento de descuentos), obtendrá montos de ventas más elevados.

A continuación se describen las principales características de esta promoción de ventas:

### Productos

En primer lugar, se establece que hay prendas que, por su naturaleza, gozan de una alta demanda. A dichas prendas se las designa como *productos básicos*. Por otra parte, existe una serie de *artículos complementarios* a estos productos que la empresa comercializa. Estos últimos serán objeto de la venta cruzada, ya que tienen un precio inferior y su demanda es baja.

En base a esta clasificación, se determinó la combinación de productos que formarán parte de la promoción de ventas, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Productos básicos	Precio Promedio	Artículos complementarios	Precio Promedio
Bermudas y mallas (M)	\$100	Ojotas	\$40
Abrigos (camperas, buzos, etc.) (M y F)	\$400	Bufandas	\$60
Jeans (M y F)	\$250	Accesorios (cintos, billeteras, chalitas, etc.)	\$50
Polleras (F)	\$100	Ojotas	\$40
Remeras y camisas (M)	\$200	Perfumes	\$60
Vestidos (F)	\$200	Perfumes	\$60
Zapatillas, Zapatos y Botas (M y F)	\$300	Medias y ropa interior	\$20

En segundo lugar, se utilizó el *Análisis de Ventas*<sup>101</sup> para fijar los meses de menor demanda en los que se realizará la promoción, los cuales son: Enero, Abril, Mayo, Octubre y Noviembre. En su elección se tuvo en cuenta la presencia de eventos externos que puedan ser utilizados para impulsar la venta de los productos.

Por último se establecen las siguientes consideraciones:

1. Los *productos básicos* se ofrecen de acuerdo a su demanda estacional. Por ejemplo, *bermudas, mallas y polleras* en verano.
2. En todos los meses se presentan opciones tanto para hombres como para mujeres.

<sup>101</sup> Nota: se remite al lector a la tabla 2 de la página 39.

- En la elección del monto mínimo de compra para acceder a la promoción, se tiene en cuenta que dicho valor supere al precio promedio del *producto básico*, buscando que los compradores adquieran una mayor cantidad del mismo. También se realiza esto para favorecer las compras en conjunto. Por ejemplo, el precio promedio de un par de zapatillas es \$300 y el monto mínimo del beneficio es \$400.
- El porcentaje de descuento ofrecido es mayor para los *artículos complementarios*, dado que su precio de venta es menor.
- En cada una de las promociones, los consumidores podrán optar por dos opciones. La opción A se refiere a la estrategia de cross-selling, por medio de la cual se buscará impulsar la venta de los *artículos complementarios*. Por otra parte, la opción B engloba la estrategia de up-selling, ya que se buscará que los consumidores adquieran una mayor cantidad del mismo *producto básico*.

La estructura de esta promoción de ventas se presenta en la siguiente tabla:

Mes	Evento vinculante	Condición de la promoción	Opción A - Cross-selling	Opción B – Up-selling
Enero	Verano	Con la compra de <i>bermudas, mallas y polleras</i> por un monto superior a <b>\$150</b>	<b>50% de descuento</b> en <i>Ojotas</i>	<b>20% de descuento</b> en <i>bermudas, mallas y polleras</i> .
Abril	Post-comienzo de clases	Con la compra de <i>zapatillas, zapatos y/o botas</i> , por un monto superior a <b>\$400</b>	Te llevas de <b>regalo</b> <i>Medias y ropa interior</i>	<b>20% de descuento</b> en otro calzado.
Mayo	Pre-temporada de invierno	Comprando <i>abrigos</i> por un monto superior a <b>\$500</b>	Te llevas de <b>regalo</b> una <i>bufanda</i>	<b>20% de descuento</b> en <i>abrigos</i> .
Octubre		Comprando <i>Jeans</i> por un monto superior a <b>\$400</b>	<b>50% de descuento</b> en <i>accesorios</i>	<b>25% de descuento</b> en otro <i>jean</i> .
Noviembre	Pre-temporada verano	Con la compra de <i>remeras, camisas y vestidos</i> por un monto superior a <b>\$200</b>	<b>50% de descuento</b> en <i>perfumes</i> .	<b>25% de descuento</b> en <i>remeras, camisas y vestidos</i> .

## Comunicación

Esta acción será comunicada por diferentes vías:

- Se realizarán publicidades radiales, utilizando spots creados especialmente para la promoción.
- Dentro del local se colocará cartelería gráfica en la cual se informe a los consumidores las distintas opciones disponibles en cada promoción. Además, se colocarán plotters de gran tamaño en la vidriera del local con el texto: “*Meses de Locos en MyM*”.
- Se mencionarán estas promociones en el sitio de Facebook de la empresa, a través de publicidad gráfica. Allí se utilizará una herramienta de este servicio que permite notificar a las personas para que visualicen una imagen. Por este medio se busca captar a los adolescentes oriundos de Chepes que residen en otras provincias.



### Modalidad de Pago

La promoción será válida sólo por pago de contado, con la salvedad de los clientes más rentables (*tipo A y B*) y aquellos que cuentan con una buena capacidad de pago. Estas personas podrán acceder a una financiación a 30 días, abonando el 50% de su compra de contado.

### Vigencia

Se establece que la duración de la promoción será de 15 días. La misma comenzará el día 5 de cada mes, ya que en ese período las personas cuentan con mayor cantidad de dinero en efectivo en sus bolsillos.

### Cálculo de Ingresos y gastos

A continuación se calculan los ingresos y los gastos de cada promoción, teniendo en cuenta la estructura de la misma. Se parte del supuesto de que el 50% de los consumidores elegirá la opción A y el otro 50% la opción B. Si bien la opción B representa una mayor cantidad de ahorro para los compradores, también significa una mayor erogación de dinero. Por lo tanto, se considera que los clientes utilizarán ambas opciones por igual.

- **Ingreso por venta:** *la formula es según la cual se efectúan los cálculos es la siguiente:*

$$\{ \text{Monto mínimo} + (0,5 * \text{descuento en complementarios}) + [0,5 * (\text{descuento en producto básico} - \text{precio promedio del producto básico})] \}$$

- **Costo por promoción:** aquí se utiliza la siguiente fórmula:

$$[(0,5 * \text{descuento en complementarios}) + (0,5 * \text{descuento en producto básico})]$$

El desarrollo de cada cálculo se presenta en el anexo X. En la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos:

Mes	Ingreso por venta	Costo por promoción
Enero	\$ 200	\$ 20
Abril	\$ 520	\$ 50
Mayo	\$ 660	\$ 70
Octubre	\$ 509	\$ 46
Noviembre	\$ 390	\$ 40

Ahora bien, para obtener el objetivo de ventas especificado (\$9.000 por promoción), se deben obtener los siguientes resultados:

Mes	Cantidad de ventas	Ingresos Totales (con promoción) <sup>102</sup>	Ingresos normales (sin promoción) <sup>103</sup>	Incremento Neto <sup>104</sup>	Costos Totales <sup>105</sup>
Enero	90	\$ 18.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 1.800
Abril	41	\$ 21.320	\$ 12.300	\$ 9.020	\$ 2.050
Mayo	35	\$ 23.100	\$ 14.000	\$ 9.100	\$ 2.450
Octubre	35	\$ 17.815	\$ 8.750	\$ 9.065	\$ 1.610
Noviembre	47	\$ 18.330	\$ 9.400	\$ 8.930	\$ 1.880
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>\$ 98.565</b>	<b>\$ 53.450</b>	<b>\$ 45.115</b>	<b>\$ 9.790</b>

En conclusión, las ventas unitarias que se deben conseguir en cada una de las promociones, para alcanzar el objetivo de ventas de este programa, se encuentran especificadas en la columna **Cantidad de Ventas**. Por otro lado, el importe que figura en la columna de **Costos Totales** representa el ingreso que MyM deja de percibir al otorgar los descuentos en las promociones. El valor final del mismo se encuentra incluido en el presupuesto de este programa.

### Acciones

Acciones	Responsable
Diseño de plotters, publicidad gráfica y radial.	Agencia de publicidad Sandbook.
Impresión de los plotters.	Grafik's – Imprenta.
Comunicación por Facebook	Martin Saddi.

### Tiempo:

Acción	Año 2011												
	Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Meses Locos													

### Control

Para corroborar si las ventas se incrementan, se hará un seguimiento mensual, comparando mes a mes con el año anterior. Para ello elabora el siguiente indicador: (unidades vendidas en el mes X del año 1/ mismo mes X del año 2) \* 100.

<sup>102</sup> Nota: para el cálculo de este valor se multiplicó el *Ingreso por Venta* con el *Costo por Promoción* que se encuentran en la tabla anterior. Por ejemplo:  $Enero = \$200 * 90 = \$18.000$

<sup>103</sup> Nota: este valor se obtiene multiplicando la *Cantidad de Ventas* por el precio promedio de los productos básicos que son objeto de cada promoción. Por ejemplo:  $Enero = 90 * \$100$  (precio promedio de bermudas, mallas y polleras) = \$9.000.

<sup>104</sup> Nota: Incremento Neto = Ingresos sin promoción - Ingresos con promoción. Por ejemplo:  $Enero = \$9.000 - \$18.000 = \$9.000$ .

<sup>105</sup> Nota: el costo total se obtiene de multiplicar la *Cantidad de Ventas* por el *Costo por Promoción*. Por ejemplo:  $Enero = 90 * \$20 = \$1.800$ .

**Presupuesto:**

Recursos	Encargados	Calculo detallado		Costos
Diseño de publicidad gráfica: Plotters para la vidriera y publicidad gráfica para el local y el Facebook.	Agencia de publicidad Sandbook	Monto por el total de la acción (\$50 por promoción)	\$ 250	\$250
Impresión de la publicidad grafica: calcomanías para la vidriera y cartelería para el local.	Grafik´s - Imprenta	2 Calcomanías para vidriera (\$100 c/u)	\$ 200	\$2.500
		2 Carteles de 2mts x 1mts (\$150 c/u)	\$300	
			-----	
			\$500	
		Por 5 meses	*5	
		-----		
		Total	\$2.500	
Diseño de la publicidad radial.	Agencia de publicidad Sandbook	1 Spots radial (\$200 c/u)	\$ 200	\$200
Otorgamiento de Descuentos	Costos totales del otorgamiento de descuentos.			\$9.790
Costo Total del Programa 6: “Meses Locos”				\$12.740

Aclaración: con la realización de esta promoción, la empresa alcanza a cubrir los costos de la misma y obtiene una ganancia de \$7.989<sup>106</sup>. Asimismo, obtiene beneficios en su imagen.

## Programa 7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!

Resumen del Programa 7	
<b>Nombre</b>	¡Liquidación! ¡Liquidación!
<b>Concepto</b>	Ofrecer saldos de temporada a precios bajos.
<b>Objetivo Principal</b>	Estimular a la demanda en periodos de baja venta.
<b>Segmento al que apunta</b>	Todos los segmentos.
<b>Duración</b>	Anual.
<b>Costo</b>	\$ 1.400

**Introducción:**

Al término de cada temporada se ofrecerán productos con un fuerte descuento en su precio de venta. Por medio de esta acción se buscará incrementar las ventas en periodos de baja demanda.

**Objetivos Generales:**

- Estimular a la demanda en periodos de baja venta.
- Reducir stocks, especialmente de los productos que no podrán ser vendidos en la próxima temporada.

Este programa contribuye un **12%** aproximadamente en la consecución del objetivo de ventas. En términos monetarios, supone incrementar la facturación en **\$18.000** ( $147.000 \times 0,122 = 18.000$ ).

<sup>106</sup> Cálculo: {[Costo de la mercadería: \$24.386 ( $\$45.115/1,85$ ) + Costo total del programa: \$12.740] – Ingresos del programa: \$45.115} = \$7.989.

Se realizarán dos liquidaciones a lo largo del año, esperando conseguir la mitad de este valor en cada una de ellas, es decir \$9.000.

### Metodología:

En primer lugar se debe aclarar que una liquidación es una promoción de ventas, por medio de la cual se establecen fuertes descuentos en los precios de ventas para reducir la cantidad de mercadería.

En este programa, se fijarán reducciones de entre el 20% y el 60%, dependiendo del tipo de prenda que se trate. Los descuentos más importantes serán realizados a los productos de menor costo y a los que tengan una moda muy específica de la temporada vigente. Asimismo, se buscará que no se venda a ganancia cero o a pérdidas.

Para el desarrollo de esta acción, se deberán acumular aquellos productos que no han sido vendidos durante la temporada y, además, se buscarán en stocks aquellos productos de temporadas anteriores que tengan potencial de comercialización. De esta manera, se obtendrá un cúmulo de productos que formarán parte de la liquidación.

Una vez establecidas las reducciones, se exhibirá en cada prenda el precio anterior al que se vendía y el nuevo precio rebajado. Además de respetar la legislación vigente<sup>107</sup>, esto cumple un doble propósito: que las personas tengan idea del monto que es rebajado, sin perder el precio de referencia, y que no desconfíen de los porcentajes o deban hacer cálculos. El valor que figure en la etiqueta será válido para el pago de contado. En caso de abonar con tarjeta, se le aplicará una suba del 15%, lo cual corresponde a las comisiones que la empresa debe abonar a las emisoras de las mismas.

Con respecto a la comunicación, en las vidrieras se colocarán plotters de gran tamaño con la leyenda "*Liquidación de fin de temporada: rebajas 20% - 60%*", los cuales serán diseñados por la agencia de publicidad. Además, en la disposición de las mismas se exhibirán los productos que se encuentran dentro de esta promoción. Por otro lado, se realizarán spots radiales en los que se incluirán las rebajas de precio, el tiempo de duración y las condiciones de pago. Los mismos serán difundidos con una semana de anticipación.

En cuanto a la duración de esta acción, en principio se establecen 15 días. Sin embargo, este tiempo puede extenderse o acortarse de acuerdo a la marcha de la misma. El carácter de limitado obedece a que, si se desarrolla por un mayor tiempo, las personas pueden perder el precio de referencia del producto o a desconfiar de las rebajas. Asimismo, como las fechas de comienzo y fin de las temporadas textiles dependen del comportamiento del clima, el plazo para la implementación de esta acción no es fijo. Se toma como parámetro que el fin de la temporada de primavera-verano se da a finales de Enero, principio de Febrero, y la de otoño-invierno, a finales de Julio y/o principios de Agosto.

<sup>107</sup> Nota: según la presidenta de la Asociación de Defensa de los Consumidores y Usuarios de la Argentina (Adecua), Susana González, quien establece que la exhibición de precios es obligatoria, debiendo aparecer los dos precios. Fuente: Infobae.com

### Acciones y Responsables:

Acciones	Responsable
Recolectar los productos que no se han vendido en la temporada correspondiente, sumados con los de anteriores.	Personal interno
Establecer la fecha de comienzo y fin de la liquidación.	Mónica Eluani
Elaboración de los elementos publicitarios.	Sandbook – Agencia de Publicidad
Colocar los productos en exhibición, con sus respectivos precios.	Personal interno

### Tiempo:

Esta promoción se realizará dos veces por año, comenzando en el año 2011. Las fechas de inicio serán variables, pero tendrá lugar en el mes de Febrero para la de la temporada primavera-verano; y en Julio y/o Agosto para la de otoño-invierno. Diez días antes del comienzo de la liquidación se deberán acumular los productos que formarán parte de la misma.

Acción	Año 2011												
	Mes	Ene	Feb.	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Preparación de los productos													
Liquidación													

### Control:

Para controlar los resultados de esta acción, se compararán las unidades vendidas durante el mes de liquidación contra el mismo periodo del año anterior. Asimismo, para verificar la marcha de la misma, se compararán las ventas de la liquidación con los 15 días previos al de su comienzo, en el mismo mes.

Por otro lado, se controlará que el stock acumulado se reduzca, utilizando datos del año anterior para su comparación.

### Presupuesto:

Recursos	Encargados	Calculo detallado		Costos
<b>Diseño de la publicidad grafica:</b> calcomanía para la vidriera y etiquetas de precios.	Sandbook - Agencia de publicidad	1.000 Etiquetas de precios	\$ 300	<b>\$ 1.000</b>
		2 Calcomanías grandes	\$ 200	
		Total (por 2 liquidaciones)	\$ 1000	
<b>Diseño y grabación de la publicidad radial.</b>	Sandbook - Agencia de publicidad	2 Spots radiales (\$200 c/u)	\$ 400	<b>\$ 400</b>
<b>Costo Total del Programa 7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!</b>				<b>\$1.400</b>

**Aclaración:** en este presupuesto no se estimaron los costos de los descuentos ya que, por un lado, se considera que las prendas que serán objeto de la liquidación son un costo hundido<sup>108</sup>. Por el otro, la realización de esta acción evitará que la mercadería disminuya su valor económico con el paso de una

<sup>108</sup> Nota: Según Sappag Chaín, "cualquier inversión realizada en el pasado se considera costo hundido si no tiene opción de uso o de venta". (Sappag Chaín, 2007)

temporada a la otra, producto de los cambios en la moda. Por otra parte, la empresa obtendrá un ingreso que de otra manera no lo podría conseguir, lo que le permitirá utilizar sus propios fondos para la adquisición de nuevos productos, evitando el costo financiero si tuviera que recurrir a una entidad bancaria.

## Programa 8: Recuperación de Clientes

Resumen del Programa 8	
<b>Nombre</b>	Recuperación de Clientes
<b>Concepto</b>	Marketing directo para recuperar clientes.
<b>Objetivo Principal</b>	Incrementar la actual cartera de clientes en un 6%.
<b>Segmento al que apunta</b>	Estratégico Prioritario
<b>Duración</b>	Dos veces al año.
<b>Costo</b>	\$2.725

### Introducción:

Se buscará recuperar a los consumidores que tienen potencial de crecimiento, los cuales fueron identificados en el *Análisis de la Cartera de Clientes*. Se enviará una pieza de marketing directo para influir en su comportamiento.

### Objetivos Generales:

- Incrementar la actual cartera de clientes en un 6%.

**Cuantificación:** por medio de este programa se pretende conseguir el **6%** del objetivo de ventas, lo que representa un monto de \$9.000.

### Objetivos Específicos:

- Obtener información sobre las razones de abandono de MyM.

### Metodología:

Del total de los clientes perdidos (300), el 25% de ellos cuenta con valor potencial para ser recuperados (75), es decir, la *tipología Rec*. El objetivo propuesto implica recuperar 30 compradores.

El proceso de recuperación de clientes consiste de dos etapas. En un primer lugar, se enviará una pieza de correo directo a cada uno de estos clientes, que ya se encuentran identificados de manera individual. Esta carta será elaborada por la agencia de publicidad, al tener esta más experiencia en el tema, y tendrá el siguiente formato:

- **Introducción:** la carta comenzará con la presentación de la empresa y un saludo cordial. En este lugar se les explicará que a pesar de que hace tiempo que no visitan la empresa, todavía son importantes para ella.

- **Propuesta:** luego de remarcar la importancia que tiene el destinatario para MyM, se les realizará una propuesta comercial específica, ofreciéndole un cupón de **descuento del 20%** para compras de contado.
- **Despedida:** en la despedida se hará nuevamente mención sobre la importancia del cliente para la empresa.

El sobre contendrá un diseño que invite a abrirla, con los datos personales del destinatario en ella. Su entrega será realizada por un cartero de la ciudad, contratado de manera privada. Esta carta será enviada a la totalidad de los clientes perdidos que se quieren recuperar (clientes tipos *Rec*). Como este medio para adquirir clientes es poco común en esta ciudad, se prevé que tendrá un buen recibimiento.

La segunda etapa será realizada cuando las personas que recibieron la correspondencia visiten el local. Ahí la dueña, de manera personal les volverá a agradecer su visita y les comentará sobre el incentivo, intentando realizar una venta. Al mismo tiempo, buscará recoger información importante sobre las causas que hicieron que el cliente se aleje de la empresa, para luego utilizarla en la siguiente campaña de recuperación.

### Tiempo:

El primer envío (75 cartas) será durante la última semana de Mayo de 2011. Luego, se realizará un segundo envío (55 cartas) en la última semana de Agosto de 2011 a las personas de las que no se recibió respuesta. Estas fechas se escogen teniendo en cuenta la época de mayor demanda, donde ingresan las nuevas colecciones de las temporadas de invierno y primavera.

### Control:

Para el control de esta acción se elaborará una tasa de respuesta, la cual, como su nombre lo expresa, consiste en comparar la cantidad de respuestas de acuerdo a la cantidad de envíos. Como esta será la primera vez que se realizará una acción de Marketing Directo, se utilizará este valor como parámetro para las siguientes acciones.

En principio, se espera que el 26% de los receptores visite el local en el primer envío, es decir, 20 personas ( $20/75=0,26$ ). En la segunda entrega, se espera que 10 de los nuevos destinatarios acuda a la empresa, lo que otorgando una tasa de respuesta del 18% ( $10/55=0,18$ ).

En caso de no obtener el valor requerido, se procederá a llamar telefónicamente a las personas hasta lograr esa cantidad. Esta actividad la realizará la dueña del local, y se buscará que las personas visiten el local sin compromiso de compra. También servirá para recolectar información sobre esta acción, para mejorar los puntos débiles.

Finalmente, si no cumplen con estos objetivos, se procederá a implementar el *programa de contingencia 3*.

A continuación se resumen la fecha de envío y la tasa de respuesta esperada para esta acción:

Acción	Mes	Año 2011											
		Ene	Feb.	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Envío de correspondencia													
Tasa de respuesta esperada						26%			18%				

### Presupuesto:

Acción	Responsable	Calculo detallado	Costos
Elaboración de la correo Directo	Sandbook – Agencia de Publicidad	Se realizará el diseño de la carta y el sobre, con la opción de incorporar el nombre de cada individuo. El costo del diseño es de \$200.	\$ 200
Impresión de las cartas, sobres y cupón de descuento.	Grafik's – Imprenta	El costo unitario por carta, sobre y cupón de descuento es de \$ 2,50. Se calculan que se imprimirán en total 130 cartas (75 primer envío + 55 segundo envío). Total = 130 * 2,50 = \$ 325	\$ 325
Entrega de las cartas	Se contratará a un cartero para que realice las entregas.	El costo del mismo es de \$ 200 por campaña. Total = 2 * 200 = \$ 400	\$ 400
Otorgamiento de descuentos	Mónica Eluani	Se espera que los 30 clientes que se quieren recuperar realicen una compra promedio (\$300). El incremento de las ventas será de \$9.000 (30*\$300). Por lo tanto, el costo por los descuentos es de \$1.800 (\$9.000*0,2)	\$1.800
<b>Costo Total del Programa 8: Recuperación de Clientes</b>			<b>\$2.725</b>



## 5.2 Presupuesto

El presupuesto será realizado de acuerdo al *Método de Tareas* ya que la empresa nunca antes ha desarrollado un plan de marketing ni un presupuesto anual:

Programa	Costo Final	% sobre el Total	Aporte % al Objetivo de Ventas	Importe
P1: Performance MyM	\$ 7.500	15%	0%	\$ 0
P2: CMI	\$ 3.600	7%	0%	\$ 0
P3: Sinestesia	\$ 8.630	18%	10%	\$ 15.00
P4: Fidelización VIP	\$ 11.370	23%	41%	\$ 60.000
P5: "Tienes un mensaje" <sup>109</sup>	\$ 492	1%	0%	\$ 0
P6: "Meses Locos"	\$ 12.740	26%	31%	\$ 45.000
P7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!	\$ 1.400	3%	12%	\$ 18.000
P8: Recuperación de Clientes	\$ 2.725	6%	6%	\$ 9.000
<b>Total de los Programas</b>	<b>\$ 48.457</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 147.000</b>
<b>Honorarios del Plan</b>	<b>\$ 15.000</b>			
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 63.457</b>			

**Tabla 20:** Presupuesto del Plan de Marketing.

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>109</sup> Nota: si bien este programa produce un ingreso, el mismo no es parte del objetivo de ventas. Sólo se utilizará este valor para calcular el flujo de fondos. Se remite al lector a la página 134.

### 5.3 Priorización de los Programas de Acción

En este apartado se utiliza la *Matriz Eisenhower* para establecer las prioridades dentro del plan de acción. La utilidad de esta herramienta radica en la posibilidad de distinguir a los programas desarrollados de acuerdo a su importancia (calidad del resultado) y su urgencia (tiempo), con la finalidad de organizar estratégicamente su implementación.

A continuación se presenta la distribución de los programas priorizados de acuerdo a esta matriz:

		Urgencia	
		Alta	Baja
Importancia	Alta	Acciones prioritarias	Vigilancia estratégica
		<b>P1: Performance MyM</b> <b>P2: CMI</b> <b>P3: Sinestesia</b>	<b>P4: Fidelización VIP</b> <b>P5: “Tienes un mensaje”</b> <b>P6: “Meses Locos”</b> <b>P7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!</b> <b>P8: Recuperación de Clientes</b>
Baja		Trasladar su realización a niveles operativos	No poner en marcha

**Tabla 21:** Priorización de los programas de acción – Matriz Eisenhower.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.4 Calendario de Acciones – Diagrama de Gantt

Programas	Mes	Año 2010							Año 2011											
		Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
P1: Performance MyM		X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X		X
P2: CMI					X			X			X			X			X			X
P3: Sinestesia					X			X			X			X			X			X
P4: Fidelización VIP																				X
P5: “Tienes un mensaje”									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P6: “Meses Locos”									X			X	X					X	X	
P7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!											X					X				
P8: Recuperación de clientes													X			X				

Tabla 22: Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias: X significa que en ese momento se efectuarán los controles de las acciones.

## 5.5 Cuadro Estratégico

A continuación se expone un resumen de la planificación desarrollada y de la lógica general del plan propuesto:

Objetivos	Estrategias	Programas	Publico Objetivo	Priorización	% sobre la inversión
O1, O3	E2	<b>P1: Performance MyM</b>	Todos los segmentos.	Acción Prioritaria	<b>15%</b>
O2, O3, O5	E2, E3, E4, E6	<b>P2: CMI</b>	Todos los segmentos.	Acción Prioritaria	<b>7%</b>
O2, O3, O5	E2, E3, E4, E6	<b>P3: Sinestesia</b>	Todos los segmentos.	Acción Prioritaria	<b>18%</b>
O1, O5	E2, E4, E5	<b>P4: Fidelización VIP</b>	Clientes <i>tipo A y B.</i>	Vigilancia Estratégica	<b>23%</b>
O4	E2	<b>P5: “Tienes un mensaje”</b>	Todos los segmentos.	Vigilancia Estratégica	<b>1%</b>
O3, O5	E2, E4, E6	<b>P6: “Meses Locos”</b>	Todos los segmentos.	Vigilancia Estratégica	<b>26%</b>
O3, O5	E2, E4, E6	<b>P7: ¡Liquidación! ¡Liquidación!</b>	Todos los segmentos.	Vigilancia Estratégica	<b>3%</b>
O2, O5	E2, E3, E6	<b>P8: Recuperación de Clientes</b>	Clientes <i>tipo Rec.</i>	Vigilancia Estratégica	<b>6%</b>

**Tabla 23:** Cuadro Estratégico.

**Fuente:** Elaboración propia.

Referencias
<b>Objetivos:</b>
<b>O1:</b> Fidelizar el 40% de la actual cartera de clientes.
<b>O2:</b> Incrementar la actual cartera de clientes en un 6%.
<b>O3:</b> Aumentar el consumo de los clientes actuales en un 10%.
<b>O4:</b> Reducir la morosidad de las cuentas corrientes en un 15%.
<b>O5:</b> Desarrollar una estrategia que permita mejorar las acciones comunicacionales que MyM lleva a cabo.
<b>Estrategias</b>
<b>E1:</b> Estrategia Competitiva: <i>consolidación</i>
<b>E2:</b> Estrategia de Cartera: <i>penetración de mercado</i>
<b>E3:</b> Estrategia de Segmentación: <i>multi-segmento</i> Estrategia de Posicionamiento: <i>por beneficios/atributos</i>
<b>E4:</b> Estrategia de Ciclo de Vida: <i>fortalecimiento de la posición.</i>
<b>E5:</b> Estrategia de Fidelización:
<b>E6:</b> Estrategias Funcionales

## 5.6 Plan de Contingencia

Anteriormente se han descrito los programas de acción por medio de los cuales se pretenden alcanzar los objetivos propuestos. No obstante, puede ocurrir que en su implementación ocurran imprevistos que dificulten su correcta ejecución o la consecución del objetivo de ventas.

Por estos motivos se presenta este plan de contingencia, en el cual se proponen acciones que la empresa puede implementar cuando lo considere necesario. Asimismo, con esta planeación se pretende estar preparados ante situaciones adversas, para poder reaccionar rápidamente y no alejarse de los objetivos planteados.

A continuación se presentan los cinco programas que componen este plan, de los cuales se describirá su idea central, su forma de aplicación y sus ventajas.

### Programa de Contingencia 1

**Objetivo:** Atraer a los consumidores que se preocupan por el precio de los productos.

**Concepto:** incorporar marcas que puedan ser comercializadas a precios bajos, buscando atraer a los consumidores que se preocupan por este atributo.

**Metodología:**

En este programa se incorporarán nuevas marcas en la cartera de productos, buscando que las mismas puedan ser comercializadas a un precio inferior que las que se ofrecen actualmente, en caso de que las ventas no muestren el crecimiento esperado. La fundamentación de esta acción es que el precio general de MyM es superior al de sus competidos y los consumidores así lo perciben.

A pesar de tener un precio menor, estas marcas deberán mantener un estándar de calidad intermedio, de forma tal que no contamine a los demás productos de la empresa. Se buscará así entregar una alternativa para aquellos clientes que se preocupan por el precio.

En referencia a la selección de estas marcas, la empresa deberá aprovechar la excelente relación comercial que mantiene con los proveedores para conseguir una marca que cumpla con los requisitos de calidad. En este sentido, se puede optar por una nueva empresa que esté ingresando en el sector, ya que ofrece sus productos a precios más bajos que las marcas posicionadas para ganar mercado rápidamente.

En cuanto a la fijación de los precios de venta, se tendrá en cuenta el que establecen los competidores. Esto se logrará por medio de un relevamiento de precios con la finalidad de brindar una oferta competitiva en el nivel de precios bajos.

Por último, en la comunicación de estos nuevos productos, sólo se mencionará el nombre del producto genérico y su precio más bajo, como por ejemplo: "jeans a \$89". De esta forma, las personas que se preocupan por el precio se verán seducidas a visitar el local.

## Programa de Contingencia 2

**Objetivo:** incrementar los ingresos de la empresa por medio del cobro de las deudas.

**Concepto:** ofrecer un descuento para que las personas que mantienen una deuda con MyM la cancelen.

### Metodología

Por medio de un correo directo, se les hará saber a los ex-clientes *tipo Y* (quienes representan el 45% de los clientes perdidos) cual es el estado actual de su deuda. En ella se detallará la antigüedad de la misma, y se resaltará el hecho de que no se han cobrado intereses por el tiempo transcurrido. Por otro lado, se incluirá un texto que haga referencia a la importancia que tienen para MyM sus clientes y su situación económica, comprendiendo los motivos que hayan llevado a no poder hacer frente a sus obligaciones. Se finalizará la carta con una oferta por la cancelación de la deuda. Esta seguirá los siguientes lineamientos:

- Si se cancela la totalidad de la deuda, en efectivo, la persona se beneficiará con un descuento del 50% de su deuda.
- Si la cancela en 2 cuotas mensuales consecutivas, en efectivo, recibirá una quita del 30% de su monto total.
- En caso de utilizar su tarjeta de crédito, recibirá un descuento menor, cercano al 15%, pero dependerá de la tarjeta y del porcentaje de retención que las mismas manejan con sus diversos planes.

## Programa de Contingencia 3

**Objetivo:** incrementar la cartera de clientes de MyM captando nuevos clientes.

**Concepto:** capturar nuevos clientes, para incorporarlos en la cartera de la empresa.

### Metodología:

En caso de que la empresa no consiga recuperar a los ex-compradores que pretende, o tenga por objetivo aumentar el tamaño de su cartera de clientes, deberá incorporar nuevos clientes. Lo anterior se logrará por medio de una intensiva campaña publicitaria, utilizando el correo directo y difusión en los medios de comunicación.

Con respecto al correo directo, se deberá elaborar una carta personalizada e incluir en ella un folleto o catalogo en el que se destaquen algunas ofertas. Asimismo, deberá ofrecer una promoción de ventas exclusiva para nuevos clientes en la cual, al crear una cuenta, recibirán un incentivo el cual puede ser un producto o un descuento en sus compras.

Por otro lado, la empresa debe difundir esta campaña tanto en Chepes como en pueblos cercanos, ofreciendo los mismos beneficios. Asimismo, deberá sortear productos en cada uno de estos pueblos, para que oficie como motivador.

## Parte 6: Análisis de Recuperación

## 6.1 Flujo de Fondos

En este punto se presenta el flujo de fondos del presente plan de marketing. El objetivo de este análisis es brindar información sobre los momentos en los que se generarán los ingresos y egresos con la implementación de dicho plan. El período de estudio abarca desde Junio de 2010 hasta Diciembre de 2011.

Para una mejor comprensión, se dividirá al plan de acción en dos etapas. La primera de ellas es necesaria para que se asienten los programas P1, P2 y P3, los cuales son esenciales para el correcto funcionamiento del resto de las acciones. En este período, que va desde Junio a Diciembre de 2010, no se producirán ingresos adicionales, por lo que será necesario contar con un capital de trabajo de \$19.930, para afrontar los costos de los mismos. Luego, en la segunda etapa (Enero a Diciembre de 2011), el proyecto comenzará a generar ingresos, alcanzando finalmente el objetivo de ventas propuesto.

Antes de presentar el flujo de fondos, es necesario realizar una aclaración: en el total de ingresos del plan de marketing se tiene en cuenta el objetivo de ventas (\$147.000) y el ingreso que genera la reducción de morosidad (\$14.280). Lo anterior se justifica en que, al mejorar el sistema de cobranzas, la empresa obtendrá ingresos adicionales.

A continuación se presenta el flujo de fondos para el año 2010:

Programas de Acción	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Total
<b>P1: Performance MyM</b>	\$ 5.000	\$ 1.600	\$ 900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 7.500</b>
<b>P2: CMI</b>	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	<b>\$ 1.200</b>
<b>P3: Sinestesia</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 3.830	\$ 0	\$ 2.000	\$ 200	\$ 200	<b>\$ 6.230</b>
<b>Honorarios</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000	<b>\$ 5.000</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 5.000</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 4.730</b>	<b>\$ 400</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 600</b>	<b>\$ 5.200</b>	<b>\$ 19.930</b>
<b>Ingreso Situación Normal</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 0</b>
<b>Resultado Sit. Normal</b>	<b>\$-5.000</b>	<b>\$-2.000</b>	<b>\$-4.730</b>	<b>\$-400</b>	<b>\$-2.000</b>	<b>\$-600</b>	<b>\$-5.200</b>	<b>\$-19.930</b>
<b>Ingreso Sit. Optimista<sup>110</sup></b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 0</b>
<b>Resultado Sit. Optimista</b>	<b>\$-5.000</b>	<b>\$-2.000</b>	<b>\$-4.730</b>	<b>\$-400</b>	<b>\$-2.000</b>	<b>\$-600</b>	<b>\$-5.200</b>	<b>\$-19.930</b>
<b>Ingreso Sit. Pesimista<sup>111</sup></b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 0</b>
<b>Resultado Sit. Pesimista</b>	<b>\$-5.000</b>	<b>\$-2.000</b>	<b>\$-4.730</b>	<b>\$-400</b>	<b>\$-2.000</b>	<b>\$-600</b>	<b>\$-5.200</b>	<b>\$-19.930</b>

**Tabla 24:** Flujo de Fondos año 2010.

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>110</sup> Nota: se recuerda que de acuerdo al *Análisis de Escenarios*, si sucede un escenario optimista, se supera el objetivo de ventas en un 50%.

<sup>111</sup> Nota: en este caso, de acuerdo al mismo análisis, si acontece un escenario pesimista el objetivo de ventas se reduce un 50%.



## Flujo de Fondos año 2011

Programas de Acción	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
<b>P2: CMI</b>	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	\$ 400	\$ 0	<b>\$ 2.400</b>
<b>P3: Sinestesia</b>	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	<b>\$ 2.400</b>
<b>P4: Fidelización VIP</b>	\$ 510	\$ 510	\$ 1.110	\$ 510	\$ 510	\$ 910	\$ 2.760	\$ 910	\$ 510	\$ 910	\$ 510	\$ 1.710	<b>\$ 11.370</b>
<b>P5: Tienes un mensaje</b>	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	<b>\$ 492</b>
<b>P6: "Meses Locos"</b>	\$ 2.390	\$ 0	\$ 0	\$ 2.640	\$ 3.040	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.200	\$ 2.470	\$ 0	<b>\$ 12.740</b>
<b>P7: ¡Liquidación!</b>	\$ 0	\$ 700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 1.400</b>
<b>P8: Rec. de Clientes</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.363	\$ 0	\$ 0	\$ 1.362	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 2.725</b>
<b>Honorarios</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	<b>\$ 10.000</b>
<b>Total Costo</b>	<b>\$ 3.541</b>	<b>\$ 1.451</b>	<b>\$ 1.751</b>	<b>\$ 3.391</b>	<b>\$ 5.554</b>	<b>\$ 1.151</b>	<b>\$ 3.401</b>	<b>\$ 3.213</b>	<b>\$ 1.151</b>	<b>\$ 3.351</b>	<b>\$ 3.621</b>	<b>\$ 11.951</b>	<b>\$ 43.527</b>
<b>Ingreso Situación Normal</b>	\$ 16.440	\$ 16.440	\$ 7.440	\$ 16.440	\$ 20.940	\$ 7.440	\$ 7.440	\$ 20.940	\$ 7.440	\$ 16.440	\$ 16.440	\$ 7.440	<b>\$ 161.280</b>
<b>Resultado Sit. Normal</b>	\$ 12.899	\$ 14.989	\$ 5.689	\$ 13.049	\$ 15.386	\$ 6.289	\$ 4.039	\$ 17.727	\$ 6.289	\$ 13.089	\$ 12.819	\$ -4.511	<b>\$ 117.753</b>
<b>Ingreso Sit. Optimista</b>	\$ 24.660	\$ 24.660	\$ 11.160	\$ 24.660	\$ 31.410	\$ 11.160	\$ 11.160	\$ 31.410	\$ 11.160	\$ 24.660	\$ 24.660	\$ 11.160	<b>\$ 241.920</b>
<b>Resultado Sit. Optimista</b>	\$ 21.119	\$ 23.209	\$ 9.409	\$ 21.269	\$ 25.856	\$ 10.009	\$ 7.759	\$ 28.197	\$ 10.009	\$ 21.309	\$ 21.039	\$ -791	<b>\$ 198.393</b>
<b>Ingreso Sit. Pesimista</b>	\$ 8.220	\$ 8.220	\$ 3.720	\$ 8.220	\$ 10.470	\$ 3.720	\$ 3.720	\$ 10.470	\$ 3.720	\$ 8.220	\$ 8.220	\$ 3.720	<b>\$ 80.640</b>
<b>Resultado Sit. Pesimista</b>	\$ 4.679	\$ 6.769	\$ 1.969	\$ 4.829	\$ 4.916	\$ 2.569	\$ 319	\$ 7.257	\$ 2.569	\$ 4.869	\$ 4.599	\$ -8.231	<b>\$ 37.113</b>

Tabla 25: Flujo de Fondos año 2011.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, también se presenta el calendario de ingresos, con los importes generados por cada uno de los programas de acción:

Ingresos	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
<b>P3: Sinestesia</b>	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	<b>\$ 15.000</b>
<b>P4: Fidelización VIP</b>	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	<b>\$ 60.000</b>
<b>P5: Tienes un mensaje</b>	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	\$ 1.190	<b>\$ 14.280</b>
<b>P6: "Meses Locos"</b>	\$ 9.000	\$ 0	\$ 0	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 0	<b>\$ 45.000</b>
<b>P7: ¡Liquidación!</b>	\$ 0	\$ 9.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 18.000</b>
<b>P8: Rec.de Clientes</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.500	\$ 0	\$ 0	\$ 4.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 9.000</b>
<b>Total Ingresos</b>	\$ 16.440	\$ 16.440	\$ 7.440	\$ 16.440	\$ 20.940	\$ 7.440	\$ 7.440	\$ 20.940	\$ 7.440	\$ 16.440	\$ 16.440	\$ 7.440	<b>\$ 161.280</b>

**Tabla 26:** Calendario de Ingresos año 2011.

**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, en la siguiente tabla se resumen los resultados finales del flujo de fondos:

Situación	Año 2010	Año 2011	Total
Ingreso Sit. Normal	\$ 0	\$ 161.280	<b>\$ 161.280</b>
Costo	\$ 19.930	\$ 43.527	<b>\$ 63.457</b>
Resultado Sit. Normal	-\$ 19.930	\$ 117.753	<b>\$ 97.823</b>
Ingreso Sit. Optimista	\$ 0	\$ 241.920	<b>\$ 241.920</b>
Costo	\$ 19.930	\$ 43.527	<b>\$ 63.457</b>
Resultado Sit. Optimista	-\$ 19.930	\$ 198.393	<b>\$ 178.463</b>
Ingreso Sit. Pesimista	\$ 0	\$ 80.640	<b>\$ 80.640</b>
Costo	\$ 19.930	\$ 43.527	<b>\$ 63.457</b>
Resultado Sit. Pesimista	-\$ 19.930	\$ 37.113	<b>\$ 17.183</b>

**Tabla 27:** Flujo de Fondos – Resultados Finales

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones del Flujo de Fondos:

De acuerdo al análisis realizado, puede observarse que en los tres casos (normal, optimista y pesimista) el flujo de ingresos y egresos es superior a lo invertido. Asimismo, se puede advertir que aún en presencia de un escenario pesimista, la empresa lograría ingresos superiores a lo invertido.

Por otra parte, el plan resulta igualmente conveniente si se lo valora en un ciclo de tiempo mayor, ya que la empresa contará con una estructura que seguirá reportando ciertas utilidades en el futuro.

En suma, es aconsejable llevar a cabo el plan propuesto, debido a que *MyM* no sólo recuperará la inversión realizada, si no que obtendrá una utilidad adicional.

## 6.2 Retorno Sobre la Inversión (ROI)

### Cálculo del ROI

El ROI es un indicador que indica el valor que obtiene la empresa como resultado de la inversión en el Plan de Marketing. La fórmula que permite obtener su valor es la siguiente:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

A continuación se presentan los datos con los que se realizará el cálculo de este indicador:

- **Inversión** (costo del plan): \$63.457.
- **Ventas:**
  - Escenario Normal (objetivo de ventas): \$147.000.
  - Escenario Optimista: \$220.500.
  - Escenario Pesimista: \$73.500.
- **Utilidades:** para el cálculo de los beneficios se toma solamente la utilidad bruta<sup>112</sup> de las ventas adicionales, ya que la empresa deberá afrontar sus otros costos (fijos y variables) independientemente de la implementación de este plan.

Por lo tanto, el ROI para el cumplimiento del objetivo de ventas es el siguiente:

$$\text{ROI Escenario Normal} = (\$79.460^{113} - \$63.457) / \$63.457 = 0,25.$$

El resultado obtenido se debe interpretar de la siguiente manera: por cada peso invertido en el Plan de Marketing, se obtendrán \$0,25 adicionales. Lo anterior también significa que la rentabilidad del plan es del 25%.

Por otra parte, se calculan los valores para los dos escenarios restantes:

$$\text{ROI Escenario Optimista} = (\$119.189^{114} - \$63.457) / \$63.457 = 0,88.$$

Este resultado indica que, en caso de ocurrir un escenario optimista, se obtendrán \$0,88 por cada peso invertido. Es decir, se consigue una rentabilidad mayor (88%).

$$\text{ROI Escenario Pesimista} = (\$39.730^{115} - \$63.457) / \$63.457 = - 0,37.$$

Por el contrario, si acontece un escenario pesimista, por cada peso invertido en el plan se perderán \$0,37, lo que significa una rentabilidad negativa del 37%. En este último caso, si bien la empresa obtendrá una utilidad negativa en términos cuantitativos, cualitativamente contará con una estructura implementada que le reportará beneficios económicos en el futuro. Asimismo, se debe recordar que estos resultados están basados en estimaciones, por lo que su valor real puede variar.

<sup>112</sup> Nota: Utilidad bruta=(ventas–costo de venta). En este caso, se utiliza el 85%, debido a que este es el promedio del margen que la empresa aplica en la fijación de precios.

<sup>113</sup> Cálculo: \$147.000/1,85=\$79.459,5.

<sup>114</sup> Cálculo: \$220.500/1,85=\$119.189,1.

<sup>115</sup> Cálculo: \$73.500/1,85=\$39.729,7.

# Parte 7: Análisis

## Final

## 7.1 Conclusiones Finales

*MyM*, desde sus comienzos, supo identificar las oportunidades que le brindo el mercado. Por esta razón, ha logrado un crecimiento ininterrumpido logrando la posición competitiva que actualmente posee. Sin embargo, la empresa nunca ha realizado una planificación a mediano o largo plazo. Es decir, siempre fue llevando su negocio en el día a día. Y este es, quizá, el principal impedimento que tiene en la actualidad, lo que provoca que su crecimiento se vea disminuido poniendo en riesgo su situación futura.

Por medio de la implementación del Plan de Marketing propuesto, la empresa no sólo conseguirá alterar el decrecimiento de las ventas sino que también contará con una estructura que le seguirá reportando beneficios en el futuro.

Lo anterior hace referencia, en primer lugar, a las mejoras en su sistema de gestión. A través de las mismas, se facilitará notablemente la administración del negocio. Asimismo, podrá alcanzar un nivel “saludable” en sus cuentas corrientes, realizando un seguimiento individual de los índices de morosidad. Por otra parte, con la implementación de un sistema de gestión de su base de datos, la empresa contará con una herramienta que le permita ampliar el conocimiento sobre sus clientes.

En segundo lugar, aplicando este plan la empresa tendrá fidelizados a sus clientes más rentables y habrá recuperado a consumidores que tienen el potencial de convertirse en dichos clientes. Estos aspectos le proporcionarán importantes beneficios económicos en los próximos años, ya que un cliente fiel destina mayor parte de sus ingresos en los comercios de su agrado.

Finalmente, el plan le proporciona a *MyM* las bases para la realización de las comunicaciones en general, a través de una estrategia que integra la mezcla de comunicación de marketing. En este sentido, se piensa que éste es el momento adecuado para utilizar los nuevos medios de comunicación (Internet y telefonía celular), intentando que la empresa sea pionera en el uso de los mismos.

Es necesario realizar una aclaración con respecto a la imagen negativa que mantiene la empresa sobre la variable precio. En este plan no se consideró pertinente la reducción de los precios de ventas, debido a que esta decisión puede afectar negativamente al resto de sus productos de *MyM*. Por esta razón se propone la realización de distintas promociones de ventas, por medio de las cuales se logrará disminuir el impacto de dicha imagen negativa. No obstante, se presenta la alternativa de introducir una línea de productos más económica, en caso de no conseguir los resultados deseados.

Por otra parte, se exponen algunas recomendaciones para llevar a cabo el presente Plan de Marketing:

- Dar continuidad al plan, teniendo en cuenta que en los primeros seis meses son esenciales para la consecución de los objetivos planteados.

- Se sugiere que la implementación del plan de acción se efectúe de manera *escalonada* y con *flexibilidad*, contemplando la posibilidad de sustituir el orden de los programas o modificar los plazos de los mismos.
- Tener siempre en cuenta el *contexto* para poder detectar las oportunidades que se presenten así como las amenazas que el mismo sector puede acarrear.
- No perder nunca la mirada en las necesidades de los clientes.
- En caso de crisis o situaciones dificultosas, nunca dejar de comunicar. Debe tomarse un minuto para explicarles a los clientes lo que sucede, ya que ellos entenderán mejor si se les habla de frente.

Finalizando, de acuerdo a los análisis desarrollados a lo largo de todo este Plan de Marketing se considera que la empresa cuenta con un gran potencial para la consecución de los objetivos planteados, y que por medio de los programas propuestos puede mejorar su desempeño y no estancarse en su posición actual. Este es el desafío que *MyM* deberá enfrentar para asegurar su permanencia en el mercado por muchos años más.

## Parte 8: Fuentes de Información



## 8.1 Fuentes Bibliográficas

- ♫ BILLOROU, Oscar Pedro (1992); *Las comunicaciones de marketing*; Ed. El Ateneo; Buenos Aires, Argentina.
- ♫ HAIR, Joseph F., BUSH, Robert P., ORTINAU, David J. (2004); *Investigación de mercados*; Ed. McGraw-Hill; México.
- ♫ HIEBING, Roman G., COOPER, Scott W. (1992); *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*; Ed. McGraw-Hill; México.
- ♫ KOTLER, Philip (2001); *Dirección de Marketing*; Ed. Pearson Education; México.
- ♫ KOTLER, Philip (2003); *Los 80 Conceptos Esenciales de Marketing*; Ed. Prentice Hall; Madrid.
- ♫ PAZ, Hugo Rodolfo (2000); *Canales de Distribución, Estrategia y Logística Comercial*; Ed. Ediciones Universo; Buenos Aires, Argentina.
- ♫ PINE, Joseph B. y GILMORE, James H. (2000); *La economía de la experiencia*; Ed. Granica; México.
- ♫ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María (1999); *El Plan de Marketing en la práctica*; Ed. ESIC; Madrid.
- ♫ SAPAG CHAÍN, Nassir (2007); *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*; Ed. Pearson Education; México.
- ♫ SCHIFFMAN, Leon G.; KANUNK, Leslie Lazar (1997); *Comportamiento del Consumidor*, Ed. Prentice Hall; Quinta Edición.
- ♫ SEMYRAZ, Daniel J. (2006); *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión*; Ed. Osmar Buyatti; Buenos Aires, Argentina.
- ♫ WALKER, Orville C., BOYD, Harper W., MULLINS, John, LARRÉCHÉ, Jean-Claude (2005); *Marketing Estratégico*; Ed. McGraw-Hill; México.

## 8.2 Otras Fuentes de Información

- ↯ Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES).
- ↯ ARDÚIZ, Isidro (2009). La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo. Buenos Aires, Argentina.
- ↯ Guía Total para el Comercio Minorista: Cómo exhibir mejor y diferenciarse; Buenos Aires; Arte Grafico Editorial Argentino; 2009.
- ↯ HOYOS BALLESTEROS, Ricardo. Revista electrónica Papeles de Administración; Universidad Piloto de Colombia; Año 2, volumen 1, numero 2, Junio de 2008.
- ↯ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).
- ↯ Municipalidad del Departamento Rosario Vera Peñaloza, Chepes, La Rioja.
- ↯ Sociedad Rural del Sur Riojano (SorSur).
- ↯ UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA (2002), Imagen y Posicionamiento de establecimientos minoristas, España.

## 8.3 Fuentes Digitales

-  [www.aam-ar.org.ar](http://www.aam-ar.org.ar)
-  [www.adlatina.com.ar](http://www.adlatina.com.ar)
-  [www.ciaindumentaria.com.ar](http://www.ciaindumentaria.com.ar)
-  [www.clarin.com](http://www.clarin.com)
-  [www.claves.com.ar](http://www.claves.com.ar)
-  [www.criticadigital.com](http://www.criticadigital.com)
-  [www.daemonquest.com](http://www.daemonquest.com)
-  [www.diariouno.com.ar](http://www.diariouno.com.ar)
-  [www.elindependiente.com.ar](http://www.elindependiente.com.ar)
-  [www.fadeeac.org.ar](http://www.fadeeac.org.ar)
-  [www.ieco.clarin.com](http://www.ieco.clarin.com)
-  [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
-  [www.infobae.com](http://www.infobae.com)
-  [www.infobrand.com.ar](http://www.infobrand.com.ar)
-  [www.infonegocios.info](http://www.infonegocios.info)
-  [www.larioja.gov.ar](http://www.larioja.gov.ar)
-  [www.nuevarioja.com.ar](http://www.nuevarioja.com.ar)
-  [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## Parte 9: Anexos

## Anexo 1

### Propuesta de Investigación – MyM Exclusividades

1. **Problema de decisión:** ¿Qué estrategia implementar para captar nuevos clientes y recuperar a los clientes perdidos?

2. **Objetivos de Investigación:**

- **General:**

- i. Conocer el perfil de mercado-meta.
- ii. Conocer los motivos de compra, y de no compra, de cada uno de los segmentos.

- **Específicos:**

- i. Conocer hábitos de compra y uso del producto (donde realizan las compras, con qué frecuencia, razón de compra, compra planeada o por impulso).
- ii. Conocer el grado de conocimiento de los negocios y de las marcas que se comercializan en ellos.
- iii. Conocer el posicionamiento de los negocios que comercializan ropa en Chepes.
- iv. Conocer los atributos más importantes para el mercado meta al efectuar una compra. (atributos: diseño, precio, calidad, exclusividad, forma de pago, atención al cliente, marcas, devoluciones).
- v. Conocer la lealtad de los consumidores (lealtad al negocio y a la marca).

3. **Metodología:**

Para este trabajo, se realizará una investigación en 2 etapas. En primer lugar, se hará una Inside Marketing Research a la población 1. Luego, en una etapa posterior, se abordará a la población 2 con una investigación cualitativa.

- i. **Población 1:** empleadas de locales comerciales de venta de indumentaria y calzado en la ciudad de Chepes, que se desempeñen en el área de ventas, y que tengan experiencia en ese puesto de 2 años como mínimo.
- ii. **Población 2:** hombres y mujeres, de 18 a 55 años de edad, que residan en la ciudad de Chepes, pertenecientes a un nivel socioeconómico C amplio y que compren productos de indumentaria y calzado al menos dos veces cada seis meses.

- **Tipo de Investigación: Exploratoria.**

- i. **Técnica:** Entrevistas en profundidad
- ii. **Instrumento:** Guía de Pautas
- iii. **Tamaño de la muestra:** para la *Población 1* se realizarán 6 entrevistas, a vendedoras de 3 locales distintos.

Para la *Población 2*, se realizarán, en principio, 6 entrevistas, dependiendo de los resultados de la investigación con la Población 1. Estas se realizarán de la siguiente manera:

Sexo	Edad	NSE	Cantidad
Hombre	De 12 a 20 años	C Amplio	2
	De 21 a 35 años		
Mujer	De 12 a 20 años	C Amplio	4
	De 21 a 35 años		
	De 36 a 55 años		
Total			6

## 4. Cronograma de Actividades:

### Población 1:

Actividad	26/10 01/11	-	02/11 08/11	-	09/11 15/11	-	16/11 22/11
Diseño del Instrumento							
Realización							
Análisis de la Información							
Presentación de los resultados							

### Población 2:

Actividad	11/01 17/01	-	18/01 25/01	-	26/01 01/02	-	02/02 09/02
Diseño del Instrumento							
Realización							
Análisis de la Información							
Presentación de los resultados							

## Mystery Shopper

Se realizará una investigación a los 5 competidores más importantes: Tienda TEC, Piedra Libre, Lola Pura, Black and White y Concep.

Los objetivos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer su estructura comercial
- Conocer la cartera de productos
- Conocer el ambiente en el que se realizan las ventas
- Conocer los aspectos comunicacionales
- Conocer la estructura de precios

Este estudio será realizado por una persona capacitada para tal fin, quien será el que visite los comercios simulando ser un comprador.

Además de los competidores mencionados, esta persona realizará la misma tarea en MyM, de forma tal que se obtengan datos con la misma subjetividad que se obtuvieron los anteriores.

Este estudio será llevado a cabo en el mes de Setiembre de 2009.

## Anexo 2

### Guía de Pautas para las entrevistas en profundidad a empleados.

#### 1. Apertura

Esta es una discusión informal, para un trabajo de investigación de la Universidad. Quiero que te sientas cómoda y relajada. No hay respuestas correctas e incorrectas, solo opiniones y sentimientos. La grabación en audio es para que yo no tenga que tomar muchas notas durante la charla. La información que me des no influirá en tu trabajo, ya que es solo para la investigación que estoy realizando. Por eso necesito respuestas sinceras. ¡Muchas gracias!

#### 2. Introducción, respecto al consumo de ropa en general

- a. Desde tu punto de vista, ¿Cuáles son los motivos por los que las personas compran ropa?
- b. ¿Y por qué calzado?
- c. ¿Cuáles crees que son los beneficios que obtienen las personas al comprar este tipo de productos?
- d. Cuando las personas quieren comprar estos productos, ¿Qué cosas tienen en cuenta los consumidores a la hora de elegir una TIENDA?
- e. ¿Y con respecto a los productos?
- f. ¿Crees que la decisión de comprar es planeada, o es espontánea?
- g. ¿Consideras que la distancia a la que se encuentran las personas de los locales es un factor importante a la hora de comprar ropa y calzado?
- h. Para vos, ¿las personas compran sus productos en distintas tiendas o habitualmente lo hacen en los mismos lugares?

#### 3. Respecto a los clientes de MyM

- a. Como me describirías a los clientes de MyM: edad, hábitos de vida, clase social, actividades que realizan.
- b. Para vos, ¿existen mejores clientes que otros? ¿Qué características poseen los mejores clientes que los diferencian de los demás?
- c. ¿En qué cosas o atributos se fijan los clientes a la hora de elegir un producto?
- d. ¿Cuáles de estos atributos son los más valorados?
- e. ¿Cuál es la imagen que supones que tienen los clientes sobre MyM?
- f. ¿Consideras que los clientes de MyM son leales al negocio?

#### 4. Respecto al negocio en particular

- a. ¿Por qué crees que la gente compra en MyM y no en otros lugares?
- b. ¿Cuáles consideras que son los puntos más fuertes de MyM?
- c. ¿Y cuáles los más bajos?
- d. ¿Qué cosas facilitan la venta?
- e. ¿Cuáles son los productos que más se venden? ¿Qué características poseen?

- f. ¿Y cuáles los que menos se venden?

## 5. Ahora respecto a los competidores

- a. Para vos, ¿Cuáles son los competidores de MyM? (respuesta espontanea)

## Anexo 3

### Guía de Pautas para las entrevistas en profundidad a consumidores finales.

#### Apertura

Esta es una discusión informal, para un trabajo de investigación de la Universidad. Quiero que te sientas cómodo/a y relajado/a. No hay respuestas correctas e incorrectas, solo opiniones y sentimientos. La grabación en audio es para que yo no tenga que tomar notas durante la charla. La información que me des es sólo para la investigación que estoy realizando. Por eso necesito respuestas sinceras. ¡Muchas gracias!

#### 1. Preguntas introductorias (factores del estilo de vida):

- a. ¿Cómo definiría su vida social?
- b. ¿Qué importancia ocupa en su vida el cuidado de su imagen?

#### 2. Centrándonos en el uso y compra de ropa y calzado en general,

- a. ¿Cuáles son las razones por las que compras estos productos?
- b. ¿Y cuáles son los atributos que valora de una prenda de ropa a la hora de efectuar una comprar? (EN CASO DE QUE NO ENTIENDA LA PREGUNTA, MOSTRAR LA LISTA DE ATRIBUTOS Y PEDIR QUE NOMBRE OTROS)
- c. De esos atributos, ¿cuál es el más importante?
- d. En cuanto a la marca, ¿Qué importancia tiene en la elección de una prenda? ¿Y el precio? (EN CASO DE QUE NO HAYAN SALIDO ESPONTANEAMENTE)
- e. En cuanto la elección de una tienda, ¿Qué cosas tiene en cuenta para elegir entre una u otra?
- f. De los siguientes atributos (MOSTRAR LA LISTA), por favor elige los 5 más importantes que debe tener una tienda, y luego, de esos 5, elige el más importante.
- g. Refiriéndonos la decisión de compra ¿la misma es espontanea o planeada?
- h. ¿Con que frecuencia efectúa las compras de estos productos?
- i. Para adquirir estos productos, ¿la distancia a la que se encuentran las tiendas es un factor importante?
- j. En tu caso, ¿realizas tus compras en tu ciudad de residencia? ¿O esperas viajar a una ciudad importante para hacerlas?
- k. ¿Habitualmente realizas tus compras en un mismo negocio? ¿Por qué?
- l. ¿Y compras las mismas marcas? ¿Por qué?
- m. Cuando realizas una compra, ¿Cuánto gastas aproximadamente?
- n. ¿Cuánto es el máximo precio que pagarías por los siguientes productos: remera, jean, camisa, zapatillas de lona, zapatos?
- o. Para finalizar este punto, ¿podría nombrarme cuales son las tiendas en las que adquirís o podrías adquirir este tipo de productos en Chepes?
- p. ¿De qué forma te enteras de los productos que tienen estos negocios? ¿Por qué medios?



### 3. De los negocios que nombraste, nos vamos a centrar en MyM:

- Podría nombrarme las marcas que usted recuerde que se venden en el local.
- ¿Cuál de ellas es para vos la más importante?
- Ahora bien, ¿Cuáles son los atributos más importantes de los productos que ofrece esta empresa? (RECORDAR LOS ATRIBUTOS DE LAS PRENDAS NOMBRADAS ANTERIORMENTE)
- De los atributos importantes a la hora de elegir una tienda (MOSTRAR LA LISTA), mencione en cuales se destaca MyM con respecto a la competencia.
- ¿Cuál es la imagen que tienes de MyM? ¿Y cuál crees que es la imagen que la gente tiene de MyM?
- Con respecto a la calidad de las prendas, ¿cuál es su opinión sobre las de MyM?
- ¿Y con respecto al precio?

### Tarjetas

Lista de Atributos a la hora de elegir una TIENDA

- Amplio surtido
- Atención al cliente
- Atención de reclamaciones
- Buena garantía
- Buena relación calidad-precio
- Buena ubicación
- Calidad de la ropa
- Consejo de los vendedores
- Estantería atractiva
- Facilidades de pago
- Ofertas frecuentes
- Precios bajos
- Presencia de marcas reconocidas
- Ropa de buen gusto y estilo
- Ropa ordenada

Lista de Atributos a la hora de elegir una PRENDA

- Calidad de las prendas
- Diseño
- Precio
- Exclusividad de los modelos
- Importancia de la Marca

## Anexo 4

### Mystery Shopper

#### Planilla de Relevamiento

Nombre del competidor:

1. Cantidad de empleados:
2. Productos que comercializa

Producto	Marcas	Calidad
Ropa Informal Masculina		
Ropa Informal Femenina		
Calzado Urbano (zapatillas de lona y de cuero)		
Zapatos Masculinos		
Zapatos y botas femeninas		
Ropa de Dama		
Ropa de Niño		
Indumentaria Escolar		
Marroquinería (bolsos, valijas, etc.)		

3. Indique la valoración de cada uno de los siguientes atributos, de acuerdo a una escala numérica del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto.

Atributo	1	2	3	4	5
Limpieza del local					
Iluminación					
Exhibición de los productos					
Comodidad dentro del local					
Música					
Aromatizantes					
Distribución de los productos dentro del local					
Atención al cliente					

4. Aspectos comunicacionales: se evaluarán los siguientes atributos comunicacionales dentro del local comercial.

Atributo	1	2	3	4	5
Presencia del nombre de la empresa					
Presencia de las marcas que comercializa (en cartelería, exhibidores, etc.)					
Exhibición de Promociones y ofertas					

#### Precios:

Averigüe el precio de los siguientes productos, indicando la marca del mismo:

- Jean clásico de hombre, primera marca:
- Jean clásico de hombre, marca más económica:
- Jean clásico de mujer, primera marca:

- Jean clásico de mujer, marca más económica:
- Zapatillas urbanas:
- Zapatos de hombre:
- Zapatos de mujer:
- Remera con estampa de hombre, primera marca:
- Remera con estampa de hombre, marca más económica:
- Remera de vestir de mujer, primera marca:
- Remera de vestir de mujer, marca más económica:

## Anexo 5

### FODA Ponderado

Para la realización del cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se seleccionaron las variables más importantes de la evaluación del negocio, a las cuales se pondero según su posibilidad de ocurrencia y su grado de importancia para este plan. Estos valores, luego, fueron multiplicados para obtener el valor esperado, el cual indicará qué variables son las más relevantes.

Los valores de posibilidad e importancia son los siguientes:

<b>Posibilidad:</b>	<b>Importancia:</b>
3 = con total seguridad	3 = Muy alta
2 = muy posiblemente	2 = Alta
1 = posiblemente	1 = Media
0 = raramente	0 = Baja

A continuación se presentan las distintas matrices con las variables ya organizadas por la ponderación. Se tiene en cuenta que

Oportunidad	Posibilidad	Importancia	Valor esperado
1. Mejora del clima económico local	2	3	6
2. Consumidores "marquistas"	3	2	6
3. Importancia del consumo de indumentaria para resaltar los rasgos de la personalidad.	3	2	6
4. Desarrollo de nuevos medios de comunicación (Internet y telefonía celular) en la ciudad de Chepes.	3	2	6
5. Crecimiento poblacional	2	2	4
6. Proceso eleccionario 2011.	3	1	3

Amenaza	Posibilidad	Gravedad	Valor Esperado
1. Bajo costo de los consumidores para cambiar de marca/tienda.	3	3	9
2. Competencia con grande urbes cercanas: La Rioja y San Juan.			
3. Competitividad del sector basada en el precio.	3	3	9
4. Modificación en la duración de las temporadas, como consecuencia del cambio climático.	3	2	6
5. Mercado fragmentado	2	2	4

Fortalezas	Posibilidad	Importancia	Valor Esperado
1. Calidad de su oferta, valorada por los compradores.	2	3	6
2. Alto reconocimiento en el mercado.	3	2	6
3. Orientación al cliente.	3	2	6
4. Excelente relación comercial con los proveedores.	3	2	6
6. Gran proporción de clientes rentables.	2	2	4
7. Liderazgo de mercado	3	1	3
8. Buena presencia en medios de comunicación	3	1	3

Debilidades	Posibilidad	Gravedad	Valor esperado
1. Pérdida de clientes valiosos.	3	3	9
2. Falta de estrategia comunicacional.	3	3	9
3. Altos índices de morosidad en sus cuentas corrientes.	3	2	6
4. Percepción por parte del público como un comercio "caro".	3	2	6
5. Limitaciones en el sistema administrativo.	3	2	6
6. Baja proporción de ventas de contado	1	2	2
7. Costos de transporte, por la lejanía con los proveedores	3	1	3

## Anexo 6 – Calculo de Ingresos y Gastos Programa 6: “Meses Locos”

Mes	Productos en promoción	Monto mínimo	Opcion A - Cross-Sell	Opción B - Up-Sell	Cantidad de Ventas	Ingreso por vent	Costo por promoción	Costo/Ingreso
<b>Enero</b>	Bermudas-mallas-polle	\$ 150	\$ 20	\$ 20	1	\$ 200	\$ 20	10%
		Beneficio	50%	20%				
			Ojotas	Bermudas-mallas-polleras				
	Precio promed	\$ 100	\$ 40					
<b>Abril</b>	Zapatillas-zapatos-bota	\$ 400	\$ 40	\$ 60	1	\$ 520	\$ 50	10%
		Beneficio	2	20%				
			medias y Ropa Int.(re	Zapatillas-zapatos-botas				
	Precio prom	\$ 300	\$ 20					
<b>Mayo</b>	abrigos	\$ 500	\$ 60	\$ 80	1	\$ 660	\$ 70	11%
		Beneficio	1	20%				
			Bufanda (regalo)	abrigos				
	Precio prom	\$ 400	\$ 60					
<b>Octubre</b>	Jeans	\$ 400	\$ 30	\$ 63	1	\$ 509	\$ 46	9%
		Beneficio	50%	25%				
			accesorios	Jeans				
	Precio prom	\$ 250	\$ 60					
<b>Noviembre</b>	Camisas-Vestidos-Rene	\$ 300	\$ 30	\$ 50	1	\$ 390	\$ 40	10%
		Beneficio	50%	25%				
			Perfume	Camisas-Vestidos-Reneras				
	Precio prom	\$ 200	\$ 60					