

Identificación de los factores claves de éxito del almacén Mala
Fama Tienda Multimarca, a través de su planeación estratégica



Kevin Daniel Cardona Cardona
Sebastian Cardona Villegas

Tutor: Margarita Gálvez Botero

Universidad Católica de Pereira
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Pereira
2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. Identificación de los factores claves de éxito del almacén Mala Fama Tienda Multimarca, a través de su planeación estratégica	10
2. Planteamiento del problema.....	11
2.1. Descripción del área problemática.....	12
Antecedentes	12
Naturaleza.....	13
Causas.....	13
Afectados	14
Dinámica	14
Consecuencias.....	14
2.2. Formulación del problema	15
2.3. Delimitación	15
3. Objetivos de la investigación.....	15
3.1. Objetivo general.....	15
3.2. Objetivos específicos.....	16
4. Justificación de la investigación	16
5. Marco de referencia	17
5.1. Marco teórico	18
5.1.1. Desarrollo administrativo.....	18
5.1.2. Moda	25
5.1.3. Mercadeo	27
5.2. Marco contextual	37
5.3. Marco legal	40
6. Diseño metodológico.....	42
6.1. Tipo de investigación	43
6.2. Método de investigación	43
6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	43
6.4. Población.....	44
6.5. Muestra.....	44
6.6. Tratamiento de la información	45

7. Presentación de los resultados del estudio “Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama Tienda Multimarca”:	46
7.1. Encuesta.....	46
7.1.1. Genero.....	46
7.1.2. Entre los siguientes rangos de edad, ¿en cuál se encuentra usted?	47
7.1.3. Actualmente ¿a qué se dedica?	48
7.1.4. En promedio, ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su ingreso económico mensual?	49
7.1.5. En promedio, ¿Cuántas veces compra ropa al año?	50
7.1.6. Cuando compra prendas de vestir, usted prefiere pagar	51
7.1.7. A la hora de comprar una prenda de vestir, ¿por cuál de los siguientes canales prefiere hacerlo?	52
7.1.8. En el momento de comprar prendas de vestir, ¿cuál de los siguientes aspectos es para usted el de mayor importancia? (Califíquelos en una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación de menor importancia y 5 la de mayor).....	53
7.1.9. A la hora de dirigirse a un establecimiento o tienda de ropa a comprar, usted suele hacerlo:.....	57
7.1.10. Cuando se dirige a una tienda de ropa a comprar, acompañado por una de las personas mencionadas en la pregunta anterior, en una escala de 1 a 5 que tanto valor de importancia le da a la opinión de esa otra persona; siendo 1 la calificación de menos importancia y 5 la de mayor importancia.	58
7.1.11. Desde su punto de vista, su estilo o tendencia a la hora de vestir se encuentra ligado a:	59
7.1.12. ¿Qué actividades le gusta realizar en su tiempo libre?	60
7.1.13. Cuando no se encuentra en su lugar de trabajo, estudio o sitio de labores rutinarias, ¿Qué otros sitios suele frecuentar?.....	61
7.1.14. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales usa?.....	62
7.1.15. Por lo general, ¿en qué meses del año suele comprar prendas de vestir? 63	
7.1.16 ¿A cuál de las redes sociales que usted utiliza le dedica mayor tiempo? ...	64
7.2. Análisis de la encuesta	65
7.3. Análisis cruzado de la encuesta	65
7.2.1. Perfil del cliente	65
7.2.2. Estilo de vida.....	66
7.2.3. Habito de pago.....	67
8. Planeación Estratégica para la organización Mala Fama Tienda Multimarca	68
8.1. Diagnóstico estratégico de la organización	68
8.1.1. Diagnostico interno	68

8.1.2. Diagnostico externo	75
8.1.3. Diagnóstico integral.....	77
8.2. Formulación estratégica (2018 – 2020)	81
8.2.1. Objetivos estratégicos	81
8.2.2. Plan estratégico	82
8.3. Presupuestación Estratégica (2018-2020).....	95
8.4. Evaluación y Control Estratégico	96
HALLAZGOS.....	97
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	101
ANEXOS	105

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco Referencial.....	17
Ilustración 2. Matriz DOFA.	23
Ilustración 3. Mezcla de mercado.....	29
Ilustración 4. Metas de la promoción.....	31
Ilustración 5. Estructuras de un canal de marketing.....	35
Ilustración 7. Antiguo local comercial.	89
Ilustración 8. Nuevo local comercial.	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Genero.	46
Tabla 2. Rango de edad.	47
Tabla 3. Ocupación.	48
Tabla 4. Capacidad adquisitiva.	49
Tabla 5. Frecuencia de compra.	50
Tabla 6. Preferencia en método de pago.	51
Tabla 7. Preferencia de canal.	52
Tabla 8. Precio.	53
Tabla 9. Garantía.	53
Tabla 10. Calidad.	54
Tabla 11. Diseño.	55
Tabla 12. Atención.	55
Tabla 13. Exclusividad.	56
Tabla 14. Compañía.	57
Tabla 15. Importancia de la opinión del acompañante.	58
Tabla 16. Estilo a la hora de vestir.	59
Tabla 17. Actividades que realiza en el tiempo libre.	60
Tabla 18. Sitios que frecuenta.	61
Tabla 19. Redes sociales que utiliza.	62
Tabla 20. Meses en los que compra prendas de vestir.	63
Tabla 21. Red social a la que mayor tiempo le dedica.	64
Tabla 22. Perfil del cliente.	65
Tabla 23. Estilo de vida.	66
Tabla 24. Habito de pago.	67
Tabla 25. Capacidad Competitiva.	73
Tabla 26. Capacidad financiera.	74
Tabla 27. Capacidad directiva.	74
Tabla 28 Capacidad de talento humano.	74
Tabla 29 POAM.	75
Tabla 30 Perfil competitivo.	76
Tabla 31 Análisis DOFA.	79
Tabla 32 Análisis de vulnerabilidad.	81
Tabla 33. Estrategia de negociación.	82
Tabla 34. Estrategia de nivel de ingresos de la organización.	83
Tabla 35. Estrategia de capacitación.	84
Tabla 36. Estrategia de alianzas con otras empresas.	85
Tabla 37. Estrategia de fortalecimiento de canal virtual.	86
Tabla 38. Plan de marketing digital.	94
Tabla 39. Presupuesto estratégico.	96

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Genero.....	46
Grafica 2. Rango de edad.	47
Grafica 3. Ocupación.....	48
Grafica 4. Capacidad adquisitiva.....	49
Grafica 5. Frecuencia de compra.	50
Grafica 6. Preferencia en método de pago.....	51
Grafica 7. Preferencia de canal.....	52
Grafica 8. Precio.....	53
Grafica 9. Garantía.....	54
Grafica 10. Calidad.....	54
Grafica 11. Diseño.....	55
Grafica 12. Atención.....	56
Grafica 13. Exclusividad.....	56
Grafica 14. Compañía.	57
Grafica 15. Importancia de la opinión del acompañante.	58
Grafica 16. Estilo a la hora de vestir.....	59
Grafica 17. Actividades que realiza en el tiempo libre.....	60
Grafica 18. Sitios que frecuenta.	61
Grafica 19. Redes sociales que utiliza.	62
Grafica 20. Meses en los que compra prendas de vestir.	63
Grafica 21. Red social a la que mayor tiempo le dedica.	64
Grafica 22 Análisis de vulnerabilidad.	81

SINTESIS

El presente documento es el resultado de una investigación descriptiva, experimental y cualitativa que mediante métodos deductivos y de observación, se propone fundamentalmente identificar los factores claves de éxito, en términos del proceso de planeación estratégica, que deberá conocer y controlar la organización Mala Fama Tienda Multimarca para diferenciarse, permanecer, expandirse en el mercado, y de esta manera, generar rentabilidad, proyectarse a futuro y lograr el éxito en su transcurrir, de manera tal que sea útil no solo para sus propietarios sino también para la comunidad.

Específicamente, con base en las principales teorías referentes al proceso de planeación estratégica y las tendencias en moda referentes al consumo de prendas de vestir; y apoyándose en la observación participante directa y la realización de una encuesta denominada “Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama Tienda Multimarca” se logra identificar que los factores críticos de éxito, en términos del proceso de planeación estratégica, que deberá controlar la organización Mala Fama Tienda Multimarca para lograr diferenciarse, permanecer y expandirse en el mercado, son aquellos que se relacionan con: poder de negociación con proveedores, comunicación tanto online como offline con los clientes, excelente ubicación del local en el que desarrolla sus actividades el almacén, los productos en cuanto a calidad, diseño, garantía y exclusividad, marketing digital y costos bajos (tanto fijos como variables).

Palabras clave: Mala Fama Tienda Multimarca, Planeación estratégica, Plan de mercado, Perfil de comportamiento del cliente.

Abstract

This document is the product of a descriptive, experimental and qualitative investigation, that using deductive and observational methods, intends to identify the critical factors of success, in terms of strategic planning, that will should to control the organization Mala Fama Tienda Multimarca; to know its competitive advantages and in this way generate profitability, to project a future and to achieve success in its passage, so that the resource not only for its owners but also for the community.

Specifically, based on the main theories, of strategic planning and market plan; and with the support of the direct observation and the develop of a survey called "Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama Tienda Multimarca", it was possible to identify critical success factors, in terms of strategic planning, which should be controlled by the organization Mala Fama Tienda Multimarca to achieve differentiation and ensure its permanence in the time they relate to: bargaining power with suppliers, communication both online and offline with customers, excellent location of the premises in which the warehouse develops its activities, products in terms of quality, design, warranty and exclusivity , digital marketing and low costs (both fixed and variable).

Key words: Mala Fama Tienda Multimarca, Strategic planning, Market plan, Customer behavior profile.

INTRODUCCIÓN

El éxito empresarial, catalogado como el hecho de que la organización permanezca, sea sostenible y presente índices de crecimiento constante, tiene mucho que ver con el proceso de planeación estratégica que realice la empresa; y la manera como lo desarrolla. En este sentido, empresas que llevan a cabo sus actividades en el sector de comercio, y más específicamente en la comercialización de prendas de vestir en punto de venta como el almacén Mala Fama Tienda Multimarca; no son ajenas a esta realidad.

El almacén es una empresa de comercialización de prendas de vestir y accesorios, legalmente constituida en la ciudad de Cartago Valle, con existencia y representación legal desde el año 2015. Durante el tiempo de funcionamiento, se ha logrado identificar una interesante oportunidad de desarrollo empresarial, obteniendo unos buenos resultados en términos de la rentabilidad del negocio y reconocimiento a nivel local. Sin embargo, durante este proceso, también surgen ciertas circunstancias las cuales pueden llegar a afectar el buen funcionamiento de la organización, y por tal motivo se considera pertinente realizar un monitoreo y estudio a profundidad de dichas situaciones.

En este orden de ideas, mediante la presente investigación se desarrolla y propone un proceso de planeación estratégica para el almacén Mala Fama Tienda Multimarca, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito que deberá conocer y controlar la organización para diferenciarse, permanecer y expandirse en el mercado.

Se tiene como base las principales teorías referentes al proceso de planeación estratégica, así como también aspectos referentes al concepto moda; la observación participante directa y la realización de una encuesta denominada “Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama Tienda Multimarca”.

1. Identificación de los factores claves de éxito del almacén Mala Fama Tienda Multimarca, a través de su planeación estratégica

2. Planteamiento del problema

Mala Fama Tienda Multimarca es una empresa comercializadora de prendas de vestir en punto de venta, está ubicada en el municipio de Cartago, Valle, desde el día 6 de Agosto del año 2015.

Esta iniciativa de emprendimiento, en primera instancia surgió cuando se identificó una necesidad insatisfecha en cuanto a la posibilidad de encontrar una tienda de ropa que satisfaga los gustos de las personas que se identifican con un estilo de vida juvenil del municipio de Cartago.

Se identificó que la mayoría de personas con tendencia a llevar un estilo de vida juvenil, preferían desplazarse a otras ciudades como Cali, Medellín y principalmente Pereira, a la hora de comprar prendas de vestir.

El almacén, se ubica estratégicamente en el centro de Cartago, a dos cuadras de la plaza principal; para el momento de su apertura, la zona contaba con alrededor de diez boutiques; lo cual representaba un importante sector comercial en la ciudad, sin embargo, no la más importante. Es pertinente destacar también que estas diez boutiques, se caracterizaban por vender únicamente prendas femeninas; y en este sentido, el almacén marcaba la diferencia en el sector, ya que era el único que se enfocaba en comercializar prendas masculinas, sin dejar de lado el mercado femenino.

Todos estos aspectos, se veían reflejados en las ventas y el crecimiento de la organización. Durante el primer año de funcionamiento, no hubo un solo mes en el cual se haya estado cerca de no cubrir los costos totales del almacén; desde el primer mes, las ganancias siempre estuvieron muy por encima de los costos. El nivel de ventas durante el primer año superó las expectativas. En este sentido, del 100% de las ventas totales durante este año, los costos totales anuales de funcionamiento, representaron un 15%; lo cual representa un interesante margen de utilidad para las proyecciones de la empresa.

Lo anterior, es pertinente mencionarlo, ya que en lo que va corrido de este año y hace aproximadamente unos 5 meses atrás, este sector en el cual está ubicado el almacén se ha venido convirtiendo en una zona cada vez más comercial. Hechos como la inauguración de una Tienda D1, el traslado del Banco Colpatria, la remodelación de una de las principales sucursales de Claro y la adecuación de alrededor de ocho locales comerciales más, han hecho de esta cuadra, una de las más promisorias en cuanto al sector comercial del municipio.

Sin embargo, estos cambios favorables mencionados, también han traído consigo la aparición de nuevos competidores directos e indirectos; es así, como en la actualidad, la tienda de ropa Mala Fama pasó de ser el único punto de venta comercializador de prendas de vestir masculinas y femeninas en el sector, a ser uno de los cinco almacenes que comercializan ropa para ambos sexos. Además, a esta competencia mencionada, se le debe sumar la competencia que también generan las tiendas de ropa virtuales, las

cuales cada vez ganan mayor fuerza y posicionamiento en el mercado. Todo lo anterior, ha impactado a la organización, y esto se ha visto reflejado en una pequeña disminución en el nivel de ventas de la compañía sin afectar drásticamente la rentabilidad del negocio

Teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados y reconociendo que para que el negocio de comercialización en punto de venta, sea más sostenible y presente índices de crecimiento constante, se identifica la necesidad de identificar los factores críticos de éxito del almacén Mala Fama, a través del desarrollo de su planeación estratégica, por medio de la cual, se pueda generar rentabilidad, proyectar a futuro y lograr el éxito en su transcurrir, de manera tal que sea útil no solo para sus propietarios sino también para la comunidad.

2.1. Descripción del área problemática

Antecedentes

Como principales antecedentes del presente trabajo de investigación se encuentran una serie de estudios enfocados en la planeación estratégica y en el sector moda.

De esta manera, en lo que tiene que ver con comportamientos del consumidor moda, Piedrahíta, Ceballos y Bejarano (2012, pp. 46, 49,) muestran los resultados de una investigación que pretende comprender cómo es el comportamiento del consumidor adolescente y su relación con la moda en el ambiente de los centros comerciales.

En lo que tiene que ver con la apariencia desde el vestuario, Gómez (2015, pp. 153, 155, 166) buscan los ejes articulación entre el diseño de modas y las representaciones estéticas y culturales relacionadas con las opciones y preferencias en el vestuario, así como las formas de disponer el cuerpo en los espacios de interacción cotidiana.

En este estudio los autores proponen una mirada estética alrededor de los atuendos, los accesorios y los objetos que terminan siendo una prolongación del cuerpo. El diseñador establece estas relaciones y las evidencia a través de la comprensión de las fuerzas motivacionales de las preferencialidades, para generar una conexión entre las prácticas de sentido que emergen al vestirse y a partir de esto observar las relaciones entre preferencias, consumo y gusto que los llevan consciente o inconscientemente a prácticas culturales que obedecen a temporalidades tales como la moda.

Relacionado también con la industria de la moda; Pardo, Hernández y Paixão-Barradas (2013, pp. 119, 125, 128) establecen una relación entre los valores humanos, los estilos de vida y las decisiones de compra de productos moda. Logran identificar perfiles de consumidores según tipos de pensamiento, que ayuden a las empresas y a los diseñadores de moda a conocer mejor al público objetivo y, de esta manera, sobre la base de las necesidades reales estudiadas, a posicionar mejor su producto.

Por otra parte, en lo que tiene que ver con la planeación estratégica; según Aguilera y Riascos (2009, pp. 27, 42) la dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno.

En lo concerniente a planeación estratégica y gestión de la información, Camargo, Vera y Cárdenas (2014, pp. 7, 16, 23) establecen una relación entre la gestión de la información al interior de la organización y su planeación estratégica. En este sentido, plantean que la planeación estratégica de una organización permite a la empresa lograr ventaja competitiva, si y solo si esta estrategia es suficientemente socializada al interior de la organización.

Para finalizar, referente a la estrategia e innovación en las Mipymes colombianas, Tarapuez, Guzmán y Parra (2016, pp. 170, 179) observan una clara relación entre las empresas que siempre realizan procesos estratégicos integrales (formulación, implementación y seguimiento) y de innovación al interior de las mismas, aspectos que a la vez se encuentran asociados con la mejora de sus utilidades.

Naturaleza

El éxito empresarial, catalogado como el hecho de que la organización permanezca, sea sostenible y presente índices de crecimiento constante, tiene mucho que ver con la planeación y el direccionamiento estratégico que realice la empresa; y la manera como lo desarrolla. En este sentido, empresas que llevan a cabo sus actividades en el sector de comercio, y más específicamente en la comercialización de prendas de vestir en punto de venta como el almacén Mala Fama Tienda Multimarca; no son ajenas a esta situación.

En este orden de ideas, la naturaleza de la presente investigación se fundamenta en el desarrollo empresarial, teniendo en cuenta las dimensiones de la moda, el mercadeo y las perspectivas del proceso de planeación estratégica; para el cual se sigue una estructura fundamentada en los procesos de diagnóstico estratégico, formulación estratégica, presupuestación estratégica y evaluación y control estratégico.

Causas

Desde el punto de vista interno, se identifican como causales del problema, la ausencia de un análisis y acción estratégica por parte de la dirección de la empresa porque a pesar de que en la actualidad se llevan a cabo actividades orientadas a el logro de una diferenciación y el alcance de unas ventajas competitivas, estas acciones no responden directamente a una planeación estratégica formalmente establecida.

En lo que tiene que ver con los factores externos, se identifica el aumento tanto de competidores directos como indirectos, así como también, la ausencia de una adecuada información y base de datos sobre los diferentes tipos de clientes. Otros

aspectos que resulta pertinente tener en cuenta son los relacionados con la falta de información, acerca del sector moda, las tendencias y el comportamiento de los consumidores que hacen parte del mercado objetivo.

Afectados

Se pueden identificar como afectados directos e indirectos de la investigación, la dirección del almacén Mala Fama Tienda Multimarca y sus diferentes grupos de interés.

Dinámica

El concepto de estrategia ha sido utilizado a lo largo de la historia, en diferentes situaciones, escenarios y contextos; sin embargo, en lo que tiene que ver con el ámbito organizacional, Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016) afirman que desde la década de 1920 hasta el presente ha sido interpretada a partir de diferentes perspectivas y se ha convertido en herramienta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas que han logrado perdurar.

A partir de la década de los sesenta, la estrategia juega un papel fundamental en el quehacer de la gerencia, ya que comienza a asociarse el concepto, con otros términos tales como la gestión y la administración estratégica.

En este sentido, y como se cita en Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016), autores como Hofer y Schendel (1985, p. 4) definen a la estrategia como una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios tanto externos como internos.

Por esta misma línea, Porter (1996, p. 106) asume que estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, realizar actividades similares pero mejor y en diferente forma. Por otra parte, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, p. 3) la definen como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, y de acuerdo con este último enfoque, la empresa podría tener una estrategia aun cuando no hiciera planes. Más recientemente, autores como Jones y George (2006) conciben la estrategia como un conglomerado de decisiones relativas a qué metas perseguir, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar esas metas.

Por otra parte, en lo que tiene que ver con el ámbito empresarial nacional en temas de estrategia; un estudio reciente, como el realizado por Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016), demuestran que casos de empresas exitosas se caracterizan por ser organizaciones que cuentan con procesos formales para la formulación, la implementación y el seguimiento del plan estratégico dentro del cual tienen en cuenta de manera explícita el tema de la innovación.

Consecuencias

La no solución del problema trunca en primer lugar el potencial de crecimiento de la empresa y en segundo puede comprometer su permanencia en el mercado en un mediano plazo.

2.2. Formulación del problema

¿Qué factores claves de éxito, en términos del proceso de planeación estratégica, deberá conocer y controlar la organización Mala Fama Tienda Multimarca para diferenciarse, permanecer y expandirse en el mercado?

2.3. Delimitación

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el almacén Mala Fama Tienda Multimarca ubicado en el municipio de Cartago, Valle del Cauca; el cual hace parte del sector moda, y más específicamente el subsector de comercialización de prendas de vestir.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Identificar los factores claves de éxito, en términos del proceso de planeación estratégica, que deberá conocer y controlar la organización Mala Fama Tienda Multimarca para diferenciarse, permanecer y expandirse en el mercado.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico estratégico del almacén.
- Identificar los factores claves de éxito de la organización a través de su formulación, presupuestación y control estratégico.
- Formular plan cumpliendo rigurosamente el proceso estratégico.
- Plantear proyecto estratégico de mercadeo.

4. Justificación de la investigación

La presente investigación es de gran importancia para la organización, ya que le permite contar con un proceso de planeación estratégica formalmente estructurado, y consecuentemente lograr diferenciarse, permanecer y expandirse en el mercado.

Por otra parte, es de gran valor para el proceso de formación como estudiantes de administración de empresas contar con organizaciones locales que permitan aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso académico de formación y tener una visión mucho más amplia de cómo se interactúa en el mundo empresarial.

Además, es de gran pertinencia para la sociedad universitaria ya que sirve como apoyo para que los estudiantes de semestres inferiores cuenten con una base para sus futuras investigaciones.

Es pertinente mencionar que la Universidad Católica de Pereira enriquece su base de datos en investigaciones regionales; y de esta manera es también una contribución para que la facultad de ciencias económicas y administrativas pueda alcanzar su objetivo el cual es ser la universidad que mayor conocimiento tiene sobre las empresas regionales.

Por otra parte, el sistema educativo a nivel nacional ha presentado algunos cambios en los últimos años, en el sentido de que antes se buscaba formar profesionales para que buscaran empleo, mientras que lo que se busca hoy en día es formar profesionales que generen empleo; es en esta parte donde el presente trabajo de investigación es de gran pertinencia, ya que se busca fortalecer una iniciativa que surgió como un emprendimiento de un estudiante de la universidad.

5. Marco de referencia

Ilustración 1. Marco Referencial.



5.1. Marco teórico

5.1.1. Desarrollo administrativo

Henry Mintzberg plantea un enfoque de estrategia que se enfatiza en la acción, y según su punto de vista:

La empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso cuando nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o de la definición de las metas, o no serlo. En las definiciones que se expusieron antes, la estrategia consistía en la planificación formal y en establecer metas. (Mintzberg, 1997, p. 4).

Por esta misma línea, cuando se habla de planeación, Tarapuez, Guzmán y Parra Hernández (2016, p. 171) indican que:

El modelo clásico propuesto por David (1990) está fundamentado en una serie de pasos secuenciales que abarcan desde la declaración de la misión, auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias y políticas, formulación de objetivos a corto plazo, asignación de recursos y medición y evaluación de resultados, los cuales son formalizados en un documento escrito.

De acuerdo con Reyes Ponce (1998, p. 244) “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”.

En lo que tiene que ver con planeación estratégica, Ogliastri (1996, p. 19) plantea que:

Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los años setenta. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En este mismo sentido, interpretando a Chiavenato (2011, p. 48) se afirma que la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Justamente, ese plan de acción es el factor generador de ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo.

Este mismo autor, plantea además que la planeación estratégica se basa en identificar los recursos potenciales, alinear las competencias, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicaran para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

En cuanto a los determinantes del éxito de la planeación estratégica, Chiavenato (2011, p. 43) plantea que:

Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas (escala del entorno) para poder sobrevivir.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010, p. 468) como se cita en Tarapuez, Guzmán y Parra Hernández (2016, p. 172) indican que “la creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social”.

Desde otra perspectiva, Johnson y Scholes (1997, p. 8) proponen que “el término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera”.

En esta dirección, los estudios realizados por Gómez y Balkin (2003, p. 159), como se cita en Aguilera y Riascos (2009, p. 36), apuntan a que:

La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada, integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.

En este mismo sentido, interpretando a Fred (1994, p. 6), a la hora de formular y definir la estrategia de una organización, existe una terminología clave; la cual se define a continuación:

- Estrategas:

Individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa.

- Formulación de la misión:

Consiste en la formulación de un propósito duradero, el cual distingue a una empresa de otras parecidas. La formulación de una misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos de producto y de mercado; incorpora la filosofía de los estrategas; revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

En un concepto un poco más profundo, una formulación de misión, muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Estos componentes en conjunto, responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

- Fortalezas internas:

Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Se dice además, que las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas.

- Debilidades internas:

Se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, desarrollo e investigación que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

- Oportunidades externas:

Esta expresión se refiera a tendencias económicas, sociales, políticas tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. De esta manera, las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas.

- Amenazas externas:

Consiste en aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

- Objetivos:

Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

- Estrategias:

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos.

- Metas:

Las metas (de un año o menos) se pueden definir como como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objetivo de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

- Políticas:

Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objetivo de lograr las metas ya definidas.

Una vez clarificados estos conceptos; parafraseando a Fred (1994, pp. 12-17), se plantean tres pasos fundamentales a la hora de realizar el proceso de planeación estratégica, los cuales son formulación, ejecución y evaluación de estrategia.

En cuanto a la formulación de estrategia, este paso se puede definir como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

El siguiente paso, la ejecución de la estrategia, significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Esta

etapa se fundamenta en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

El otro paso, el de la evaluación de las estrategias, plantea tres actividades fundamentales; primero, la organización debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Como segunda actividad, la empresa debe medir el desempeño de la organización; consiste en comparar el progreso real de con el progreso previamente planificado. Por último, se deberán tomar medidas correctivas necesarias para mejorar la posición estratégica de la empresa.

Por otra parte, interpretando a Ogliastri (1996, pp. 9-10), se han distinguido tres tipos de estrategias clásicas:

La estrategia de especialización, la cual es seguida por una empresa cuando destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una capacidad competitiva en los mismos productos o mercados con los cuales trabaja en ese momento. Esta estrategia requiere una posición sólida de la empresa en términos de una gran eficiencia.

La segunda es la estrategia de integración; esta consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. La integración puede ser horizontal o vertical. En la integración horizontal la empresa completa sus líneas de productos con otros semejantes. En la integración vertical la empresa destina sus recursos estratégicos al desarrollo de nuevas empresas que producen las materias primas o los insumos requeridos por la empresa en el momento (integración vertical hacia atrás). En la integración vertical hacia adelante la empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor.

La estrategia de diversificación, consiste en la inversión de los recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales.

En este mismo sentido, y regresando a lo planteado por Fred (1994, p. 3), se afirma que “la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y las oportunidades externas de una firma”. Justamente, para lograr identificar y analizar dichos factores, existen una serie de herramientas comúnmente aceptadas. Una de ellas es la conocida como matriz DOFA.

Según Fred (1994, p. 193):

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas.

Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

En la ilustración 2, tomada de Fred (1994, p. 194), “se muestra una representación esquemática de la matriz DOFA, la cual está conformada por nueve casillas. Hay cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategia y una que siempre se deja en blanco”.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Vencer debilidades aprovechando oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Usar fortalezas para evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

Por otra parte, en cuanto a la importancia y aplicación de la planeación estratégica, citando a Fred (1994, p. 20) “el proceso de la gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes, y las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.”

En este mismo sentido, y en cuanto a la importancia de tener en cuenta el medio externo, Serna (1992) afirma que “las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno”.

Volviendo a lo planteado por Osorio Tinoco y Murillo Vargas (2010, p. 135), se interpreta que el plan de empresa es, en primera instancia, una herramienta de planeación; que muestra una oportunidad de negocio, provee información sobre el hecho fáctico de la oportunidad de negocio, y cuenta con una estructura vertebral de cuatro grandes tópicos:

Un análisis del mercado; un análisis de la forma en que operará el negocio, de la forma en que se producirá el bien y/o el servicio, de los aspectos técnicos del negocio; un análisis de la estructura y todos los aspectos relevantes y relacionados con una nueva organización, y por último, un análisis financiero, que muestre los flujos de dinero, la estructura de capital (donde se observe la inversión en el negocio y su estructura de deuda y capital) y la rentabilidad que ofrece para los inversionistas (Harvard Business School Press, 2005, Alcaraz, 2006, Varela, 2008).

5.1.2. Moda

En este sentido, cuando en el plan de empresa se hace referencia a la pertinencia de realizar un análisis de mercado y un análisis de la forma en que operará el negocio, es fundamental tener en cuenta aspectos de mercadeo y del sector en el cual se desenvuelve la organización.

En este orden de ideas, en lo que tiene que ver con el sector moda; de acuerdo con Solomon y Rabolt (2004, p. 4), como se cita en Piedrahita, Ceballos y Bejarano (2012, p. 47):

La moda puede entenderse como un "código" o un "lenguaje", que permite descifrar significados, los cuales varían de acuerdo al contexto. Para estos dos autores, la "moda se refiere a un estilo que es aceptado por un grupo grande de personas en un momento dado" (2004, p. 6).

Por esta misma línea, Pardo, Hernandis y Paixão-Barradas (2013, p. 124) indican que:

A través de la moda y de sus códigos estéticos y simbólicos el individuo puede transmitir su personalidad, al afirmar su pertenencia a un grupo, a través de sus gustos y estilos, y al dar información sobre lo que lleva, lo que le gustaría llevar e incluso lo que cree llevar.

Teniendo en cuenta estas definiciones, y dada la importancia de tener conocimiento acerca del mercado y los consumidores que hacen parte de ese mercado. Los estudios realizados por Piedrahita, Ceballos y Bejarano (2012, p. 47) plantean que:

Cuando de moda se trata, el grupo de referencia juega un papel importante en el proceso de compra de vestuario. Un grupo de referencia, se refiere a la persona o personas, capaces de influir en las decisiones de compra de otros consumidores. Los grupos a los que una persona pertenece, el deseo de ser aceptado por un grupo o incluso las personas famosas, se constituyen en factores que afectan las preferencias de un ser humano. Estos grupos de referencia pueden ser los padres, los amigos, los cantantes, los deportistas o cualquier otro grupo de afiliación, que sea importante para el consumidor (Solomon & Rabolt, 2004).

Con base en lo anterior, en lo referente a la segmentación de mercado en el sector moda, Pardo, Hernandis y Paixão-Barradas (2013, p. 122), indican que:

Para poder clasificar a los diferentes consumidores dentro del campo de la moda, los estudiosos del marketing utilizan criterios de segmentación generales y específicos (Martínez, y Vázquez, 2006). Además, para poder conseguir una mayor eficacia en la introducción de productos al mercado, es necesario considerar las influencias que los valores y los estilos de vida ejercen sobre las elecciones de consumo.

En la misma dirección, de acuerdo con Martínez y Vázquez (2006), como se cita en Pardo, Hernandis y Paixão-Barradas (2013, p. 122) “la segmentación tradicional en moda, dividida en las categorías infantil, joven, señora y caballero hoy en día ya no resulta significativa”

Con base en esto, otros autores como Saviolo et al. (2005), como se cita en Pardo, Hernandis y Paixão-Barradas (2013, p. 122) indican que:

Apuntan hacia una segmentación renovada de la moda más significativa, basada en estilos de pensamiento que surgen en las distintas ocasiones de la vida (roles) que a un individuo se le pueden presentar. Señalan el paso de un marketing de origen militar, basado en la determinación del target, el posicionamiento, etc., a un marketing de flujos donde el consumidor toma un rol principal en cuanto a la experimentación y la propuesta de productos.

Según Schwartz y Bilsky (1987), como se cita en Pardo, Hernandis y Paixão-Barradas (2013, p. 123) “los valores son conceptos o creencias deseables que guían los comportamientos más allá de situaciones específicas y mantienen un orden de importancia”.

En lo que tiene que ver con el concepto de los estilos de vida y su importancia para la segmentación de mercados en el sector moda, Pardo, Hernandis y Paixão-Barradas (2013, p. 125) indican que:

Los estilos de vida han sido definidos como patrones de comportamiento que determinan las diferencias entre los consumidores (Woodside, Crouch, Mazanec, Opperman, y Sakai, 2000). Otros los describen como formas o patrones que dan a conocer cómo la gente vive gastando su tiempo y su dinero (Gunter, y Furnham, 1992).

5.1.3. Mercadeo

El concepto de mercadeo concebido como aquella herramienta empresarial, que contribuye a la consecución de los objetivos corporativos de una organización, de permanecer y crecer en el tiempo, es definido por Stanton, Etzel y Walter, en su libro Fundamentos de Marketing, como se cita en (Céspedes Sáenz, 2005, pág. 2), como “el sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”.

Por esta misma línea, (Kotler & Armstrong, 1998, pág. 48) apuntan que mientras “el plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. Dentro de cada unidad de negocios, la mercadotecnia desarrolla un papel, al ayudar a lograr los objetivos estratégicos generales.”

Por otra parte, e interpretando a (Kotler & Armstrong, 1998, pág. 4), hoy en día el mercadeo no puede ser visto como el simple hecho de vender y hacer publicidad. Aunque son aspectos muy importantes, son solo dos de las muchas funciones que comprende el marketing. Plantean entonces, que el nuevo enfoque del mercadeo se basa en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Afirman qué:

Sí el vendedor hace una buena labor al comprender las necesidades del cliente, desarrolla productos que proporcionan un valor superior, determina sus precios, los distribuye y los promueve en una forma efectiva, esos productos se venderán con mucha facilidad. Por consiguiente, las ventas y la publicidad solo son parte de una “mezcla de mercadotecnia” más vasta, una serie de instrumentos de mercadotecnia que operan juntos para afectar el mercado.

Así mismo, interpretando a (Kotler & Armstrong, 1998, págs. 4-5) el concepto fundamental que sustenta el mercadeo, es el de las necesidades humanas; entre ellas se incluyen las necesidades físicas básicas: alimento, ropa, techo y seguridad; las sociales: de pertenencia y afecto, y las individuales: conocimiento y expresión de la personalidad. A su vez, estas necesidades se convierten en deseos, a medida que son modeladas por la cultura y la personalidad individual. Es así como plantean que las personas tienen deseos casi ilimitados, pero sus recursos son limitados. Por consiguiente, deben elegir los productos que proporcionan el valor y la satisfacción mayores por su dinero.

En lo que tiene que ver con el proceso de mercadeo, y volviendo a lo concerniente al concepto de “mezcla de mercadotecnia”, (Kotler & Armstrong, 1998, pág. 49) plantean que el proceso de mercadeo se basa en cuatro grandes puntos:

1. Analizar las oportunidades de mercado
2. Seleccionar los mercados meta
3. Desarrollar la mezcla de mercado
4. Administrar el esfuerzo de mercadotecnia

Profundizando un poco más, los autores afirman que:

La compañía identifica el mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los más prometedores y se aboca a servirlos y satisfacerlos. Diseña una mezcla de mercadotecnia que se compone de factores bajo su control: producto, precio, plaza, plaza (distribución) y promoción. Para encontrar la mejor mezcla y ponerla en acción, la compañía lleva a cabo el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de la mercadotecnia.

En relación a esto, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 47) proponen que:

El termino mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambio mutuamente satisfactorios con un mercado meta. El gerente de marketing puede controlar cada uno de los componentes de la mezcla de marketing, pero las estrategias de dichos componentes se deben combinar para lograr resultados óptimos.”

En cuanto a las estrategias relacionadas con las cuatro P de la mezcla de mercado, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 47-48) las definen de la siguiente forma:

Ilustración 3. Mezcla de mercado.

Estrategias de producto	El centro de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es el ofrecimiento y la estrategia de producto. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o fijar un precio sin conocer el producto que se comercializará. El producto incluye no solo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores.
Estrategias de plaza (distribución)	Las estrategias de plaza, o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.
Estrategias de promoción	La promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de la organización o producto.
Estrategias de fijación de precios	El precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez. Las empresas pueden incrementar o reducir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que pueden modificar otras variables de la

	mezcla de marketing. El precio es una importante arma competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa.
--	---

5.1.3.1. Estrategias de promoción

Profundizando en las estrategias de promoción e interpretando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 525-530), se afirma que la estrategia promocional es un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.

La función principal de la estrategia promocional de una empresa es convencer a los clientes de que los productos y servicios ofrecidos proporcionan una ventaja competitiva; es decir, un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que se perciben por el mercado meta como significativos y superiores a la competencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que la estrategia promocional está relacionada de forma estrecha con el proceso de comunicación. En este sentido, la comunicación entendida como el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos; para las empresas cumple el papel de informar, persuadir y/o recordar a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta.

Se propone además, que en este proceso de comunicación de marketing, el internet y las tecnologías relacionadas, están teniendo un profundo impacto. Es así como se llega a un empoderamiento del consumidor, en el cual, este actor por primera vez puede hablar directamente con otros consumidores, con la empresa y con las comunidades web.

En cuanto a las metas de la promoción, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 532), argumentan que:

Una promoción efectiva alcanzará una o más de tres metas: informará a la audiencia meta, persuadirá a la audiencia meta, o le recordará a la audiencia meta. Con frecuencia una empresa intentará lograr una o más de estas metas al mismo tiempo.

Interpretando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 532-533), cada una de estas metas de la promoción se pueden definir de la siguiente forma:

Ilustración 4. Metas de la promoción

Informar	La promoción informativa trata de convertir una necesidad existente en un deseo, o estimular el interés en un nuevo producto. Por lo general es más prevaleciente durante las primeras etapas del ciclo de vida del producto.
Persuadir	La promoción persuasiva está diseñada para estimular una compra o una acción. La persuasión por lo normal se vuelve la meta de promoción principal cuando el producto entra a la etapa de crecimiento de su ciclo de vida.
Recordar	La promoción para recordar se utiliza para mantener el producto y la marca en la mente del público. Este tipo de promoción prevalece durante la etapa de madurez del ciclo de vida.

Estos autores plantean además que existen dos principales tipos de publicidad, la publicidad institucional y la publicidad del producto. La primera se utiliza cuando el objetivo del plan de promoción es desarrollar la imagen de la empresa o de la industria. En contraste, si el objetivo del plan es mejorar las ventas de un bien o producto específico, se utiliza en la publicidad de producto.

En cuanto a las decisiones creativas (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 561) plantean que:

Las estrategias de publicidad están organizadas en torno a una campaña publicitaria. Una campaña de publicidad es una serie de anuncios relacionados que se enfocan en un tema en común, un eslogan y un conjunto de recursos publicitarios. Es un esfuerzo publicitario específico para un producto en particular que dura un periodo.

De manera específica, las decisiones creativas incluyen identificar los beneficios del producto, desarrollar y evaluar los atractivos publicitarios, ejecutar el mensaje y evaluar la eficacia de la campaña.

Otro concepto importante a tener en cuenta en este punto, es el de la promoción de ventas.

La promoción de ventas son las actividades de comunicación de las cuales un incentivo a corto plazo motiva a los consumidores o miembros del canal de distribución a comprar un producto o servicio de inmediato, ya sea al disminuir el precio o agregarle valor. La promoción de ventas suele tener mayor efecto en el comportamiento que en las actitudes. La compra inmediata es el objetivo de la promoción de ventas, sin importar la forma que adopte. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 593).

Existen además una serie de herramientas para promoción de ventas de consumo, entre las más populares están los cupones y las rebajas, obsequios, programas de lealtad, concursos y sorteos, muestreo y promoción en el punto de venta.

5.1.3.2. Estrategias de producto

Pasando ahora a profundizar en las estrategias de producto, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 337) definen el concepto de producto, como:

Todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres.

Interpretando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 337-338), existen productos de negocios (producto industrial) y productos de consumo. Los primeros hacen referencia a aquellos productos que se utilizan para fabricar otros bienes o servicios, para facilitar las operaciones de una organización o para revenderlos a otros clientes. Por su parte, los productos de consumo hacen referencia a aquellos que se compran para satisfacer los deseos personales de un individuo.

Esta distinción entre productos de consumo y productos de negocios, resulta pertinente, ya que su comercialización se realiza de forma diferente. Se venden en distintos mercados meta y, por lo general, utilizan diferentes estrategias de distribución, promoción y precio.

Los productos de consumo, se pueden dividir de acuerdo al esfuerzo realizado para comprarlos, en *productos de conveniencia*, *productos buscados*, *productos de especialidad* y *productos no buscados*.

Interpretando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 338-339), estos productos se pueden definir de la siguiente forma:

- Productos de conveniencia: hace referencia a artículos relativamente baratos que merecen poco esfuerzo de compra; es decir, un consumidor no está dispuesto a realizar una búsqueda exhaustiva para conseguir dicho artículo.

- **Productos buscados:** por lo general, un producto buscado es más costoso que uno de conveniencia y se encuentra en menos tiendas. Los consumidores casi siempre compran un producto buscado solo después de comparar varias marcas o tiendas en términos de estilo, practicidad, precio y compatibilidad con su estilo de vida. Están dispuestos a invertir cierto esfuerzo en el proceso para obtener los beneficios deseados.
- **Productos de especialidad:** se refiere a aquellos artículos que los consumidores buscan de forma exhaustiva y se muestran renuentes a aceptar sustitutos. Ejemplo de ellos son los relojes Rolex, los automóviles Rolls Royce, entre otros.
- **Productos no buscados:** Un producto desconocido para el comprador potencial o un producto que el comprador no busca de forma activa se designa como producto no buscado. Los productos nuevos pertenecen a esta categoría hasta que la publicidad y la distribución aumentan la conciencia que el consumidor tiene de ellos.

Por otra parte, en cuanto al concepto de creación de marca (branding), (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 342-343) hacen referencia a este, expresando que “la marca es la principal herramienta que las empresas utilizan para diferenciar sus productos de aquellos de la competencia.” En lo referente a los beneficios de la creación de marca, se afirma que esto genera lealtad de marca, dicho en otras palabras, fidelización del cliente. “Los mejores generadores de ventas reiteradas son los clientes satisfechos. La marca ayuda a los consumidores a identificar los productos que desean volver a comprar y a evitar aquellos que no.”

Por esta misma línea, cuando se habla de estrategias de creación de marca, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 343-344) plantean que:

Las empresas enfrentan decisiones complejas de creación de marca. La primera decisión es si maneja una marca. Algunas empresas pueden elegir entre el uso de marcas del fabricante, marcas privadas (distribuidor) o ambas. En cualquier caso deben elegir entre política de marcas individuales (distintas marcas para diferentes productos), marcas conocidas (nombres comunes para diferentes productos) o una combinación de marcas individuales y familia de marcas.

Pasando a lo relacionado con el empaque del producto, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 348) afirman que:

Los empaques siempre han desempeñado una función práctica; es decir, conservan el contenido y protegen los bienes mientras se desplazan por el canal de distribución. Sin embargo, en la actualidad, el empaque también promueve los productos y los hace más seguros y fáciles de usar.

Interpretando a estos autores, se plantea además, que una parte integral de cualquier empaque es su etiqueta. En general, el etiquetado adopta una de dos formas: persuasiva o informativa. La primera se enfoca en un tema promocional o logotipo; mientras que la segunda, está diseñada para ayudar a los consumidores a seleccionar el producto apropiado.

Por último, en lo que tiene que ver con la garantía del producto, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 352) expresan que una garantía protege al comprador, en el sentido de qué confirma la calidad o el desempeño de un bien o servicio. Esta a su vez puede ser expresa o implícita. Las garantías expresas son garantías por escrito y van desde simples afirmaciones como “cien por ciento algodón” hasta extensos documentos redactados en un lenguaje técnico. La garantía implícita es una garantía no escrita, la cual asegura que el bien o servicio está adaptado para el propósito para el cual se vendió.

5.1.3.3. Estrategias de plaza (distribución)

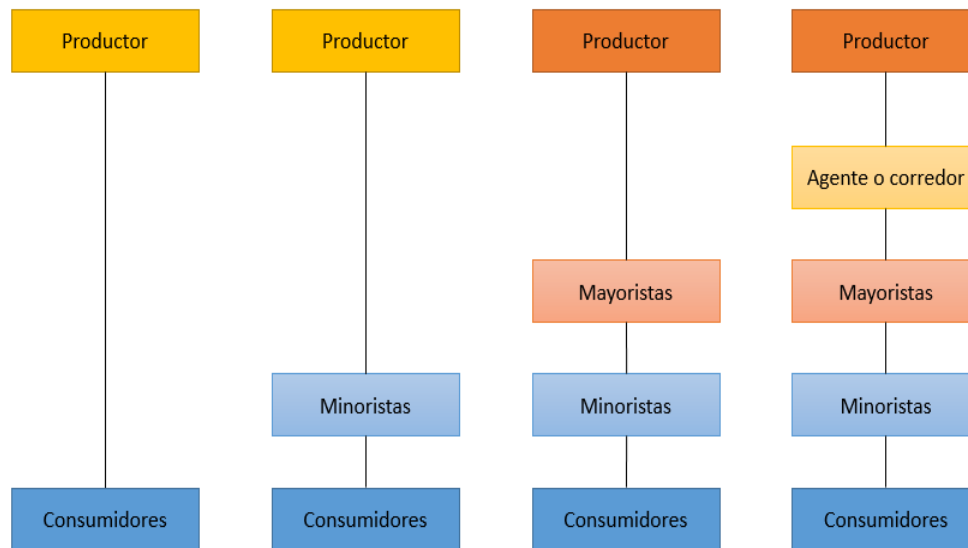
En cuanto a las estrategias de plaza (distribución), se plantea que están estrechamente ligadas al concepto de canales de marketing. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 417) Hacen referencia a este concepto definiéndolo como:

Una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponible un producto o servicio para uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios. Los canales de marketing facilitan el movimiento físico de los productos de una ubicación a otra, con lo que representan un “lugar” o “distribución” en la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y plaza) y abarcan los procesos relacionados con tener el producto apropiado en el lugar preciso en el momento oportuno.

Se plantea además que los canales de marketing generan especialización y división del trabajo entre las distintas operaciones que hacen parte de él. “los miembros de los canales (mayoristas, distribuidores y minoristas) negocian entre sí, compran y venden productos y facilitan el intercambio de la propiedad entre el comprador y el vendedor en el transcurso de mover el producto del fabricante a las manos del consumidor final.” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 417).

En la ilustración 5, tomada de (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 423), se muestran los diferentes tipos de estructura que puede tener un canal de marketing.

Ilustración 5. Estructuras de un canal de marketing



En este punto, y centrándose en las organizaciones que cumplen el papel de minoristas o de ventas al detalle, es decir, “todas las actividades relacionadas de forma directa con la venta de bienes y servicios para el consumo final de uso personal”. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 485)

Estas operaciones minoristas se pueden clasificar, interpretando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 485), según su propiedad, nivel de servicio, variedad de productos y precio.

De acuerdo a su propiedad, estas se pueden dividir en minoristas independientes, cadenas de tiendas o franquicias.

Por otra parte, citando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 487), según el nivel de servicio, se plantea que:

El nivel de servicio que brindan los minoristas se puede clasificar a lo largo de una línea continua desde el servicio completo hasta el autoservicio. Algunos minoristas, como las tiendas de ropa exclusiva, ofrecen altos niveles de servicio. Proporcionan arreglos, crédito, entrega, consultoría, políticas liberales de devoluciones, compras a plazo, envoltura para regalo y compras personales.

Desde otra perspectiva, otra modalidad de ventas al detalle es la de “ventas fuera de tienda”. Dentro de esta modalidad, se ubican entre otras, las ventas en línea y a través de las diferentes nuevas tecnologías impulsadas por el internet, tales como redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles, entre otras. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 497) Hacen referencia a esto, afirmando que:

Durante años, las compras en casa significaban buscar en catálogos y luego hacer un pedido por teléfono. Sin embargo, para gran número de personas, en la actualidad, significa encender su computadora, navegar por los sitios minoristas en la red y elegir y ordenar productos en línea con el clic del mouse.

Teniendo en cuenta todo lo planteado, y en lo concerniente a la estrategia de marketing de los negocios minoristas, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 501) plantean que:

Los minoristas deben desarrollar estrategias de marketing basadas en objetivos generales y planes estratégicos. Los objetivos de las ventas al detalle podrían incluir más afluencia, ventas más altas de un artículo específico, una imagen de mayor nivel o una conciencia mejorada del público. Las estrategias que utilizan los minoristas para lograr sus objetivos podrían incluir una venta especial, una mejora en la decoración o nueva publicidad. Las tareas clave en las ventas al detalle estratégicas son la definición y selección de un mercado meta y el desarrollo de la mezcla de ventas al detalle para satisfacer con éxito las necesidades del mercado meta.

5.1.3.4. Estrategias de precio

El ultimo componente de la mezcla de mercado es el precio, interpretando a (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 629), se plantea que el precio significa una cosa para el consumidor y algo diferente para el vendedor. Para el primero el costo de algo. Para el segundo, el precio representa ingresos, la principal fuente de utilidades.

En cuanto a la elección del precio adecuado, (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 630) proponen que “para obtener una utilidad, los gerentes deben elegir un precio que no sea demasiado alto ni demasiado bajo, un precio que iguale el valor percibido para los consumidores meta.”

En este sentido, en lo que tiene que ver con los objetivos de la fijación de precios, se dice que estos pueden clasificarse en tres categorías: orientados a las utilidades, orientados a las ventas y orientados al statu quo.

La primera categoría abarca la maximización de las utilidades y las utilidades satisfactorias. La maximización de las utilidades significa fijar los precios, para que el ingreso total sea tan grande como sea posible en relación con los costos totales. Por otra parte, las utilidades satisfactorias son un nivel razonable de utilidades; en otras palabras, un nivel de utilidades consistente con el nivel de riesgo que enfrenta una organización.

La segunda categoría se divide en la participación de mercado y la maximización de las ventas. La participación de mercado son las ventas de productos de una empresa como un porcentaje de las ventas totales para esa industria. En cuanto a la maximización de las ventas, esta se da cuando las empresas tratan de maximizar las ventas en vez luchar por una participación de mercado; en este sentido, una empresa con el objetivo

de maximizar las ventas ignora las utilidades, a la competencia y el entorno de marketing, siempre y cuando las ventas vayan en aumento.

La tercera categoría prende de mantener los precios existentes o igualar los precios de la competencia. Esta tercera categoría de objetivos de fijación de precios tiene la principal ventaja de requerir poca planeación. Es, en esencia, una política pasiva.

Otro factor determinante a la hora de tomar decisiones de fijación de precios es la elasticidad, esta se refiere a la capacidad de respuesta o sensibilidad de los consumidores en los cambios de los precios. Ocurre una demanda elástica cuando los consumidores compran significativamente más o menos de un producto cuando el precio varía. Por el contrario una demanda inelástica significa que un aumento o disminución en el precio no afectará en forma significativa la demanda del producto. En cuanto a los factores que afectan la elasticidad de la demanda, estos son la disponibilidad de sustitutos, el precio en relación con el poder de compra, la durabilidad del producto, otros usos de un producto, tasa de inflación, entre otros.

5.2. Marco contextual

De acuerdo con la Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015) el sector comercio:

Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

En cuanto a la participación de este sector en la economía nacional, según la revista Dinero (2015), desde el año pasado este sector ha venido contribuyendo positivamente al crecimiento del PIB; “el sector comercio, restaurantes y hoteles, además de crecer a una tasa del 5% respecto al primer trimestre de 2014, ahora aporta 12,1% en la producción nacional, es decir un 0,3% más”.

Por esta misma línea, el diario El País (2016) indica que “el subsector que tuvo gran responsabilidad en la recuperación fue el de prendas de vestir, que creció más de 15% en el cuarto trimestre del 2015”.

Justamente, en lo referente al subsector prendas de vestir, y más específicamente a la actividad de comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios en establecimientos especializados, Gonzalez (2016) indica que “cifras oficiales reveladas por el DANE y el gobierno nacional, arrojaron que el PIB creció 3.1% durante el 2015, mientras que las ventas de índole textil arrojaron, según estudios de Radar e Inexmoda, alzas por encima de 7.2%”.

En lo que tiene que ver con el subsector comercio de prendas de vestir, e interpretando a Fenalco Presidencia Nacional (s.f.); la Federación Nacional de

Comerciantes ha detectado un cambio estructural en el sector y es el relacionado con el impacto de la moda; en este sentido, los empresarios del sector comercio atribuyen los positivos resultados a los permanentes cambios de colección, a las fortalezas que tiene el país en materia de diseño y a un mejor momento económico que le permite a los consumidores tener un mayor poder adquisitivo y por ende darse más gusto con la compra de este tipo de bienes.

En esta misma dirección, y según un sondeo realizado por Fenalco Presidencia Nacional (s.f.), se plantea que la innovación en los diseños y materiales también juega un papel determinante a la hora de brindarles opciones de compra a los grandes clientes de estos artículos. El merchandising, al igual que los temas de publicidad también ha influido en el comportamiento del sector. A esto se suma la necesidad de los empresarios de acabar con los inventarios que ya están pasados de moda.

En lo referente a los precios y al papel que estos juegan en el comportamiento del subsector, se indica que:

A diferencia de lo que sucedía hace algunos años, dice Fenalco que el precio ya no resulta un aspecto tan importante a la hora de comprar confecciones, calzado o productos de cuero. Tampoco es tan clave fechas como el Día de la Madre o regreso a clases, según lo que muestra el sondeo realizado por la agremiación entre sus afiliados. (Fenalco Presidencia Nacional, s.f.).

A esto se suma el tema de eventos especiales organizados por las grandes cadenas de supermercados y los propios centros comerciales que con promociones y descuentos, que resultan llamativos, hacen que los clientes lleguen en una mayor proporción no sólo a mirar sino a efectuar las compras. (Fenalco Presidencia Nacional, s.f.).

Es pertinente mencionar que este año las condiciones de los comerciantes variaron, de acuerdo a la reforma tributaria y alza de múltiples impuestos que deben pagar para realizar dicha actividad comercial, así como lo indica el señor Bolívar en su artículo.

Uno de los retos que tiene el país es cómo la Reforma Tributaria puede incidir la proyección de crecimiento del país, en inversiones, la generación de empleo y el consumo. Las alzas de los precios tienen a los colombianos haciendo cuentas.(Bolívar, 2017).

Los pronósticos indican que el país crecerá más de un 2% este año y el peso del comercio en ese crecimiento es importante teniendo en cuenta que ocupó un cuarto lugar en los último seis años y el que más ha crecido en promedio solo superado por construcción con 6,6%, explotación de minas y canteras 5,8% y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios en las empresas con 5%. (Bolívar, 2017).

Interpretando lo escrito por la Revista Dinero (2016) en su sección de economía, uno de los puestos aprobados por los congresistas en la nueva reforma tributaria es el aumento del IVA en tres puntos porcentuales, quedando de así en un 19% y la cual empezó a regir desde el primero de Febrero, lo que genera un aumento en de precio al momento de vender las prendas de vestir.

De igual forma como lo menciona el Periódico El Espectador, en donde indica que el alza del IVA impactara directamente las ventas de prendas de vestir, haciendo que la competitividad de las empresas dedicadas a esta razón social sean menos competitivas:

Por primera vez en 2017, en la edición número 29 de Colombiatex, en donde uno de los principales temas de discusión ha sido el impacto que tendrá el aumento en tres puntos porcentuales de la tarifa general del IVA, hasta el 19 %, gravamen que aplica para productos como la ropa. Según las últimas cifras, de noviembre, el gasto per cápita promedio en vestuario de los colombianos fue de \$22.750, un 0,03 % más con respecto a octubre y 6,2 % en comparación con noviembre de 2015. Sin embargo, para Botero es claro que el nuevo IVA impactará las ventas y, en general, a las empresas. “Hay que mirar el consolidado de impuestos, no sólo el de renta. En el conjunto (la reforma) afecta, es regresiva y no busca la competitividad empresarial. Pero ya está y hay que trabajar con ella”, afirmó (Espectador, 2017).

En cuanto al sector comercio en el departamento del Valle del Cauca, de acuerdo con una entrevista realizada por el diario El País (2016) a la señora María Claudia Lacouture, ministra de comercio e industria, “esta es una de las zonas que más mueve el comercio debido a su estructura industrial. La del departamento genera el 17,4% del valor agregado, siendo la cuarta región del país”.

En lo referente a la dinámica de ventas del sector textil y confecciones, el diario El País (2015), indica que “en el caso del Valle del Cauca las confecciones y los textiles son protagonistas en la reactivación industrial del departamento, con producción y ventas muy por encima de ciudades como Medellín y Bogotá”.

Según los estudios realizados por Giraldo Tabares (2013, p. 26):

Los sectores de prendas de vestir y calzado, se encuentran entre los mercados emergentes del Valle del Cauca, en el sector de cadenas productivas. El sector de prendas de vestir, abarca gran interés en el mercado del Valle del Cauca, donde más de 138 empresas, el sector con mayor cantidad de empresas en la región, son generadoras de crecimiento en el departamento.

En lo que concierne al municipio de Cartago, según información de la Cámara de Comercio de Cartago (2015):

El indicador PYME ANIF- IPA REGIONAL, que sirve para medir el clima en el que se desarrollan los negocios en el sector Pyme, es de resaltar como la jurisdicción,

representado por Cartago, muestra un buen ambiente para realizar negocios con una calificación de 55. Lo anterior demuestra que hay un buen entorno para desarrollar la labor empresarial en la zona, en donde Barranquilla lidera este indicador con una puntuación de 73 y en último lugar se encuentran Bucaramanga y la zona de Aburrá sur.

En cuanto al sector empresarial de este municipio, e interpretando un informe presentado por la Cámara de Comercio de Cartago (2016), se encontró que para el primer semestre del 2016, del total de 1.082 empresas matriculadas en esta entidad, el sector económico que predomina es el Comercio con el 48.6% seguido por Alojamiento e Industria Manufacturera con el 17.2% y 6% respectivamente.

En este mismo informe, se plantea que del total de 7.393 empresas activas en el primer semestre del 2016; 4.049 pertenecen al sector comercio.

En lo que se refiere a la dinámica de ventas del sector comercio del municipio de Cartago, y de acuerdo con La Gran Encuesta Pyme de ANIF, realizada en convenio con la Cámara de Comercio de Cartago (2016), se indica que:

La superficie de ventas de las Pymes comerciales de este municipio del Valle del Cauca tuvo un comportamiento estable. De hecho, el 66% de los comerciantes reportó que esta variable no se alteró durante el segundo semestre de 2015. Entre tanto, el 25% de los empresarios reportó un crecimiento de esta variable, mientras que solo un 9% dijo que se generó una caída.

Complementando esto, las Pymes comerciales de Cartago consideraron la competencia de grandes superficies como el principal problema para el desarrollo de sus actividades (un 25% de los entrevistados). Los costos de los insumos se ubicaron en segundo lugar, con una participación del 16%, y los altos impuestos en tercer lugar con un 15%.

5.3. Marco legal

Teniendo en cuenta que toda organización en el momento de su creación, está ligada a unas normas y leyes específicas del país, región y municipio donde se ubique; se puede decir que cada empresa es controlada por medio de diferentes mecanismos estatales y privados, para el buen funcionamiento del negocio en dicho lugar específico.

Una de estas organizaciones estatales que se encargan de formular, adoptar, dirigir y coordinar las empresas del país, es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; como se menciona en Superintendencia de Industria y Comercio (s.f.):

Tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y

tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.

Es pertinente mencionar, que la Dirección de Cámaras de Comercio es la delegada por el Gobierno Nacional para controlar y vigilar de manera administrativa y contable las cámaras de comercio del todo el país; así como también, tiene la función de coordinar lo relacionado con el Registro Mercantil.

La Superintendencia de Industria y Comercio, puede sancionar a las Cámaras de Comercio que estén ligadas al incumplimiento de la ley, sus estatutos o las instrucciones impartidas por parte de esta entidad, con hasta 85 salarios mínimos legales vigentes, su suspensión o cierre de la Cámara si se amerita; así mismo, está en la facultad de imponer previa investigación o multas de hasta 17 salarios mínimos legales vigentes a las organizaciones que ejerzan su actividad comercial sin estar registrados previamente en el Registro Mercantil o aquellos negocios que no lo renueven dentro de los tres primeros meses de cada año.

Enfocados en este trabajo de investigación es importante aclarar que las organizaciones dedicadas a la comercialización de prendas de vestir en punto de venta, antes de iniciar su actividad comercial, como primera instancia se deben registrar en el Registro Mercantil el cual se realiza en la Cámara de Comercio.

Posteriormente se debe cumplir con las obligaciones del comerciante como lo indica el Código de Comercio en su decreto 410 de 1971 en el artículo 19 en los deberes del comerciante; también es importante tener en cuenta el artículo 515 de este mismo decreto para tener claridad sobre las normas que rigen los establecimientos comerciales y sus definiciones legales.

A partir de una entrevista con la señora Claudia Salazar, funcionaria de la cámara de comercio de Santa Rosa, se logró obtener la siguiente información, concerniente al marco legal de los establecimientos de comercio a nivel nacional:

La ley 1780 del 2016 define que no se generará ningún tipo de costo en la matrícula ni en la primera renovación, teniendo en cuenta que para acceder a estos beneficios, la persona que quiera inscribirse en la cámara de comercio para iniciar su emprendimiento debe ser persona natural y estar en el rango de edad entre 18 a 30 años.

De acuerdo con el CAE (Centro de Atención al Empresario) el comerciante podrá realizar todos los trámites de constitución legal desde la Cámara de Comercio; estos trámites están relacionados con:

- Industria y Comercio.
- Cuerpo de Bomberos.
- Sanidad.
- Planeación (uso de suelo).
- Dian (RUT).

Es de gran importancia para el emprendedor saber que después de la inscripción del negocio en las diferentes entidades mencionada anteriormente, transcurrido el primer año y posterior a este, debe renovar su registro en la Cámara de Comercio.

Seguido a su renovación en la Cámara de Comercio se deben realizar las siguientes diligencias:

- Se debe dirigir a la secretaría de hacienda ubicada en la alcaldía de su municipio, en donde se debe pagar el respectivo impuesto de industria y comercio.
- Solicitar en la dependencia de control de Sanidad la respectiva visita al establecimiento en donde se lleva a cabo la actividad.
- Solicitar la visita técnica del cuerpo de Bomberos voluntarios, la cual será revisada por la Secretaria de Gobierno.

En lo que tiene que ver con el factor político que afecta la industria de la moda a nivel nacional, la Revista Dinero (2017) apunta que:

El Gobierno Nacional informó este miércoles que tiene listo un paquete de medidas para seguir protegiendo e impulsando el sector textil y de confecciones en todo el país.

Las acciones incluyen información más detallada en los registros de importación; garantía de permanencia de las etiquetas; reducción de aranceles para hilados que no afecten la industria nacional; controles aduaneros adicionales y más estrictos para textiles, hilos, fibras y ropa de hogar.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de investigación

Es una investigación descriptiva, experimental y cualitativa; ya que se busca Identificar los factores claves de éxito, en términos de planeación estratégica que deberá controlar la organización Mala Fama Tienda Multimarca; para generar rentabilidad, proyectar a futuro y lograr el éxito en su transcurrir, de manera tal que sea útil no solo para sus propietarios sino también para la comunidad.

Se plantea que es un estudio descriptivo, ya que sirve para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes

Es experimental, ya que se aplica la observación de fenómenos, que en un primer momento es sensorial.

6.2. Método de investigación

El método utilizado es el deductivo; ya que como lo expresa Méndez (2012, p. 240):

A partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en situaciones generales. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Por ejemplo, de la teoría sobre la planeación estratégica se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa.

También se utilizará el método de observación, ya que se evidencia el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad.

6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Para el presente trabajo de investigación, se utilizaran fuentes tanto primarias como secundarias.

Como fuentes primarias, se tendrá en cuenta a la organización y al segmento de mercado que hace parte del nicho objetivo de la organización. Las fuentes secundarias, serán textos, revistas, documentos y prensa.

En cuanto a las técnicas de las fuentes primarias, se identifica en primera instancia, la observación participante directa, ya que el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre la cual se investiga. Esta técnica se utilizará para la elaboración del diagnóstico estratégico de la organización, la identificación de sus ventajas competitivas y para el desarrollo de su planeación estratégica.

Como segunda técnica de las fuentes primarias, se identifica la encuesta. Esta técnica será útil para el desarrollo del plan de mercado, concerniente a la definición de estrategias en cuanto a producto, precio, promoción y plaza.

En este sentido, para llevar a cabo dicha encuesta se plantea un objetivo general consistente en definir el perfil de comportamiento del cliente actual de la organización. Como objetivos específicos se propone:

- Identificar los factores que más influyen en el cliente actual de la organización a la hora de tomar una decisión de compra.
- Conocer en que épocas del año y con qué frecuencia es más propenso a comprar el cliente actual de la organización.
- Determinar la preferencia de compra del cliente actual de la organización, en términos de métodos de pago y canal de compra.
- Conocer el poder adquisitivo del cliente actual del almacén.
- Identificar las preferencias de consumo en términos de moda del cliente de la organización.
- Conocer el estilo de vida en términos de hobbies y pasa tiempos del cliente actual del almacén.

El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características específicas la constituyen en objeto de investigación). Si el universo de investigación es muy amplio, debe definir una muestra representativa del mismo.

6.4. Población

La población que se tendrá en cuenta para desarrollar y aplicar la encuesta, serán las personas con tendencia a llevar un estilo de vida juvenil que interactúa con las redes sociales de la organización. Para definir dicha población, se tendrá como base el total de 1.980 personas que siguen las páginas del almacén. Con respecto al género, este será indiferente, ya que se tendrán en cuenta tanto hombres como mujeres.

6.5. Muestra

De las 1.980 personas pertenecientes al total de la población; la encuesta será aplicada a 145 individuos; los cuales serán un 60% hombres y un 40% mujeres; es decir, 87 hombres y 58 mujeres. Para determinar dicho tamaño de muestra, se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$\frac{N * P * Q}{(N - 1) D + P * Q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

P = Proporción de éxito

Q = Proporción de fracaso

D = (Error de estimación ^ 2) / 4

Vale la pena aclarar que para la presente determinación de la muestra, se trabaja con un error de estimación del 8%, una proporción de éxito del 50% y una proporción de fracaso del 50%.

6.6. Tratamiento de la información

En cuanto al tratamiento de la información se plantea que se utilizará la técnica de presentación de la información, ya que el investigador define la forma de presentación de los datos, representación escrita, semitabular, tabular, uso de gráficos, etc. (Méndez, 2012, p. 255).

Más específicamente:

- Se realizará el cuestionario, a través de la herramienta Google Forms.
- Con base en la muestra seleccionada, se procederá a difundir este cuestionario, a través de correo electrónico y redes sociales.
- A través de la herramienta Google Forms se ordenarán, tabularán y graficarán los datos obtenidos.
- Se presentarán los resultados de forma escrita, gráfica y tabular.

7. Presentación de los resultados del estudio “Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama Tienda Multimarca”:

7.1. Encuesta

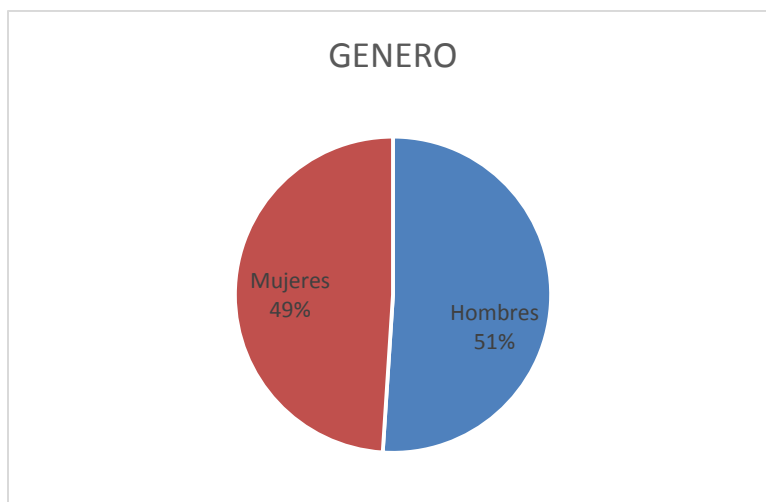
Presentación y análisis de los resultados de la encuesta denominada “Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama Tienda Multimarca”; la cual fue difundida a través de internet, principalmente por medio de correo electrónico y las diferentes redes sociales del almacén; a un total de 145 personas que en su conjunto, cada una de ellas interactúa o ha interactuado con las redes sociales de la organización.

7.1.1. Genero.

Tabla 1. Genero.

Genero	Nº de personas	Porcentaje
Hombres	74	51%
Mujeres	71	49%
Total	145	100%

Grafica 1. Genero.



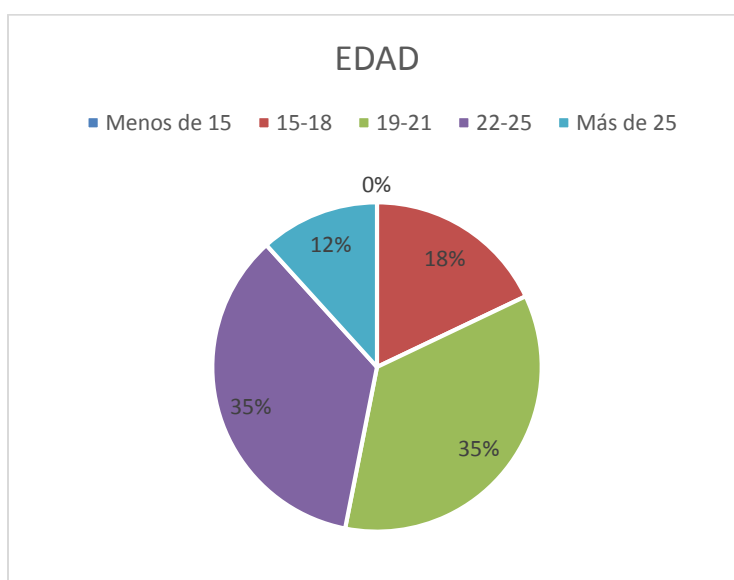
De las 145 personas encuestadas 74 son hombres, lo cual corresponde a un 51%; mientras que 71 son mujeres, correspondientes a un 49% del total de la muestra.

7.1.2. Entre los siguientes rangos de edad, ¿en cuál se encuentra usted?

Tabla 2. Rango de edad.

Rango	Nº de personas	Porcentaje
Menos de 15	0	0%
15-18	26	18%
19-21	51	35%
22-25	51	35%
Más de 25	17	12%
Total	145	100%

Grafica 2. Rango de edad.



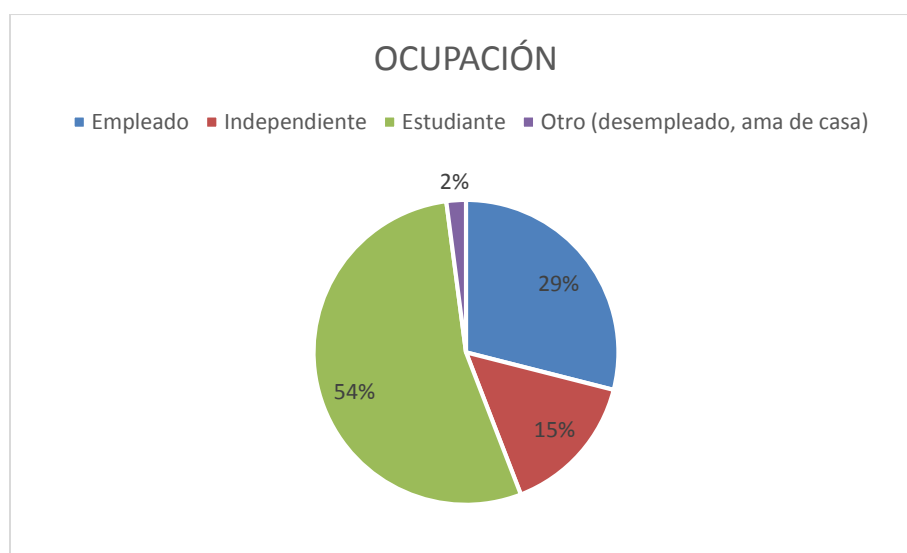
Del total de personas encuestadas, un 35% se encuentran entre los 19 y 21 años. 35% entre los 22 y 25 años. El 18% de las personas encuestadas se encuentra entre los 15 y 18 años. Por otra parte, un 12% de las personas sobrepasan los 25 años.

7.1.3. Actualmente ¿a qué se dedica?

Tabla 3. Ocupación.

Ocupación	Nº de personas	Porcentaje
Empleado	42	29%
Independiente	22	15%
Estudiante	78	54%
Otro (desempleado, ama de casa)	3	2%
Total	145	100%

Grafica 3. Ocupación.



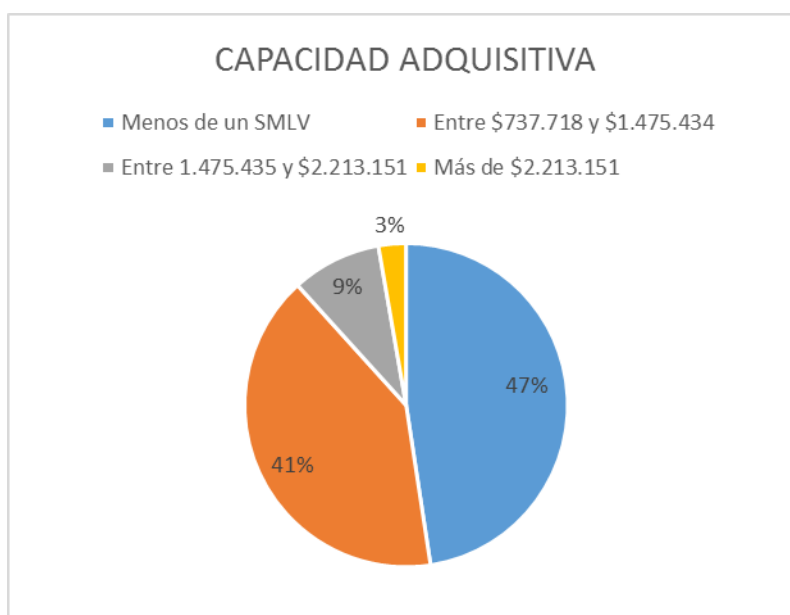
De las 145 personas encuestadas, el 54% corresponde a estudiantes. Por otra parte, el 29% corresponde a las personas que son empleados. Con una participación de 15% se encuentran las personas cuya ocupación es "independiente". Quienes se dedican a otros tipos de actividades, corresponden a un 2%.

7.1.4. En promedio, ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su ingreso económico mensual?

Tabla 4. Capacidad adquisitiva.

Ingresos	Nº de personas	Porcentaje
Menos de un SMLV	69	48%
Entre \$737.718 y \$1.475.434	59	41%
Entre 1.475.435 y \$2.213.151	13	9%
Más de \$2.213.151	4	3%
Total	145	100%

Grafica 4. Capacidad adquisitiva.



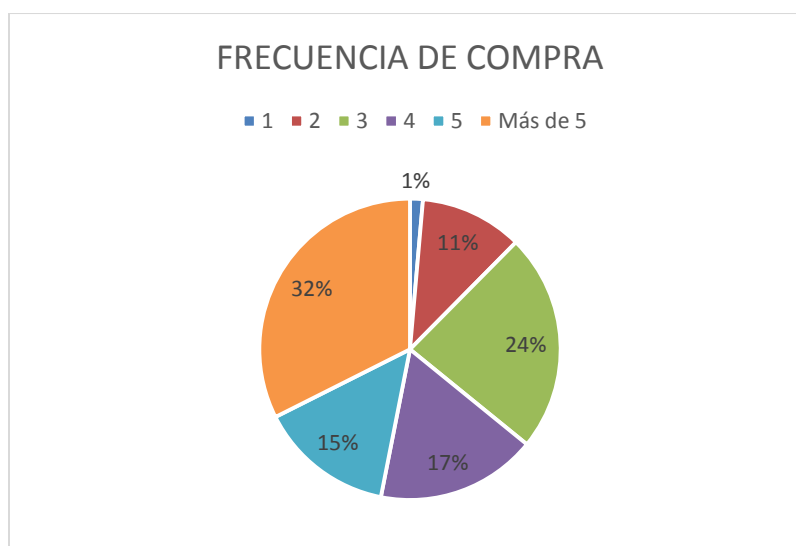
Con una participación del 47% de personas encuestadas, se encuentran aquellas que reciben ingresos económicos mensuales menores al salario mínimo legal. En segundo renglón se encuentran las personas que devengan ingresos entre los \$737.718 y el \$1.475.434, con una participación del 41%. Con una mayor capacidad económica, pero con una participación menor, se encuentran las personas que ganan entre \$1.475.435 y \$2.213.151, representadas con un 9% de participación. Por otra parte, se encuentra que del total de 145 personas encuestadas, el 3% tienen ingresos económicos mensuales superiores a los \$2.213.151.

7.1.5. En promedio, ¿Cuántas veces compra ropa al año?

Tabla 5. Frecuencia de compra.

Nº de veces al año	Nº de personas	Porcentaje
1	2	1%
2	16	11%
3	34	23%
4	25	17%
5	21	14%
Más de 5	47	32%
Total	145	100%

Grafica 5. Frecuencia de compra.



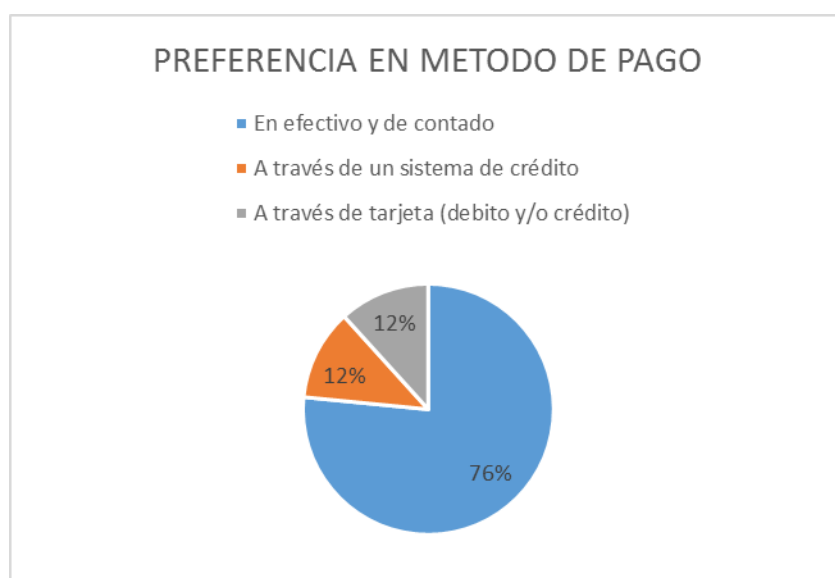
De manera anual: se encontró que del total de 145 personas encuestadas; los individuos realizan esta actividad más de 5 veces, teniendo este ítem una participación del 32%. Por otra parte, con una participación del 23%, se encuentran las personas que compran ropa 3 veces al año. Con una participación menor, más específicamente del 17%, están las personas que compran prendas de vestir 4 veces. Con una participación similar, se encuentran los individuos que salen de compras 5 veces al año, representados en un 15%. En última instancia, están las personas que prefieren salir de compras 1 o a lo sumo 2 veces por año, las cuales representan un 12% del total de personas encuestadas.

7.1.6. Cuando compra prendas de vestir, usted prefiere pagar

Tabla 6. Preferencia en método de pago.

Método de pago	Nº de personas	Porcentaje
En efectivo y de contado	111	77%
A través de un sistema de crédito	17	12%
A través de tarjeta (débito y/o crédito)	17	12%
Total	145	100%

Grafica 6. Preferencia en método de pago.



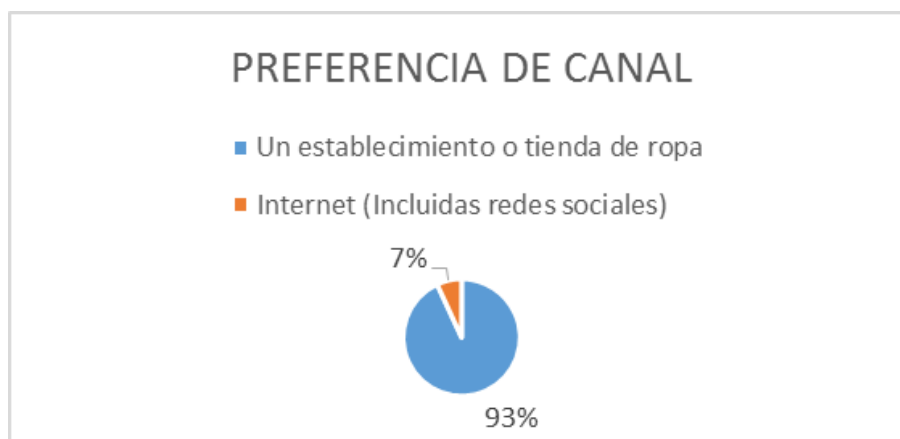
Un 76% de las 145 personas encuestadas, prefieren pagar en efectivo y de contado, antes que hacerlo mediante otro método. Por otra parte, con una participación menor se encuentran las personas que se sienten más a gusto utilizando otros métodos como las tarjetas electrónicas o un sistema de crédito, con una participación de 12% cada uno.

7.1.7. A la hora de comprar una prenda de vestir, ¿por cuál de los siguientes canales prefiere hacerlo?

Tabla 7. Preferencia de canal.

Canal de compra	Nº de personas	Porcentaje
Internet (Incluidas redes sociales)	135	93%
Un establecimiento o tienda de ropa	10	7%
Total	145	100%

Grafica 7. Preferencia de canal.



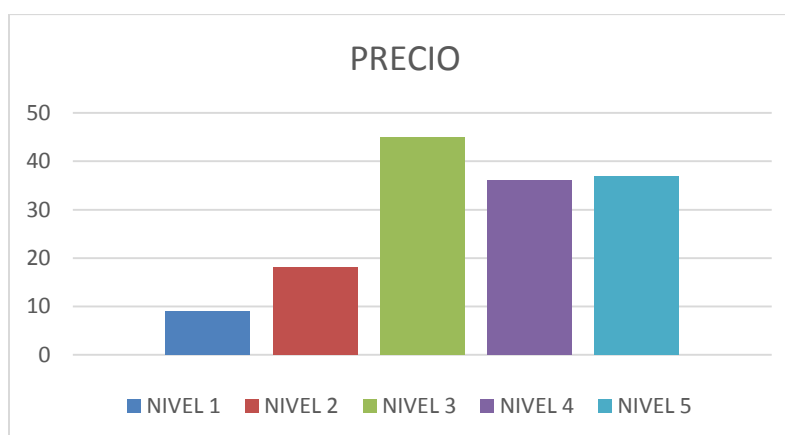
Un 93% de las 145 personas encuestadas prefiere realizar compras a través de tiendas o establecimientos de ropa; mientras que solo un 7%, es decir 10 de las 145 personas encuestadas, prefieren hacerlo a través de internet o redes sociales.

7.1.8. En el momento de comprar prendas de vestir, ¿cuál de los siguientes aspectos es para usted el de mayor importancia? (Califíquelos en una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación de menor importancia y 5 la de mayor)

Tabla 8. Precio.

PRECIO	N. PERSONAS	PORCENTAJE
NIVEL 1	9	6,2%
NIVEL 2	18	12,4%
NIVEL 3	45	31,0%
NIVEL 4	36	24,8%
NIVEL 5	37	25,5%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 8. Precio.

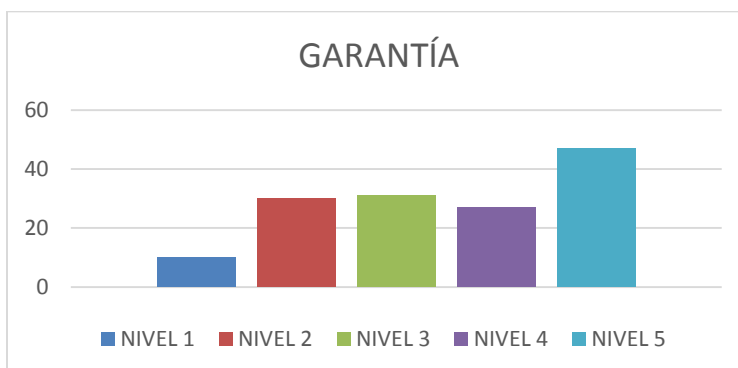


Del total de 145 personas encuestadas, un 31% le da una calificación de importancia de 3 al factor precio; un 26% considera este aspecto como “muy importante”, dándole una calificación de 5; otro 25% de las personas encuestadas le da una calificación de 4. Por otra parte, un 12% de las personas que respondieron la encuesta le dan una calificación de 2; mientras que para un 6% este aspecto es de menor importancia, asignándole una calificación de 1.

Tabla 9. Garantía.

GARANTIA	N. PERSONAS	PORCENTAJE
NIVEL 1	10	6,9%
NIVEL 2	30	20,7%
NIVEL 3	31	21,4%
NIVEL 4	27	18,6%
NIVEL 5	47	32,4%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 9. Garantía.

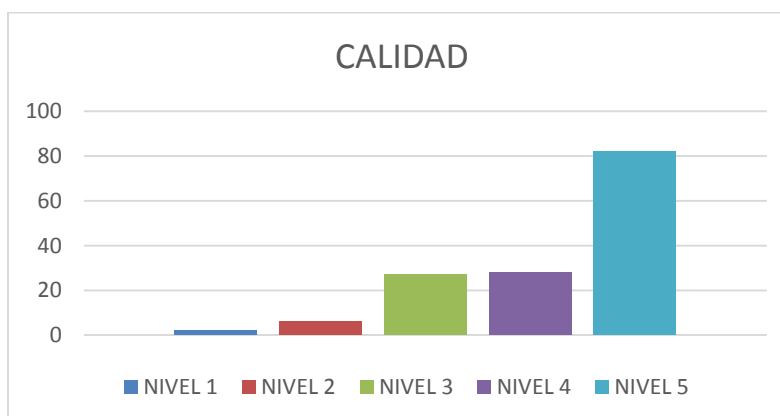


Del total de 145 personas encuestadas, un 32% considera este aspecto como “muy importante”, dándole una calificación de 5; un 21% le da una calificación de importancia de 3 al factor garantía; otro 21% de las personas encuestadas le da una calificación de 2. Por otra parte, un 19% de las personas que respondieron la encuesta le dan una calificación de 4; mientras que para un 7% este aspecto es de menor importancia, asignándole una calificación de 1.

Tabla 10. Calidad.

CALIDAD	N. PERSONAS	PORCENTAJE
NIVEL 1	2	1,4%
NIVEL 2	6	4,1%
NIVEL 3	27	18,6%
NIVEL 4	28	19,3%
NIVEL 5	82	56,6%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 10. Calidad.



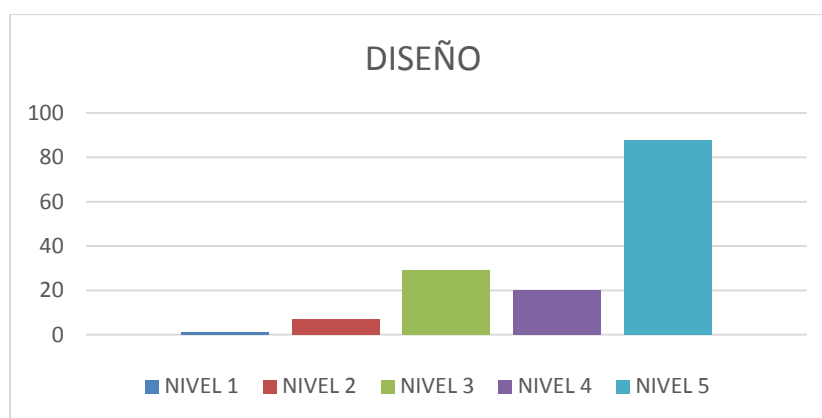
Del total de 145 personas encuestadas, un 57% considera este aspecto como “muy importante”, dándole una calificación de 5; un 19% le da una calificación de importancia de 4 al factor calidad; otro 19% de las personas encuestadas le da una calificación de 3.

Por otra parte, un 4% de las personas que respondieron la encuesta le dan una calificación de 2; mientras que para un 1% este aspecto es el de menor importancia, asignándole una calificación de 1.

Tabla 11. Diseño.

DISEÑO	N. PERSONAS	PORCENTAJE
NIVEL 1	1	0,7%
NIVEL 2	7	4,8%
NIVEL 3	29	20,0%
NIVEL 4	20	13,8%
NIVEL 5	88	60,7%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 11. Diseño.

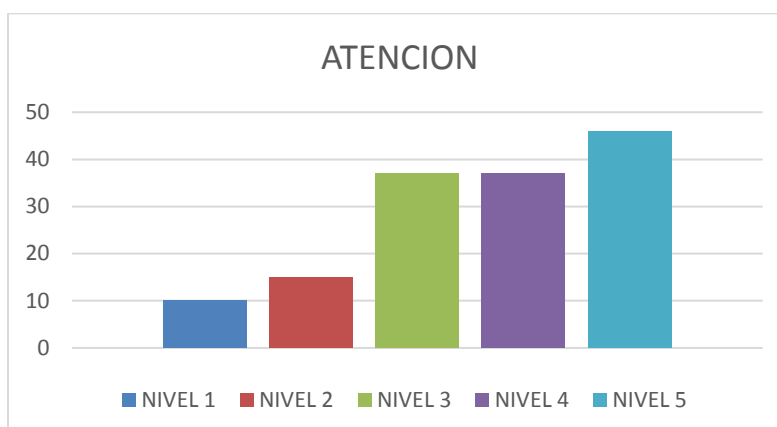


Del total de 145 personas encuestadas, un 61% considera este aspecto como “muy importante”, dándole una calificación de 5; un 20% le da una calificación de importancia de 3 al factor diseño; otro 14% de las personas encuestadas le da una calificación de 4. Por otra parte, un 5% de las personas que respondieron la encuesta le dan una calificación de 2; mientras que para un 1% este aspecto es el de menor importancia, asignándole una calificación de 1.

Tabla 12. Atención.

ATENCION	N. PERSONAS	PORCENTAJE
NIVEL 1	10	6,9%
NIVEL 2	15	10,3%
NIVEL 3	37	25,5%
NIVEL 4	37	25,5%
NIVEL 5	46	31,7%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 12. Atención.

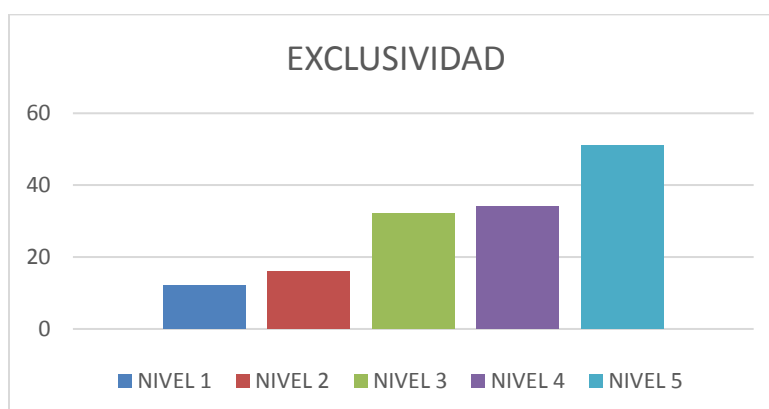


Del total de 145 personas encuestadas, un 32% considera este aspecto como “muy importante”, dándole una calificación de 5; un 26% le da una calificación de importancia de 4 al factor atención; otro 26% de las personas encuestadas le da una calificación de 3. Por otra parte, un 10% de las personas que respondieron la encuesta le dan una calificación de 2; mientras que para un 7% este aspecto es el de menor importancia, asignándole una calificación de 1.

Tabla 13. Exclusividad.

EXCLUSIVIDAD	N. PERSONAS	PORCENTAJE
NIVEL 1	12	8,3%
NIVEL 2	16	11,0%
NIVEL 3	32	22,1%
NIVEL 4	34	23,4%
NIVEL 5	51	35,2%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 13. Exclusividad.



Del total de 145 personas encuestadas, un 35% considera este aspecto como “muy importante”, dándole una calificación de 5; un 23% le da una calificación de importancia

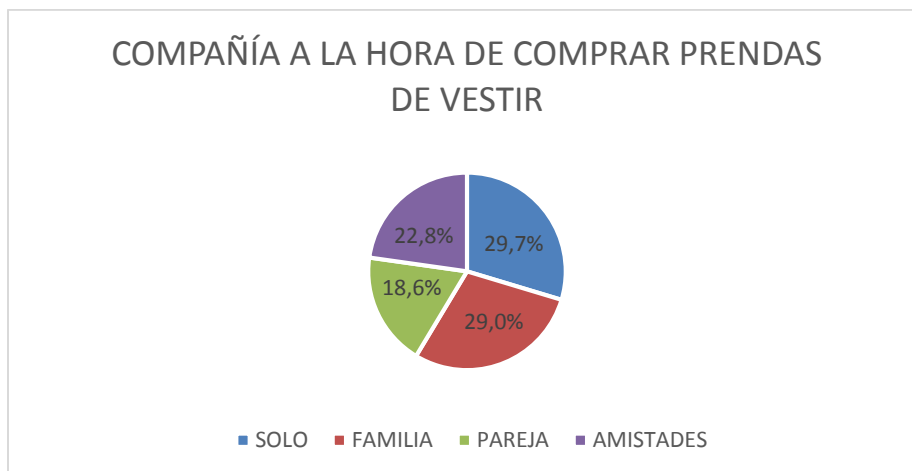
de 4 al factor exclusividad; otro 22% de las personas encuestadas le da una calificación de 3. Por otra parte, un 11% de las personas que respondieron la encuesta le dan una calificación de 2; mientras que para un 8% este aspecto es el de menor importancia, asignándole una calificación de 1.

7.1.9. A la hora de dirigirse a un establecimiento o tienda de ropa a comprar, usted suele hacerlo:

Tabla 14. Compañía.

COMPRA	N. PERSONAS	PORCENTAJE
SOLO	43	29,7%
FAMILIA	42	29,0%
PAREJA	27	18,6%
AMISTADES	33	22,8%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 14. Compañía.



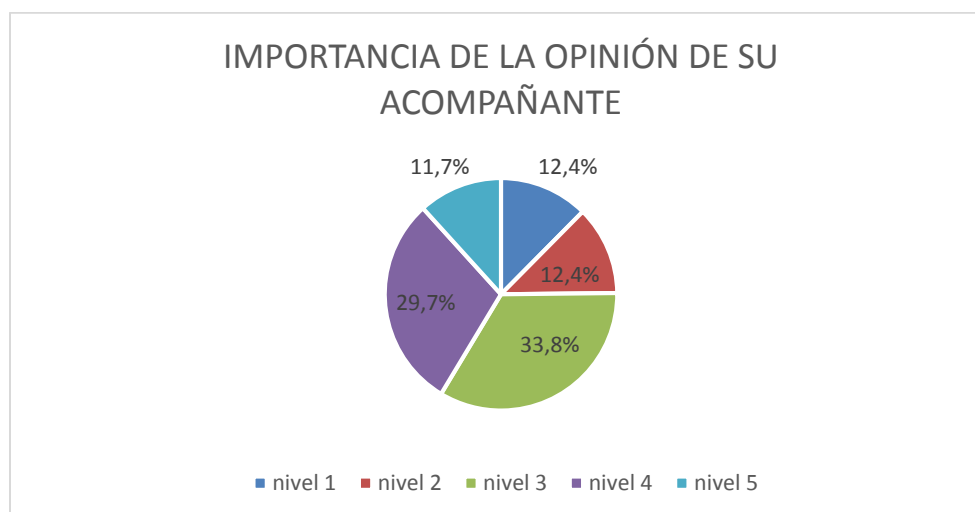
Se puede observar que de las 145 personas encuestadas, con una participación del 29,7% suelen realizar sus compras de prendas de vestir si ningún tipo de compañía, el otro 29% de los encuestados que corresponden a 42 personas del total de la muestra realizan sus compras acompañado de algún familiar, con una participación del 22,8% se encuentran las personas que compran prendas de vestir acompañados de algún tipo de amistad y para finalizar, se encuentran las personas que prefieren comprar solos con una participación del 18,6% del total de la muestra.

7.1.10. Cuando se dirige a una tienda de ropa a comprar, acompañado por una de las personas mencionadas en la pregunta anterior, en una escala de 1 a 5 que tanto valor de importancia le da a la opinión de esa otra persona; siendo 1 la calificación de menos importancia y 5 la de mayor importancia.

Tabla 15. Importancia de la opinión del acompañante.

VALOR DE IMPORTANCIA QUE LE DA A SU ACOMPAÑANTE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
nivel 1	18	12,4%
nivel 2	18	12,4%
nivel 3	49	33,8%
nivel 4	43	29,7%
nivel 5	17	11,7%
TOTAL	145	100,0%

Grafica 15. Importancia de la opinión del acompañante.



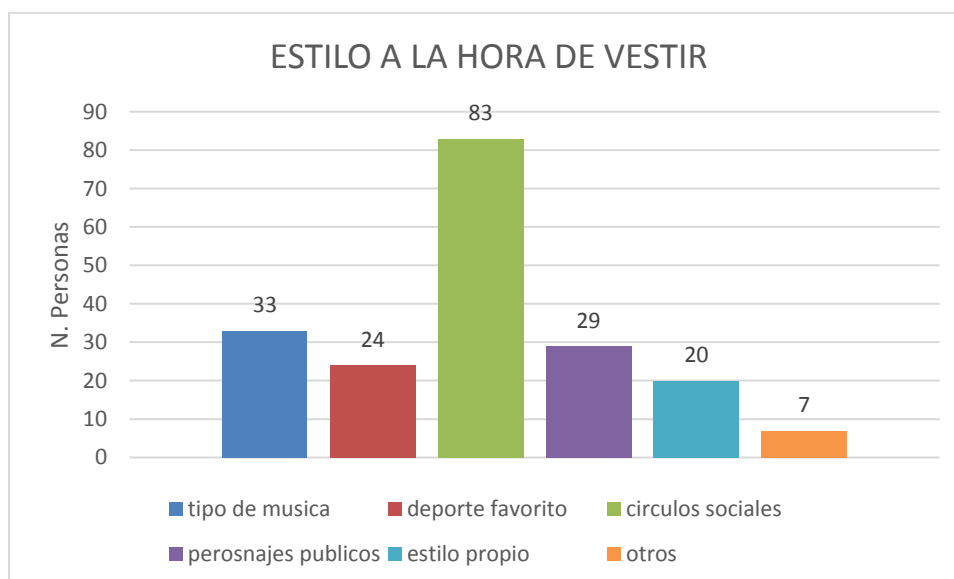
De acuerdo a la aplicación del instrumento, se puede observar que las personas que se dirigen a un establecimiento a realizar sus compras de prendas de vestir, le es indiferente la opinión de quien lo acompaña. Ya que el 33,8% de las personas encuestadas de un total de la muestra de 145 encuestados; le dan un nivel 3 a la opinión de su acompañante, el 12,4% del total de la muestra seleccionaron el nivel 1 en donde es nula la opinión de su acompañante y con un 11,7% están las personas que si tienen en cuenta la opinión de su acompañante y es de gran aporte para ellos.

7.1.11. Desde su punto de vista, su estilo o tendencia a la hora de vestir se encuentra ligado a:

Tabla 16. Estilo a la hora de vestir.

Tendencia	N. Personas
tipo de música	33
deporte favorito	24
círculos sociales	83
personajes públicos	29
estilo propio	20
otros	7
total	196

Grafica 16. Estilo a la hora de vestir.



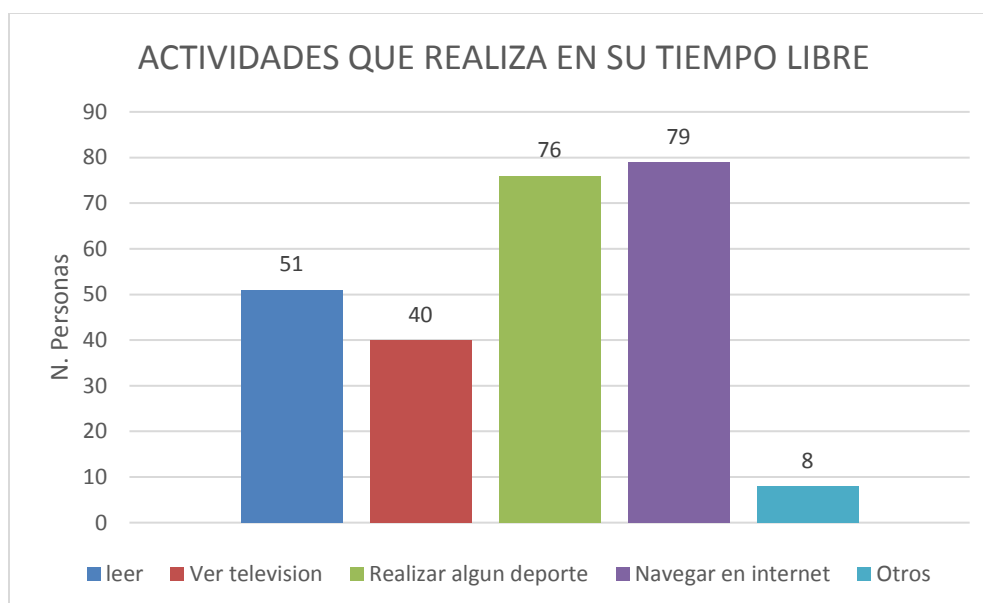
Observando los resultados arrojados por el instrumento, se puede observar que de las 196 respuestas que se dieron en esta pregunta por parte la muestra que corresponde a 145 personas, 88 de ellas su estilo y tendencia se basa en los círculos sociales, 33 siguen sus tendencias de acuerdo al tipo de música y 29 personas según personajes públicos; siendo estas 3 las respuestas más relevantes.

7.1.12. ¿Qué actividades le gusta realizar en su tiempo libre?

Tabla 17. Actividades que realiza en el tiempo libre.

Actividades que realiza en el tiempo libre	N. Personas
leer	51
Ver televisión	40
Realizar algún deporte	76
Navegar en internet	79
Otros	8
Total	254

Grafica 17. Actividades que realiza en el tiempo libre.



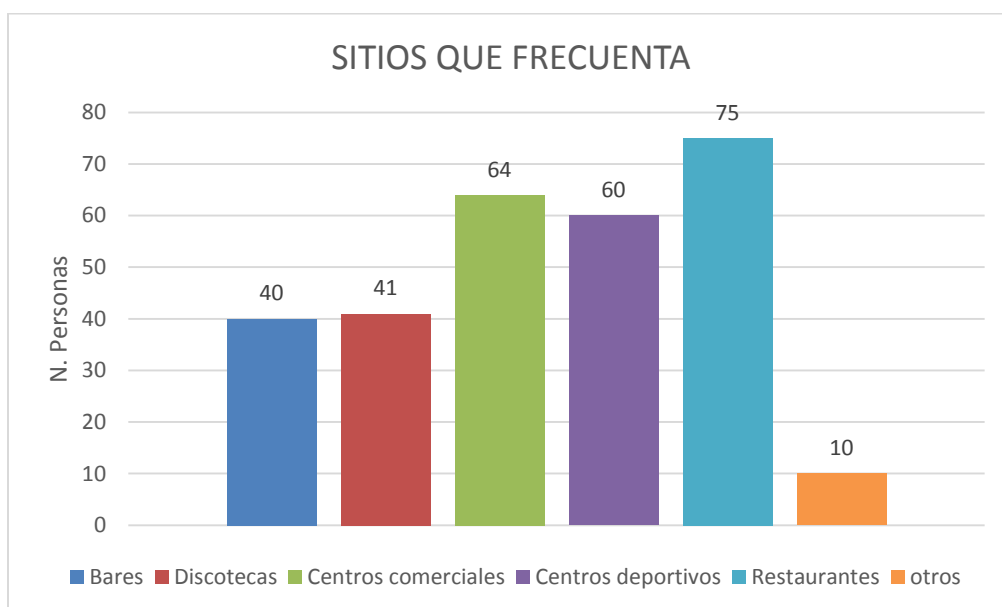
De una muestra de 145 encuestados se logró identificar que 79 personas le gusta pasar su tiempo libre navegando en internet, fueron 76 personas las que dedican su tiempo libre a la realización de algún tipo de deporte, por otra parte 51 personas dedican su tiempo libre a leer, otras 40 personas ven televisión y 8 realizan otro tipo de actividades tales como: ir al gimnasio, cine entre otro.

7.1.13. Cuando no se encuentra en su lugar de trabajo, estudio o sitio de labores rutinarias, ¿Qué otros sitios suele frecuentar?

Tabla 18. Sitios que frecuenta.

Sitios que frecuenta	N. Personas
Bares	40
Discotecas	41
Centros comerciales	64
Centros deportivos	60
Restaurantes	75
Otros	10
Total	290

Grafica 18. Sitios que frecuenta.



Teniendo en cuenta el grafico anterior, se puede observar que al ser una pregunta de múltiple selección, la mayoría de las personas encuestadas frecuentan los restaurantes cuando no realizan sus labores rutinarias, con una participación de 75 personas de 145 encuestadas.

El segundo sitio que más frecuentan son los centros comerciales con una participación del 44,1% que corresponde a 64 personas de 145.

Otro sitio que frecuentan mucho, son los centros deportivos con un 41,4% correspondiente a 60 personas del total de la muestra.

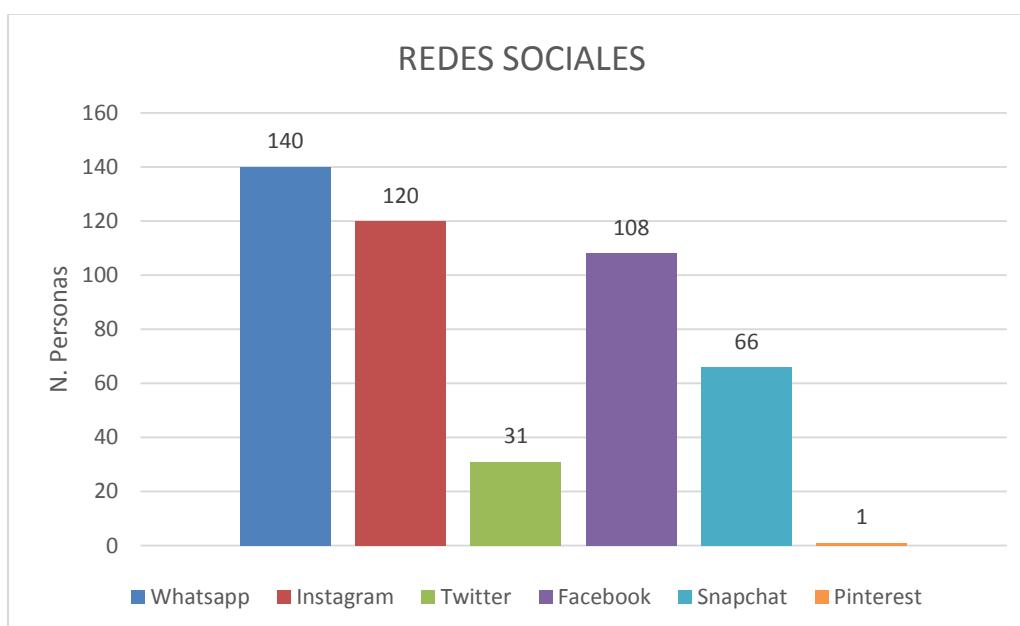
Para finalizar se encuentran los bares y las discotecas con una participación de 41 y 40 personas respectivamente de un total de 145 personas encuestadas.

7.1.14. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales usa?

Tabla 19. Redes sociales que utiliza.

Redes sociales que utiliza	N. Personas
Whatsapp	140
Instagram	120
Twitter	31
Facebook	108
Snapchat	66
Pinterest	1
Total	466

Grafica 19. Redes sociales que utiliza.



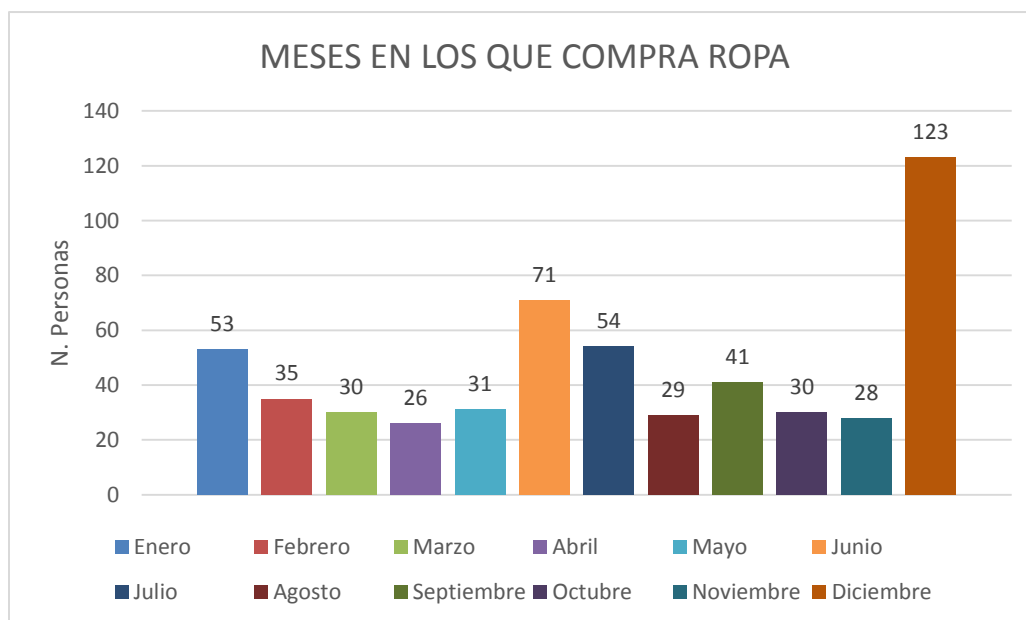
Se puede observar que al ser una pregunta de múltiple selección las redes sociales que más utilizan las personas encuestadas son: Whatsapp con 140 personas, Instagram con 120 personas y Facebook con una participación de 108 personas teniendo en cuenta que la muestra son 145 personas encuestadas.

7.1.15. Por lo general, ¿en qué meses del año suele comprar prendas de vestir?

Tabla 20. Meses en los que compra prendas de vestir.

meses en los que compra prendas de vestir	N. Personas
Enero	53
Febrero	35
Marzo	30
Abril	26
Mayo	31
Junio	71
Julio	54
Agosto	29
Septiembre	41
Octubre	30
Noviembre	28
Diciembre	123
Total	551

Grafica 20. Meses en los que compra prendas de vestir.



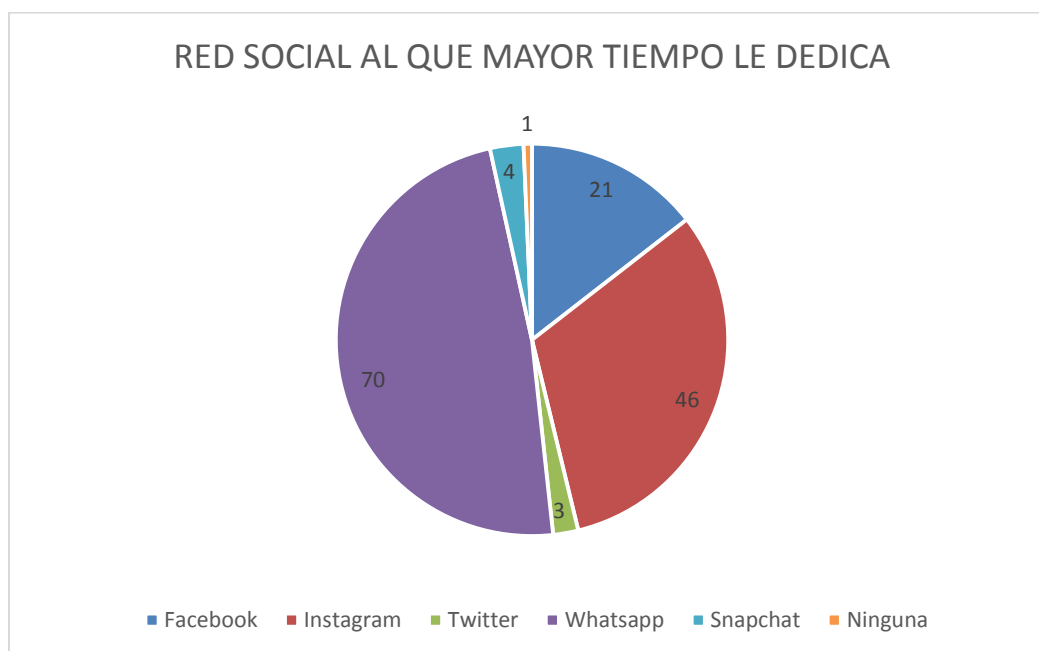
Observando la gráfica anterior y teniendo en cuenta que es una pregunta de múltiple selección se puede ver que 123 personas del total de 145 personas del total de la muestra, prefieren comprar las prendas de vestir en el mes de diciembre; también se encontró que el 49% que corresponde a 71 personas, realizan sus compras en el mes de junio y posteriormente las personas prefieren comprar en julio y enero con una participación de 54 y 53 personas respectivamente.

7.1.16 ¿A cuál de las redes sociales que usted utiliza le dedica mayor tiempo?

Tabla 21. Red social a la que mayor tiempo le dedica.

Red social a la que mayor tiempo le dedica	N. Personas
Facebook	21
Instagram	46
Twitter	3
Whatsapp	70
Snapchat	4
Ninguna	1
Total	145

Grafica 21. Red social a la que mayor tiempo le dedica.



Del total de la muestra la cual es de 145 personas, se observa que la que 70 personas pasan más tiempo en la red social de Whatsapp, 46 personas utilizan más la red social Instagram y para finalizar 21 personas utilizan más la red social Facebook.

7.2. Análisis de la encuesta

A pesar de que en un principio, como se propuso en el diseño metodológico, se buscaba que las personas que le dieran respuesta a la encuesta fueran en un 60% hombres y un 40% mujeres; y esto debido a que la distribución de la participación de las ventas por género responde a este porcentaje. A partir de la aplicación del instrumento se encuentra que del total de 145 personas encuestadas 74 son hombres y 71 son mujeres; dicho en datos porcentuales, 51% y 49% respectivamente.

Por otra parte, a pesar de tener una percepción de que las personas menores de 15 años tendrían una participación considerable, los resultados muestran que, su participación es nula en la muestra seleccionada.

Otro factor importante que se debe tener en cuenta, es la manera como las personas encuestadas utilizan y distribuyen su tiempo, de acuerdo a su ocupación; por ejemplo, es válido afirmar que aquellas personas que son empleados o trabajadores, se caracterizan por tener menos tiempo libre y tiempo de ocio que aquellos que son desempleados y/o estudiantes; teniendo en cuenta lo anterior, es posible deducir que la mayoría de personas encuestadas, al ser estudiantes, son personas que cuentan con una mayor cantidad de tiempo libre, y por ello pueden dedicar más minutos a interactuar en sus diferentes redes sociales; entre ellas, las redes sociales del almacén.

En cuanto a la preferencia del método de pago, a pesar de que tienen una participación menor, existe una proporción de la población la cual prefiere utilizar otros canales diferentes al dinero en efectivo a la hora de realizar sus compras; por tal motivo, resulta pertinente para la empresa, evaluar la pertinencia de brindar diferentes alternativas en lo concerniente a métodos de pago.

7.3. Análisis cruzado de la encuesta

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos para cada una de las variables; se considera pertinente presentar a continuación un análisis cruzado de aquellas variables que se consideran más representativas para cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo.

7.2.1. Perfil del cliente

Tabla 22. Perfil del cliente.

		EDAD					CAPACIDAD ADQUISITIVA				FRECUENCIA DE COMPRA					
		Menos de 15	15 - 18	19 - 21	22 - 25	Más de 25	Menos de un SMLV	Entre \$737.718 y \$1.475.434	Entre 1.475.435 y \$2.213.151	Más de \$2.213.151	1	2	3	4	5	Más de 5
GENERO	Mujer	0%	12%	21%	14%	3%	61%	30%	6%	4%	1%	8%	17%	17%	10%	46%
	Hombre	0%	6%	14%	21%	9%	35%	51%	12%	1%	1%	14%	30%	18%	19%	19%

De las 145 personas encuestadas; 71 de ellas fueron mujeres; y de estas el 21% son mujeres entre 19 y 21 años; de las cuales, un 61% obtiene ingresos mensuales inferiores a un Salario Mínimo Legal y un 46% de ellas, se caracteriza por realizar compras más de 5 veces al año.

Por otra parte, de las 145 personas que respondieron la encuesta; 74 corresponden a hombres, de los cuales el 21% están entre 22 y 25 años; el 51% devenga ingresos mensuales entre \$737.718 y \$1.475.434; y un 30% se caracteriza por comprar ropa 3 veces al año.

Se logra identificar que las mujeres tienen una mayor frecuencia de compra con respecto a los hombres, ya que el 46% de 71 mujeres encuestadas, realizan compras de prendas de vestir más de 5 veces al año; en cambio el 30% de 74 hombres encuestados compran 3 veces al año este tipo de bienes.

7.2.2. Estilo de vida

Tabla 23. Estilo de vida.

		RED SOCIAL DE PREFERENCIA						ACTIVIDADES EN SU TIEMPO LIBRE				
		Facebook	Twitter	Instagram	Whatsapp	Snapchat	Ninguna	Leer	Ver televisión	Realizar algún deporte	Navegar en internet	Otra (cine, salir con amigos, fotografía)
GENERO	Mujer	9	1	20	38	2	1	27	21	35	43	5
	Hombre	12	2	26	32	2	0	24	19	41	36	3

De las 145 personas encuestadas, 71 fueron mujeres, de las cuales 38 utilizan Whatsapp como red social de preferencia y 43 de ellas desarrollan como principal actividad en su tiempo libre navegar en internet; como segunda opción, 35 realizan algún deporte.

74 corresponden a hombres de los cuales 32 utilizan Whatsapp como su red social principal y en su tiempo libre 41 realizan algún tipo de deporte como su primera opción y 36 de ellos prefieren navegar por internet.

Se puede observar que tanto hombres como mujeres tienen como actividad de preferencia navegar en internet, mientras realizan dicha actividad están revisando sus redes sociales en las que se encontró que Whatsapp es la preferida por ambos géneros, seguidos de Instagram y Facebook.

7.2.3. Habito de pago

Tabla 24. Habito de pago.

		CAPACIDAD ADQUISITIVA				METODO DE PAGO		
		Menos de un SMLV	Entre \$737.718 y \$1.475.434	Entre 1.475.435 y \$2.213.151	Más de \$2.213.151	En efectivo y de contado	A través de un sistema de crédito	A través de tarjetas electronicas
GENERO	MUJER	43	21	4	3	54	8	9
	HOMBRE	26	38	9	1	57	9	8

De las 71 mujeres que contestaron la encuesta, 43 de ellas ganan menos de un SMLV Y 54 del total de mujeres encuestadas prefieren pagar en efectivo y de contado.

De los 74 hombres que fueron encuestados, 38 de ellos devengan ingresos mensuales entre \$737.718 y \$1.475.434 y 57 del total de hombres encuestados, prefieren pagar en efectivo y de contado.

Se logró identificar que independientemente de que sea hombre o mujer, o de la capacidad adquisitiva que obtengan mensualmente, de las 145 personas encuestadas 111 prefieren como método de pago que sea en efectivo y de contado.

8. Planeación Estratégica para la organización Mala Fama Tienda Multimarca

8.1. Diagnóstico estratégico de la organización

8.1.1. Diagnostico interno

Teniendo como base la observación directa en el trabajo diario de campo, se logra identificar que el almacén Mala Fama Tienda Multimarca, comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí; las cuales permiten el adecuado funcionamiento de la organización.

Todas estas actividades concernientes a compras, proveedores, costos, fijación de precios, ventas, clientes, entre otros factores; se derivan de una cadena de abastecimiento que va desde el fabricante del producto, que en la mayoría de los casos es el mismo proveedor, hasta el consumidor final; es decir, hasta el cliente del almacén.

Es así como en la actualidad, la organización debe realizar y pagar de contado los pedidos de mercancía a los diferentes proveedores. Una vez realizado cada pedido, es responsabilidad también de esta misma recibir dicho pedido, ingresarlo al sistema de inventarios y paso seguido proceder a la fijación de los precios de venta al público; el cual varía dependiendo de los costos tanto de la mercancía como del envío.

Una vez que la mercancía es puesta en sus instalaciones, el almacén Mala Fama Tienda Multimarca, al ser una empresa comercializadora de prendas de vestir, cumple el papel de intermediario entre el proveedor del producto y el consumidor final.

De esta manera, cuando se realiza una venta, de alguna de estas prendas, ésta es registrada manualmente por el vendedor en un cuaderno contable para posteriormente realizar un cierre diario computarizado, en el cual se registran en Excel los flujos de caja y las anotaciones en el inventario correspondiente; con el objetivo de que a fin de mes, se pueda conocer el resultado de las operaciones del negocio, es decir, los ingresos, los gastos y la utilidad, para posteriormente proceder a realizar los pagos de nómina, arriendo y demás costos de operación.

Actualmente la organización tiene contacto con un total de quince proveedores activos; de los cuales, doce son también fabricantes; mientras que los otros tres, hacen las veces de intermediarios entre el fabricante y el almacén Mala Fama Tienda Multimarca.

La periodicidad e intensidad en la realización de los pedidos, es un factor demasiado fluctuante; ya que este varía, dependiendo de la época del año y de la disponibilidad de mercancía por parte del proveedor. En cuanto a la forma de pago a proveedores, esta se realiza de contado y antes de recibir la mercancía.

En lo referente al inventario actual y promedio que maneja el almacén, se dice que este es de aproximadamente unas 350 prendas; divididas en un 63% prendas

masculinas y 37% prendas femeninas. Este inventario, se puede distribuir también, de acuerdo al tipo de mercancía, clasificándola de la siguiente manera. 45% camisetas para hombre, 9% polos masculinas, 2% camisas casuales para hombre, 4% bermudas y prendas inferiores masculinas, 4% gorras unisex, 10% blusas manga sisa, 15% camisetas femeninas, 5% camisas y sacos para mujer y por último, 6% prendas inferiores femeninas.

En cuanto a la política de fijación de precios que maneja la organización, se tiene establecido un margen de utilidad sobre el costo total de la mercancía que oscila entre el 40% y el 60%, dependiendo de la prenda. Dentro de este costo total se contemplan diferentes factores como el costo de la mercancía, el costo de envío, el costo de empaque y la distribución de los costos de arriendo del local.

En la actualidad, el proceso utilizado por el almacén Mala Fama para llegar a la fijación del precio adecuado, es el resultado de un análisis cuantitativo, en el cual, se siguen una serie de pasos especificado a continuación:

Cuando la mercancía es recibida en las instalaciones del almacén, se procede a realizar un conteo y un inventario detallado de las cantidades que llegan y la manera en cómo llegan. Una vez es verificado que las prendas llegaron en las cantidades y las cualidades esperadas, se procede a costear dichas prendas a través del programa de Office denominado Excel.

En dicho proceso de costeo, se tiene en cuenta en primera instancia, el costo real por unidad de cada prenda. Este costo real resulta de la suma del precio pagado por la prenda al proveedor, más el costo total del envío dividido entre el número de prendas que llegan. Representado en la siguiente formula:

$$\text{Costo Real} = \text{Precio pagado al proveedor} + (\text{costo del envío} / \text{el número de prendas recibidas})$$

Una vez que se tiene este valor, se procede a definir el precio de la prenda, de acuerdo a un margen de utilidad escogido por el administrador, que oscila entre el 40% y el 60% sobre el costo real. Representado por la siguiente formula:

$$\text{Precio de Venta al Público} = (\text{Margen de Utilidad (\%)} * \text{Costo Real}) + \text{Costo Real}$$

Para culminar, se identifica que nivel de precios para cada categoría de producto manejado por el almacén, se puede clasificar de la siguiente manera:

Mercado masculino

- Camisetas: entre \$34.000 y \$55.000
- Camisetas tipo polo: entre \$45.000 y \$75.000

- Camisas casuales: entre \$75.000 y \$89.000
- Bermudas y pantalonetas: entre \$35.000 y \$80.000
- Jeans: entre \$82.000 y \$95.000
- Gorras: entre \$75.000 y \$80.000

Mercado femenino

- Camisetas: entre \$29.000 y \$45.000
- Camisetas manga sisa: entre \$35.000 y \$42.000
- Camisas casuales: \$55.000
- Sacos: entre \$50.000 y \$110.000
- Jeans: entre \$80.000 y \$95.000
- Gorras: entre \$75.000 y \$80.000
- Crop tops: entre \$25.000 y \$32.000

Por otra parte, en lo que tiene que ver con las ventas, el almacén Mala Fama Tienda Multimarca realiza arqueos de caja diarios; los cuales le permiten, saber a final de mes los resultados de las operaciones del negocio. Estos resultados fluctúan a lo largo del año, dependiendo de la temporada.

Para la organización, se pueden considerar como temporada alta, es decir la época de mayor movimiento en cuanto a ventas, los meses de junio, julio, parte de agosto, noviembre y diciembre y adicional a ello, fechas especiales como el día de la mujer, amor y amistad, San Valentín, entre otras.

En los meses de temporada alta, los costos totales representan en promedio, aproximadamente un 25% de los ingresos netos del almacén. Mientras que en los meses restantes, este mismo rubro puede ascender hasta aproximadamente 60% de los ingresos netos.

En cuanto a la distribución de las ventas, de acuerdo al género, se encuentra que estas corresponden a un promedio aproximado de 54% prendas masculinas y 46% prendas femeninas.

Por otra parte, en cuanto a los canales de comunicación que emplea el almacén, se encuentra que en la actualidad solo realiza contacto con sus clientes de dos maneras; a través de redes sociales, publicando alrededor de 5 fotos diarias; y en el momento en que el cliente se encuentra en las instalaciones del almacén.

Perfil de capacidad institucional (PCI)

Mediante la elaboración de una lluvia de ideas, se logran identificar una serie de fortalezas y debilidades de la organización Mala Fama en la Capacidad de Dirección, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera y Capacidad del Talento Humano.

Fortalezas:

Altos niveles de calidad y exclusividad en los productos que comercializa. (Capacidad Competitiva) (5).

Servicio de garantía en la mayoría de sus productos. (Capacidad Competitiva) (5).

Productos con diseños irreverentes, pensados en mercado meta de la organización. (Capacidad Competitiva) (5).

Costos fijos bajos. (Capacidad Competitiva) (5).

Precios accesibles en la mayoría de productos que comercializa. (Capacidad Competitiva) (3).

Buena atención al cliente. (Capacidad Competitiva) (4).

Canales de distribución con altos niveles de cumplimiento. (Capacidad Competitiva) (4).

Excelente ubicación del punto de venta. (Capacidad Competitiva) (5).

Variedad y facilidad en cuanto a métodos de pago ofrecidos al cliente. (Capacidad Competitiva) (3).

Habilidad para competir con precios. (Capacidad Financiera) (4).

Estabilidad de costos. (Capacidad Financiera) (4).

Estabilidad del talento humano. (Capacidad del Talento Humano) (3).

Sentido de pertenencia y motivación del talento humano. (Capacidad del Talento Humano) (3).

Debilidades:

Inexistencia de estrategias de fidelización. (Capacidad Directiva) (-5).

Ausencia de estrategias claras en cuanto a promociones y descuentos. (Capacidad Competitiva) (-5).

Los únicos canales de comunicación de la organización con el cliente son los que se dan en el momento que el cliente visita el almacén y a través de las redes sociales. (Capacidad Competitiva) (-5).

Ausencia de una vigilancia estratégica comercial, en la cual se estudien datos referentes a clientes y proveedores, tales como solvencia, comportamiento de compra, evolución

de sus necesidades, estrategias de lanzamiento de nuevos productos, entre otros. (Capacidad Directiva) (-2).

Sólo se tiene en cuenta el costo de la mercancía a la hora de establecer precios. (Capacidad Directiva) (-4).

Teniendo en cuenta el mercado tan amplio, se identifica una escasa cobertura de este. (Capacidad Competitiva) (-3).

Poca cantidad de seguidores e interacción en las redes sociales, teniendo en cuenta las expectativas del almacén. (Capacidad Competitiva) (-5).

Poco conocimiento acerca de los competidores. (Capacidad Directiva) (-5).

Dificultades a la hora de promocionar y comunicar el sistema de ventas a crédito y demás métodos de pago. (Capacidad Competitiva) (-3).

Nivel académico del talento humano. (Capacidad del Talento Humano) (1).

Tabla 25. Capacidad Competitiva.

Capacidad competitiva	Debilidad					Normal	Fortaleza					Impacto				
	Alto		Medio	Bajo			Bajo		Medio	Alto		Bajo		Medio	Alto	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Niveles de calidad y exclusividad en los productos.											X					X
Ausencia de estrategia de promocion y descuentos.	X															X
Buena atención al cliente.										X					X	
Comunicación y promoción de los métodos de pago.			X											X		
Costos fijos bajos.											X					X
Cumplimiento en los canales de distribución.										X					X	
Escasa cobertura del mercado.			X											X		
Excelente ubicación punto de venta.											X					X
Pocos canales de comunicación con el cliente.	X															X
Pocos seguidores en redes sociales.	X															X
Precios accesibles.									X					X		
Productos con diseños irreverentes .											X					X
Servicio de garantía en la mayoría de sus productos.											X					X
Variedad y facilidad de pago.									X					X		

Tabla 26. Capacidad financiera.

Capacidad financiera	Debilidad					Normal	Fortaleza					Impacto				
	Alto		Medio	Bajo			Bajo		Medio	Alto		Bajo		Medio	Alto	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Habilidad para competir con precios.										X					X	
Estabilidad de costos.										X					X	

Tabla 27. Capacidad directiva.

Capacidad Directiva	Debilidad					Normal	Fortaleza					Impacto				
	Alto		Medio	Bajo			Bajo		Medio	Alto		Bajo		Medio	Alto	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estrategías de fidelización.	x															x
Conocimiento acerca de competidores.	x															x
Establecer precios teniendo en cuenta costos.		x													x	
Vigilancia estratégica comercial.				x									x			

Tabla 28 Capacidad de talento humano.

Capacidad de Talento Humano	Debilidad					Normal	Fortaleza					Impacto				
	Alto		Medio	Bajo			Bajo		Medio	Alto	Alto		Medio	Bajo		
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estabilidad del talento humano.									X					X		
Sentido de pertenencia y motivación.									X					X		
Nivel académico del talento humano.							X					X				

8.1.2. Diagnostico externo

Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Tabla 29 POAM.

POAM															
MALA FAMA TIENDA MULTIMARCA															
FACTORES	OPORTUNIDAD					AMENAZA					IMPACTO				
	Alto		Medio	Bajo		Bajo		Medio	Alto		Bajo		Medio	Alto	
	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	1	2	3	4	5
ECONÓMICOS															
La apertura económica			X										X		
Devaluación								X					X		
Estabilidad de política cambiaria								X					X		
Inflación									X					X	
La política laboral							X					X			
Creación de nuevos impuestos										X					X
PIB					X						X				
Participación del sector textil y moda en el PIB nacional			X										X		
POLÍTICOS															
Reforma tributaria									X					X	
Creación de nuevos impuestos									X					X	
Políticas proteccionistas al sector confección		X												X	
Leyes anticontrabando en el sector textil		X												X	
SOCIALES															
Huelgas de diferentes sectores a nivel nacional									X					X	
Desempleo								X					X		
Incremento del índice delincuencia								X					X		
Política salarial							X					X			
TECNOLÓGICOS															
Utilización de insumos "inteligentes" a la hora de confeccionar prendas		X												X	
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo			X										X		
Resistencia a cambios tecnológicos								X					X		
COMPETITIVOS															
Alianzas estratégicas		X												X	
Servicio al cliente				X								X			
Diseños de las prendas		X												X	
Servicio de garantía			X										X		
Calidad de las prendas		X												X	
Nuevos competidores									X					X	
GEOGRÁFICOS															
Ubicación	X														X
Vías de Acceso							X					X			
Dificultad de transporte terrestre							X					X			

Perfil Competitivo de la Industria

Tabla 30 Perfil competitivo.

Perfil Competitivo									
Mala Fama Tienda Multimarca									
Tasa de crecimiento potencial de la industria (2016)									
3%									
Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria									
Ausencia de barreras	x					Virtualmente imposible entrar			
Intensidad de la competencia entre las empresas									
Competitividad al máximo		x				Casi no hay competencia			
Posibilidades de sustitución del producto									
Muchos sustitutos en el mercado	x					No hay sustitutos			
Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo									
Altamente dependiente					x	Virtualmente independiente			
Poder de negociación con proveedores									
Los proveedores establecen los términos				x		Las empresas compradoras establecen los términos			
Poder de negociación de compradores y consumidores									
Los clientes establecen los términos					x	Las empresas (almacenes o tiendas de ropa) establecen los términos			
Grado de sofisticación tecnológica de la industria (moda)									
Alto nivel tecnológico		x				Nivel tecnológico muy bajo			
Innovación en la industria (moda)									
Innovación rápida		x				Casi no hay innovación			
Nivel general de la capacidad directiva									
Muchos ejecutivos capaces		x				Muy pocos ejecutivos capaces			
Presencia pública									
Mucha presencia pública, capacidad negociadora			x			Muy poca presencia pública, introvertida, centrada en la operación			

8.1.3. Diagnóstico integral

Teniendo en cuenta los aportes obtenidos del diagnóstico interno y externo; y con el objetivo de elaborar el diagnóstico integral de la organización; se realiza una matriz y un análisis DOFA, así como también, un análisis de vulnerabilidad en los cuales se plasman las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más representativas para la organización.

Matriz DOFA

Fortalezas:

- Altos niveles de calidad y exclusividad en los productos que comercializa.
- Servicio de garantía en la mayoría de sus productos.
- Productos con diseños irreverentes, pensados en el mercado meta de la organización.
- Costos fijos bajos.
- Excelente ubicación del punto de venta.

Debilidades:

- Inexistencia de estrategias de fidelización.
- Ausencia de estrategias claras en cuanto a promociones y descuentos.
- Los únicos canales de comunicación de la organización con el cliente son los que se dan en el momento que el cliente visita el almacén y a través de las redes sociales.
- Poca cantidad de seguidores e interacción en las redes sociales, teniendo en cuenta las expectativas del almacén.
- Poco conocimiento acerca de los competidores.

Oportunidades:

- Un amplio mercado por penetrar y explotar en Cartago mediante diferentes estrategias de mercadeo.
- Un creciente número de nuevos proveedores.
- Zona comercial de gran desarrollo y crecimiento.
- Posibilidad de diversificar a través de nuevas líneas de productos.
- Legislación emergente, la cual incentiva y beneficia los emprendimientos de personas jóvenes.

Amenazas:

- Creciente número de competidores, entre los cuales se pueden considerar como mayor amenaza, las tiendas de ropa virtuales, las cuales ejercen la actividad

comercial a través de redes sociales con costos fijos iguales a cero, y por ende pueden ofrecer sus prendas a un menor precio.

- Incremento en el IVA al 19%, lo cual incrementa el costo de la mercancía, y por ende el precio de venta al público.
- Deficiencias en cuanto a la periodicidad y frecuencia de lanzamiento de nuevas colecciones por parte de los proveedores, en el sentido de que en ocasiones el tiempo que transcurre entre el lanzamiento de una colección y otra es muy largo, lo cual puede afectar el inventario en el punto de venta.
- Disminución en el poder adquisitivo de las personas.
- La mayoría de personas que hacen parte del nicho de mercado al cual le apunta la organización, son individuos que por lo general dependen económicamente de otras personas.

Análisis DOFA

Tabla 31 Análisis DOFA.

	FORTALEZAS (F) 1. Altos niveles de calidad y exclusividad en los productos. 2. Servicio de garantía en sus productos. 3. Productos con diseños irreverentes, pensados en el mercado meta de la organización. 4. Costos fijos bajos. 5. Excelente ubicación del punto de venta.	DEBILIDADES (D) 1. Inexistencia de estrategias de fidelización. 2. Ausencia de estrategias claras en cuanto a promociones y descuentos. 3. Pocos canales de comunicación con el cliente. 4. Poca cantidad de seguidores e interacción en las redes sociales, teniendo en cuenta las expectativas del almacén.
OPORTUNIDADES (O) 1. Un amplio mercado por penetrar y explotar mediante diferentes estrategias de mercadeo. 2. Un creciente número de nuevos proveedores. 3. Zona comercial de gran desarrollo y crecimiento. 4. Posibilidad de diversificar a través de nuevas líneas de productos. 5. Legislación emergente, la cual incentiva y beneficia los emprendimientos de personas jóvenes.	ESTRATEGIAS FO 1. Buscar nuevos proveedores que manejen productos con diseños que estén pensados en el mercado meta de la organización. 2. Explotar la ubicación del local atrayendo nuevos clientes, teniendo en cuenta que está localizado en una zona de gran desarrollo y crecimiento comercial. 3. Penetrar en el mercado de Cartago con estrategias de mercadeo enfocados en la calidad, los niveles de exclusividad y en la garantía de los productos. 4. Mediante los bajos costos fijos que tiene el local, buscar la posibilidad de diversificar en diferentes líneas de producto.	ESTRATEGIAS DO 1. Elaboración de un plan de mercado el cual permita definir estrategias de fidelización, de promociones y descuentos, aumentar y mejorar los canales de comunicación con el cliente y aumentar la interacción en redes sociales. Todo ello, aprovechando entre otras, el amplio mercado por penetrar y la zona comercial de gran desarrollo y crecimiento. 2. Desarrollar unas actividades de capacitación al colaborador encargado de ventas.

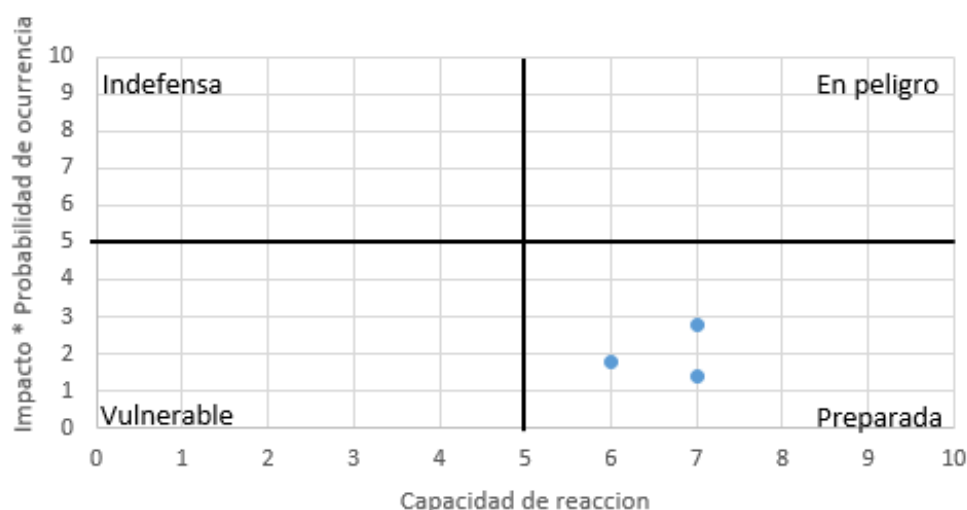
AMENAZAS (A) 1. Creciente número de competidores, entre los cuales se pueden considerar como mayor amenaza, las tiendas de ropa virtuales. 2. Incremento en el IVA al 19%, lo cual incrementa el costo de la mercancía, y por ende el precio de venta al público. 3. Deficiencias en cuanto a la periodicidad y frecuencia de lanzamiento de nuevas colecciones por parte de los proveedores. 4. Disminución en el poder adquisitivo de las personas. 5. La mayoría de personas que hacen parte del nicho de mercado al cual le apunta la organización, son individuos que por lo general dependen económicamente de otras personas.	ESTRATEGIAS FA 1. Definir estrategias de plaza, a través de un plan de mercado, que permitan buscar proveedores que tengan lanzamientos en diferentes épocas del año y que no se crucen con los lanzamientos de los proveedores existentes, para evitar el desabastecimiento del local y contar siempre con mercancía actualizada en cuando a moda y tendencias.	ESTRATEGIAS DA 1. Definición de estrategias enfocadas en la comunicación directa e indirecta con el cliente, a través de un plan de marketing digital con el propósito de generar una ventaja competitiva frente al creciente número de competidores. 2. Establecimiento de estrategias de promoción y descuento, teniendo en cuenta la disminución en el poder adquisitivo de las personas.

Análisis de vulnerabilidad

Tabla 32 Análisis de vulnerabilidad.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	0-10 Impacto de amenaza.	0-1 Probabilidad de ocurrencia.	0-10 Capacidad de reaccion	Grado de vulnerabilidad
Liquidez.	Bajo poder de compra a los proveedores.	Disminución del inventario, no se satisfacen la demanda del mercado.	9	0,3	6	III
Calidad de los productos.	Disminución de la credibilidad de la empresa.	Transmisión de una imagen negativa y disminución en ventas.	8	0,2	7	III
Servicio al cliente.	Colaboradores poco capacitados en atención al cliente.	Disminución en ventas, ingresos y utilidades.	8	0,4	7	III

Grafica 22 Análisis de vulnerabilidad.



8.2. Formulación estratégica (2018 – 2020)

8.2.1. Objetivos estratégicos

- Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores existentes, así como también aumentar la cantidad de proveedores, de manera gradual, durante los años 2018, 2019 y 2020.
- Aumentar los ingresos de la organización a través del mejoramiento de las instalaciones del canal físico, durante el año 2018.

- Desarrollar actividades de capacitación y motivación para el funcionario encargado de ventas, en uno de los 3 primeros meses del año 2018.
- Establecer alianzas estratégicas publicitarias con otras empresas de la región durante los siete primeros meses del año 2018.
- Fortalecer los canales virtuales para brindar mayores opciones de compra a los clientes y de esta manera generar un aumento superior al 20% en el número de ventas realizadas a través de estos medios, para el cierre del año 2020.

8.2.2. Plan estratégico

8.2.2.1. Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores existentes, así como también aumentar la cantidad de proveedores, de manera gradual, durante los años 2018, 2019 y 2020.

Tabla 33. Estrategia de negociación.

Estrategia	Objetivos	Metas	Actividades o tareas	Recursos necesarios	Cuantificación de recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores de logro
Mayor poder de negociación con los proveedores actuales y aumento en el número de proveedores.	Lograr un mayor poder de negociación con los proveedores existentes, así como también aumentar la cantidad de proveedores para los años 2018, 2019 y 2020 con diseños que estén pensados en el mercado meta de la organización y que sus colecciones salgan en una fecha diferente a la de los proveedores que maneja actualmente la empresa.	Contar con al menos cinco proveedores adicionales a los que existen; para el cierre de los años 2018, 2019 y 2020.	Realizar visitas durante los años 2018, 2019 y 2020 a las instalaciones de los proveedores, para tener mayor poder de negociación y buscar nuevos proveedores.	1) los viáticos del viaje. 2) El tiempo que requiere el encargado de compras para realizar dichas visitas.	Viáticos para el viaje (\$ 400.000) para el 2018; y aumentos del 5% para cada uno de los dos años siguientes.	Desde el primero de enero del 2018 hasta el 31 de diciembre del año 2020.	La persona encargada de las compras y las negociaciones de la organización.	1) Aumento en el porcentaje de descuento por parte del proveedor, para compras al por mayor. 2) Aumento en la rentabilidad de la organización. La cual se mide teniendo en cuenta los ingresos y los costos totales, de la siguiente manera: Rentabilidad = Ingresos - Costos totales. 3) Aumento en el número de proveedores. (# proveedores año actual - # de proveedores año anterior)

8.2.2.2. Aumentar los ingresos de la organización a través del mejoramiento de las instalaciones del canal físico, durante el año 2018.

Tabla 34. Estrategia de nivel de ingresos de la organización.

Estrategia	Objetivos	Metas	Actividades o tareas	Recursos necesarios	Cuantificación de recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores de logro
Aumento anual en los ingresos totales de la organización.	Aumentar totales de la organización en un 5% para el cierre del año 2018; explotando la ubicación del local; atrayendo nuevos clientes y desarrollando actividades de remodelación, decoración, entre otros.	1) Obtener una mayor nivel de ingresos en un 5% para el cierre del año 2018. 2) En un plazo máximo de 7 meses atraer nuevos clientes y realizar las actividades de remodelación y adecuación del local.	1) Un parasol ubicado en el frente del local comercial. 2) Un exhibidor para gorras. 3) Unas ilustraciones enmarcadas. 4) Modificar el diseño del probador de prendas. 5) Adquisición e instalación de un aire acondicionado y un nuevo equipo de sonido mini componente.	1) tiempo de los colaboradores. 2) tiempo en el que el almacén no este en atención al cliente. 3) recursos físicos y financieros del negocio.	1) Parasol (\$900.000). 2) Exhibidor de gorra (\$150.000). 3) Ilustraciones enmarcadas (\$120.000). 4) vinilos para modificar el diseño del vestier (\$80.000). 5) Aire acondicionado y nuevo equipo de sonido (\$1'300.000).	Las primeras cuatro actividades se empezarán a desarrollar desde el primero de enero del 2018 con un plazo máximo de dos meses, posteriormente las actividad 5 se desarrollará en un plazo máximo de 7 meses siendo la fecha límite el 31 de Julio del año 2018.	Administrador del almacén y los colaboradores de turno.	1) Incremento en el nivel de ventas de la organización. La cual se obtiene a partir de los datos de ventas del año 2017 y los datos de ventas del año 2018; así: Ventas del año 2018 - ventas del año 2017.

8.2.2.3. Desarrollar actividades de capacitación al colaborador encargado de ventas, en uno de los 3 primeros meses del año 2018.

Tabla 35. Estrategia de capacitación.

Estrategia	Objetivos	Metas	Actividades o tareas	Recursos necesarios	Cuantificación de recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores de logro
Capacitación para el funcionario.	Desarrollar actividades de capacitación para el funcionario encargado de ventas por medio del SENA, en uno de los 3 primeros meses del año 2018.	En uno de los 3 primeros meses contar con el personal de ventas capacitado.	Para llevar a cabo dicha actividad, se requiere que el colaborador realice un curso que es dictado de manera gratuita por el SENA sede Cartago, denominado Atención al cliente. Una vez realizado este curso, se procede a que el administrador del almacén Mala Fama aclare y capacite al colaborador, esclareciendo la forma como se debe comunicar con el cliente, de manera tal que se logre lo más cercano posible a una estandarización de los mensajes que se quieren dejar claros en el cliente de la organización.	Se deberá conseguir una persona que realice el reemplazo de media jornada durante el mes que tiene de duración el curso y en donde no se contará con el vendedor.	Pago de nomina al vendedor (\$600.000) más el pago de media jornada al reemplazo (\$200.000).	El personal de ventas debe estar capacitado finalizando el primer trimestre del año.	Administrador y el personal de ventas.	1) Número de colaboradores capacitados en servicio al cliente. Por medio de una relación entre el número de colaboradores capacitados dividido el total de colaboradores. 2) Medición del nivel de servicio percibido por los clientes, a través de la aplicación de un cuestionario breve; en el cual se indague a las personas acerca de la calidad del servicio.

8.2.2.4. Establecer alianzas estratégicas publicitarias con otras empresas de la región durante los siete primeros meses del año 2018.

Tabla 36. Estrategia de alianzas con otras empresas.

Estrategia	Objetivos	Metas	Actividades o tareas	Recursos necesarios	Cuantificación de recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores de logro
Alianzas estratégicas con otras empresas.	Establecer alianzas estratégicas con otras empresas de la región, buscando una mayor cobertura de publicidad, incluyendo más negocios en los que podamos generar una alianza publicitaria y materiales adicionales a las tarjetas de presentación, durante los siete primeros meses del año 2018.	Contar con alianzas publicitarias en diferentes empresas de la región con un nicho de mercado similar; para el primer trimestre del año 2018.	tener acercamiento con los negocios tradicionales de la región y programar el estilo y el modo de la publicidad.	Recursos financieros mas el tiempo que se le debe invertir al proyecto, para identificar los negocios mas tradiciones de Cartago y con mas afluencia de publico.	1) Participación en el cluster de la moda (\$400.000). 2) Anuncio en establecimientos tradicionales de la región (\$180.000). 3) Materiales adicionales a las tarjetas de presentación (\$300.000).	Desde enero del año 2018 hasta julio del año 2018.	La persona encargada del marketing de la organización.	1) Aumento en el número de campañas publicitarias resultantes de alianzas estratégicas con otras empresas, con respecto al año 2017.

8.2.2.5. Fortalecer los canales virtuales para brindar mayores opciones de compra a los clientes y de esta manera generar un aumento superior al 20% en el número de ventas realizadas a través de estos medios, para el cierre del año 2020.

Tabla 37. Estrategia de fortalecimiento de canal virtual.

Estrategia	Objetivos	Metas	Actividades o tareas	Recursos necesarios	Cuantificación de recursos	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores de logro
Fortalecimiento de los canales virtuales para brindar mayores opciones de compra a los clientes.	Fortalecer los canales virtuales para brindar mayores opciones de compra a los clientes y de esta manera generar un aumento superior al 20% en el número de ventas realizadas a través de estos medios, para el cierre del año 2020.	Generar un aumento superior al 20% en el número de ventas realizadas a través de estos medios, para el cierre del año 2020.	1). Crear una cuenta en la red social Snapchat para alcanzar un mayor nivel de interacción. 2). Utilizar las herramientas de publicidad paga que brindan tanto Instagram como Facebook. 3). Realizar cuatro campañas anuales con publicaciones de diferentes influenciadores. 4). Realizar tres concursos anuales a través de las redes sociales de la organización. 5). Desarrollar e implementar una página web por medio de la cual los clientes puedan realizar todo el proceso de compra de manera virtual.	1). Colaborador encargado única y exclusivamente del manejo de redes sociales. 2). Acceso a internet. 3). Financieros. 4). Inventario.	1) Colaborador encargado de las redes sociales (\$2'400.000) (anual). 2) Publicidad paga en redes (\$200.000). (anual) 3) Influenciadores (\$100.000). (anual). 4) Concurso en redes (\$150.000) (anual) 5) Página web (\$4'000.000).	Desde el 1 de enero del año 2018 hasta el 31 de diciembre del año 2020	Administrador del almacén y colaborador encargado de redes.	1) Incremento en número de ventas realizadas por la organización a través de medios virtuales. Lo cual se obtiene a partir de un comparativo y haciendo una diferencia entre el número de transacciones del año actual - el número de transacciones del año anterior.

Por otra parte, se encuentra que para la formulación del plan estratégico resulta muy importante el planteamiento de un proyecto estratégico, como lo es el plan de mercadeo; el cual se presenta a continuación.

Objetivos de marketing

- Ampliar y mejorar la comunicación tanto online como offline entre la organización y el cliente para el cierre del año 2018. Para lo cual se tendrá en cuenta el nivel de servicio percibido por el cliente, así como también los indicadores y estadísticas de las redes sociales.
- Lograr un aumento de 5% en la participación en el mercado para el cierre del año 2018. Teniendo en cuenta el total de ventas de la organización y el total de ventas del subsector.
- Incrementar en un 50% el número de seguidores que interactúan con las redes sociales del almacén, para el cierre del año 2018.
- Lograr una mejor relación, y consecuentemente un mayor poder de negociación con los proveedores. Para lo cual se tendrá en cuenta el nivel de porcentaje del descuento en las compras.

Estrategias de marketing

Para dar cumplimiento a dichos objetivos, se procede a definir las estrategias adecuadas, establecer un orden a seguir y a determinar una serie de actividades que contribuirán con el logro de dicho propósito.

Estrategias de plaza

Realizando una breve observación, se identifica que los proveedores más representativos para la organización, es decir, aquellos con los cuales tiene un contacto más frecuente el administrador del almacén a la hora de realizar órdenes de pedido, se encuentran ubicados y desarrollan sus actividades en la ciudad de Medellín.

Por tal motivo, se propone para el año 2018, realizar visitas a las instalaciones de los proveedores más representativos para la organización, de la manera que se especifica a continuación.

Teniendo en cuenta que según datos de años anteriores; y según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada; se identifica que el nivel de ventas y de afluencia de clientes para el almacén Mala Fama es mucho mayor en las temporadas de mitad de año y fin de año; es decir, más específicamente en los meses de junio, julio, noviembre y diciembre. Se propone que dichas visitas se realicen en el mes anterior a las temporadas mencionadas.

De esta manera, quedaría definida para el calendario del año 2018, una primera visita a las instalaciones de atención a mayoristas de las empresas Inversiones Nitrato, Karibik S.A., Adikia, Town Store Tienda Multimarca y Bionica; en la última semana del mes de mayo. Así mismo, se propone una segunda visita a estas mismas empresas, para la segunda semana de noviembre.

Vale la pena resaltar, que el propósito de dichas visitas se encuentra estrechamente ligado al objetivo de lograr una mejor relación, y consecuentemente un mayor poder de negociación con los proveedores. Adicional a esto, con estas visitas además de realizar compras para surtir el inventario del almacén Mala Fama, se buscará conocer con mayor detalle las prendas que se están adquiriendo, y de esta manera reducir la incertidumbre y el riesgo que generan el hecho de realizar pedidos basados únicamente en fotos.

Por otra parte, aprovechando estas visitas se buscará también establecer contacto con posibles nuevos proveedores, para satisfacer así, las necesidades de compra del almacén. En este mismo sentido, teniendo en cuenta el gran potencial de la ciudad de Medellín en cuanto a temas de moda y confección, esta resulta ser la ciudad ideal para realizar las actividades mencionadas en esta propuesta.

Otro punto importante para llegar a dar cumplimiento a los objetivos principales de marketing de la organización, es el relacionado con desarrollar las actividades de decoración, remodelación y ambientación en el local comercial donde desarrolla sus actividades el almacén. En este sentido, vale la pena apuntar que durante el presente trabajo de grado se presentó un cambio de ubicación de dicho establecimiento. Por medio de dicho cambio, se pudieron realizar una serie de modificaciones y mejoras concernientes a un mayor espacio, instalaciones más nuevas y confortables, entre otras; las cuales se evidencian en la *ilustración 7* y la *ilustración 8*.

Ilustración 6. Antiguo local comercial.



Ilustración 7. Nuevo local comercial.



Sin embargo, aún se considera pertinente realizar una serie de cosas adicionales en cuanto a ambientación y decoración, las cuales contribuirán al objetivo de lograr una mayor afluencia de público en las instalaciones del almacén, ya que la idea es generar un impacto visual, aprovechando además el hecho de tener un nombre llamativo. Para realizar dichas adiciones, se propone lo siguiente:

1. Un toldo ubicado en el frente del local comercial, el cual además de cumplir la función de brindar sombra al almacén, haga las veces de aviso y contribuya a la imagen del almacén. Dicho parasol debe llevar estampado en su parte delantera, el logotipo del almacén Mala Fama.
2. Un exhibidor para gorras, en forma de repisa, ubicado justo en la pared localizada atrás del mostrador.
3. Unas ilustraciones enmarcadas, para ubicarlas en la parte superior de las paredes laterales del almacén.
4. Teniendo en cuenta que como se observa en la *ilustración 8*, el vestier se diseñó de manera tal que físicamente y superficialmente no parezca un probador de prendas sino más bien un ascensor, se propone entonces aplicar unos vinilos en las partes superiores y laterales para contribuir a dicha ilusión.
5. Por último, se propone la adquisición e instalación de un aire acondicionado y un nuevo equipo de sonido mini componente, con bafles pequeños distribuidos en las esquinas superiores del local.

Teniendo en cuenta los recursos económicos y los compromisos que presenta la organización, se plantea que a excepción de la propuesta número cinco, el conjunto de estas adiciones serían realizadas y aplicadas en un lapso de tiempo de dos meses, empezando a partir de enero del próximo año 2018. La propuesta cinco sería desarrollada a más tardar para el mes de julio del año 2018.

Estrategias de promoción y de comunicación

Teniendo claro que en cuanto a las estrategias de comunicación, el principal objetivo del almacén Mala Fama consiste en generar una identificación y un respaldo por parte del cliente hacia el concepto y la ideología de la organización, se plantea que justamente, lo que se quiere comunicar es este concepto y esta ideología.

En este orden de ideas, el mensaje que quiere comunicar el almacén Mala Fama Tienda Multimarca a sus clientes, consiste en que las personas se identifiquen con un estilo de vida juvenil; que se olviden por un momento de las rutinas, los afanes y los prejuicios, para de esta manera llamar la atención y ser irreverente.

Se trata entonces de dejar claro en la mente del cliente que no hay mejor manera de reflejar este estilo de vida juvenil, que hacerlo a través del vestuario.

En este sentido, teniendo claro cuál es el contenido y el destinatario del mensaje que se quiere comunicar y reconociendo que como se planteaba anteriormente, en la actualidad se pueden identificar tres medios claros por los cuales se comunica la organización con sus diferentes clientes actuales y potenciales, se procede a plantear las siguientes propuestas y estrategias concernientes a estos medios.

Comunicación directa con el cliente en las instalaciones del almacén (Estrategias offline)

En primera instancia, en lo que tiene que ver con la comunicación que se da entre la organización y el cliente actual que se dirige a comprar prendas al establecimiento de comercio, se identifica que en la actualidad la responsabilidad por dicha comunicación recae en su totalidad sobre el vendedor o persona encargada de atender en el punto de venta, por tal virtud, se considera pertinente desarrollar unas actividades de capacitación a dicho colaborador.

Para llevar a cabo dichas actividades, se requiere que en primera instancia el colaborador realice un curso que es dictado de manera gratuita por el SENA sede Cartago, denominado Atención al cliente. Vale la pena resaltar que la modalidad en la que se dicta este curso es de manera presencial y tiene una duración de un mes, con una intensidad horaria de 4 horas diarias de lunes a viernes.

Es pertinente aclarar que este curso deberá ser realizado por el colaborador del almacén en el transcurso de los primeros meses del próximo año 2018. Teniendo en cuenta que es un curso corto y de considerable afluencia de público, este abre oferta académica de manera frecuente. Otro punto importante a aclarar, es el relacionado con el tiempo que no podrá estar presente el colaborador trabajando en el almacén por asistir a dicho curso. Para tal evento, se deberá conseguir una persona que realice el reemplazo de media jornada durante el mes que tiene de duración el curso.

Una vez realizado este curso, se procede a que el administrador del almacén Mala Fama aclare y capacite al colaborador, esclareciendo la forma como se debe comunicar con el cliente, de manera tal que se logre lo más cercano posible a una estandarización de los mensajes que se quieren dejar claros en el cliente de la organización.

Dicha estrategia de estandarización y comunicación, además de ser muy visual y experimental, se basará en los siguientes pilares:

- En primera instancia, el principal objetivo de la comunicación será hacer que el cliente se sienta totalmente identificado con el concepto e ideología del almacén.
- El segundo objetivo de esta comunicación entre cliente y vendedor, es hacer sentir bien al cliente, y que este a su vez se sienta cómodo en las instalaciones del almacén.
- El tercer objetivo, será que el cliente se lleve una buena impresión del almacén; y esto se logra, dando a conocer los principales atributos de la tienda, y sobre todo, señalando los aspectos que hacen diferente al almacén y que brindan una ventaja competitiva en comparación con los demás, tales como: la calidad del producto, la exclusividad, los diferentes métodos de pago que ofrece el almacén, el servicio de 15 días de garantía, y sobre todo, el hecho de que todas las prendas comercializadas por la organización, son prendas 100% fabricadas en Colombia.

Comunicación a través de las redes sociales (Estrategias online)

Otro tipo de comunicación es el que se da a través de las diferentes redes sociales de la tienda, tales como Instagram, Facebook y Whatsapp. En este sentido, teniendo en cuenta el impacto y la importancia que representan, y aprovechando el número de seguidores con los que cuenta el perfil del almacén en estas redes sociales, se propone realizar una campaña a través de estos medios, consistente en la realización de las siguientes actividades durante el año 2018:

1. En primera instancia, debido a los buenos resultados obtenidos en un pasado por cuenta de las publicaciones realizadas con diferentes influenciadores de la zona geográfica en la que desarrolla sus actividades el almacén Mala Fama, se propone volver a realizar este tipo de publicaciones, pero de una manera más frecuente, estructurada y estandarizada.

Se propone entonces que a lo largo del año 2018 se realicen un total de cuatro publicaciones de este tipo, distribuidas equitativamente de manera tal que el tiempo que transcurre entre cada una de las publicaciones sea de tres meses. De esta forma, se recomienda realizar estas publicaciones en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

Durante los dos meses previos a la realización de cada publicación, se tendrán que desarrollar actividades relacionadas con la búsqueda y posterior selección del influenciador que participará, así como también, escoger el tipo de prenda que será promocionada, ya que la idea es no solo promocionar la imagen del almacén, sino que también promover la venta de productos específicos.

En este sentido, se recomienda que la distribución del tipo de prendas así como también del género del influenciador, sea equitativa de acuerdo al total de cuatro publicaciones, y consecuente con la temporada en cuestión. De esta manera, la primera publicación a realizar en el mes de marzo, se realizará con un influenciador de género femenino y luciendo una prenda superior, aprovechando la temporada del día de la mujer.

La segunda publicación a realizar en el mes de junio, será realizada en conjunto con un influenciador de género masculino, luciendo una prenda inferior y aprovechando la temporada de día del padre. En cuanto a la tercera publicación, esta será llevada a cabo con una mujer, luciendo una prenda inferior e impulsando la temporada del mes del amor y la amistad. Por último, la publicación programada para el mes de diciembre será ejecutada en equipo con un hombre, luciendo una prenda superior e impulsando la temporada de fin de año.

2. Como segunda actividad, se propone la realización de publicaciones pagadas, las cuales consisten en un servicio que ofrece tanto Instagram como Facebook, y básicamente, brinda la opción de que determinada publicación sea vista y

difundida entre personas que no siguen las páginas del almacén Mala Fama. Para dicho propósito, se propone la realización de dos publicaciones de este tipo durante el transcurso del año 2018.

Estas publicaciones se realizarían en las temporadas más frías en cuanto a ventas para la organización; es decir, para los meses de marzo y octubre, con el propósito de generar nuevos clientes y de esta manera sopesar el bajo nivel de ventas.

Tabla 38. Plan de marketing digital.

Fecha	Actividad	Facebook	Instagram	Whatsapp
01/03/2018	Campaña publicitaria con influenciador de género femenino y luciendo una prenda superior, aprovechando la temporada del día de la mujer.		x	
15/03/2018	Se propone la realización de publicaciones pagadas, las cuales consisten en un servicio que ofrece tanto Instagram como Facebook, y básicamente, brinda la opción de que determinada publicación sea vista y difundida entre personas que no siguen las páginas del almacén Mala Fama Tienda Multimarca.	x	x	
01/06/2018	Campaña publicitaria con influenciador de género masculino, luciendo una prenda inferior y aprovechando la temporada de día del padre.		x	
01/09/2018	Campaña publicitaria con una mujer, luciendo una prenda inferior e impulsando la temporada del mes del amor y la amistad, y por último, la publicación programada para el mes de diciembre será ejecutada en equipo con un hombre, luciendo una prenda superior e impulsando la temporada de fin de año.	x	x	
01/10/2018	Se propone la realización de publicaciones pagadas, las cuales consisten en un servicio que ofrece tanto Instagram como Facebook, y básicamente, brinda la opción de que determinada publicación sea vista y difundida entre personas que no siguen las páginas del almacén Mala Fama.	x	x	
01/12/2018	la publicación programada para el mes de diciembre será ejecutada en equipo con un hombre, luciendo una prenda superior e impulsando la temporada de fin de año.	x	x	

Comunicación por medio de tarjetas de presentación y material publicitario (Estrategias offline)

Con base en la información expuesta anteriormente, se encuentra que a pesar de que ya se tiene presencia de tarjetas de presentación en diferentes negocios con afluencia de público juvenil, se propone una mayor cobertura, incluyendo más negocios y materiales adicionales a las tarjetas de presentación.

En este sentido, se propone tener presencia en un negocio tradicional de la ciudad, el cual básicamente se dedica a la actividad de servicios de recreación, brindando un espacio donde las personas pueden practicar diferentes actividades lúdicas como juegos de mesa, entre otros. Dicho lugar es reconocido a nivel municipal por ser atractivo para personas jóvenes. Vale la pena aclarar, que en ocasiones anteriores ya se han realizado intentos de acercamiento para realizar algún anuncio y se ha encontrado una respuesta positiva por parte de dicho establecimiento, sin embargo, nunca se ha concretado algo.

Por tal motivo, se propone la realización de un anuncio publicitario consistente en exhibir un aviso con información publicitaria del almacén Mala Fama en las instalaciones de dicho establecimiento. Se propone realizar este anuncio en el transcurso de los primero tres meses del año 2018, con el propósito de dar a conocer la imagen del almacén.

Por otra parte, con el objetivo de desarrollar nuevas formas de comunicación, se propone la participación en el evento realizado por la entidad Fenalco Capitulo Cartago, denominado Cluster de la Moda, el cual se realiza entre los meses de junio y julio. Dicho evento consiste en la integración de diferentes establecimientos de comercio ubicados en Cartago para dar una exhibición de los productos del almacén a través de una pasarela.

8.3. Presupuestación Estratégica (2018-2020)

Tabla 39. Presupuesto estratégico.

ESTRATEGIA	RUBROS	FUENTES (\$)		TOTAL (\$)
		Propias	Otros	
Mayor poder de negociación con los proveedores actuales y aumento en el número de proveedores.	Visita y reunión con proveedores.	\$1.261.000	\$0	\$1.261.000
Aumento anual en los ingresos totales de la organización.	Toldo para el nuevo local.	\$900.000	\$0	\$900.000
	Exhibidor de gorras.	\$150.000	\$0	\$150.000
	Ilustraciones enmarcadas.	\$120.000	\$0	\$120.000
	Vinilos para el vestier.	\$80.000	\$0	\$80.000
	Aire acondicionado y nuevo equipo de sonido.	\$1.300.000	\$0	\$1.300.000
Capacitación al colaborador encargado de ventas.	Capacitación al colaborador encargado de ventas.	\$800.000	\$0	\$800.000
Fortalecimiento de los canales virtuales para brindar mayores opciones de compra a los clientes.	Publicaciones con influenciadores.	\$300.000	\$0	\$300.000
	Colaborador encargado de las redes sociales.	\$7.200.000	\$0	\$7.200.000
	Publicidad paga en redes sociales	\$600.000	\$0	\$600.000
	Concursos en redes sociales	\$450.000	\$0	\$450.000
	Página web (tienda en línea)	\$4.000.000	\$0	\$4.000.000
Alianzas estratégicas publicitarias con otras empresas de la región	Anuncio en establecimiento de recreación.	\$180.000	\$0	\$180.000
	Materiales adicionales a las tarjetas de presentación.	\$300.000	\$0	\$300.000
	Participación en el cluster de la moda.	\$400.000	\$0	\$400.000
	TOTAL	\$18.041.000	\$0	\$18.041.000

8.4. Evaluación y Control Estratégico

Se definen unos indicadores claves para la evaluación y control de cada una de las estrategias propuestas a cumplir en el año 2018, los cuales son:

Aumento en el porcentaje de descuento por parte del proveedor, para compras al por mayor.

Aumento en la rentabilidad de la organización. La cual se mide teniendo en cuenta los ingresos y los costos totales, de la siguiente manera: $\text{Rentabilidad} = \text{Ingresos} - \text{Costos totales}$.

Aumento en el número de proveedores. ($\# \text{ Proveedores año 2018} - \# \text{ de proveedores año 2017}$).

Incremento en el nivel de ventas de la organización. La cual se obtiene a partir de los datos de ventas del año 2017 y los datos de ventas del año 2018; así: $\text{Ventas del año 2018} - \text{ventas del año 2017}$.

Porcentaje de colaboradores capacitados en servicio al cliente. Por medio de una relación entre el número de colaboradores capacitados dividido el total de colaboradores.

Medición del nivel de servicio percibido por los clientes, a través de la aplicación de un cuestionario breve; en el cual se indague a las personas acerca de la calidad del servicio.

Aumento en el número de campañas publicitarias resultantes de alianzas estratégicas con otras empresas, con respecto al año 2017.

HALLAZGOS

En el transcurso del presente trabajo de investigación se logra identificar que la distribución del cliente objetivo de la organización se encuentra repartida de manera muy equitativa por género, ya que por medio del instrumento que se desarrolló para este trabajo, el cual fue una encuesta realizada al mercado meta de la empresa; la participación de los hombres es de un 51% y la de mujeres es de un 49% de un total de 145 personas encuestadas; siendo este resultado algo inesperado para la gerencia del almacén Mala Fama tienda Multimarca, ya que se tenía la percepción de que la interacción de las personas con el almacén era de un 60% hombres y de un 40% mujeres.

También es pertinente mencionar que son las mujeres las que más invierten en prendas de vestir, ya que en muchas ocasiones como lo mencionaron en la encuesta compran más de 5 veces al año este tipo de bienes, mientras que los hombres por decirlo de alguna manera son más despreocupados que las mujeres al momento de darse gusto con las prendas de vestir.

Por otra parte, en lo que tiene que ver con el uso de las redes sociales se halló que son Whatsapp, Instagram y Facebook las preferidas y las que más tiempo le dedican tanto los hombres como las mujeres del total de la muestra de la encuesta, teniendo en cuenta que antes de realizar esta investigación la empresa había invertido en publicidad por medio de estas páginas en donde se logró un gran resultado en aumento de seguidores, se pretende seguir usando estas herramientas digitales ya que son una forma directa de interactuar con el mercado objetivo de la organización.

Para finalizar es de gran importancia mencionar que se logró conocer mucho más el cliente objetivo del almacén Mala Fama tienda Multimarca, como hallazgo se identificó que independientemente del género o del nivel socioeconómico del cliente, este siempre busca exclusividad en sus prendas de vestir y que tengan buena garantía y calidad.

CONCLUSIONES

Mediante la elaboración de un diagnóstico estratégico para el almacén Mala Fama se logran identificar como principales fortalezas, el hecho de contar con altos niveles de

calidad y exclusividad en los productos que comercializa, productos con diseños irreverentes pensados en el mercado meta de la organización y unos costos fijos bajos; los cuales le permiten tener una ventaja a la hora de competir.

Además de estas fortalezas, se logra conocer como principales debilidades, la inexistencia de estrategias claras de mercadeo para promocionar los productos comercializados, así como también, varias cosas por mejorar en lo referente a las estrategias de comunicación usadas actualmente por la organización.

En cuanto a las principales oportunidades de la organización, teniendo en cuenta un análisis de los factores externos de la organización, estas se encuentran estrechamente ligadas a la posibilidad de diversificar en diferentes líneas de productos, innovación en la industria de la moda, leyes anti contrabando y proteccionistas con la industria textil nacional, la posibilidad de alianzas estratégicas y el aprovechamiento de la zona comercial en la cual desarrolla sus actividades el almacén.

En lo que se refiere a las amenazas más relevantes para la organización, mediante la aplicación de herramientas como el POAM y el PC, se encuentran las del aumento en el número de competidores, las deficiencias de los proveedores en cuanto a la periodicidad en el lanzamiento de nuevas colecciones y desde el punto de vista del factor político, se observa un aumento en las cargas impositivas.

Vale la pena anotar que mediante la elaboración del diagnóstico estratégico se identifican también otro tipo de amenazas que no se pueden dejar de considerar; pero que por su naturaleza tan global, son pocas o prácticamente inútiles, las actividades que se pueden desarrollar frente a ellas.

Se logra concluir además, mediante la elaboración de un proyecto estratégico consistente en un plan de mercado; que las proyecciones del almacén para los años 2018, 2019 y 2020 se enfocan en definir nuevas actividades a desarrollar referentes a temas de comunicación con los clientes, a través de canales tanto online como offline; desarrollar cambios en lo referente a la adecuación y remodelación del local y definir estrategias que permitan un mayor acercamiento con proveedores.

En este orden de ideas, es pertinente concluir que las estrategias online de comunicación, propuestas en el desarrollo del plan de mercado, se llevarán a cabo a través de Instagram y Facebook, ya que según los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta, estas son las redes sociales predilectas por el nicho de mercado en el cual se enfoca la organización.

Por otra parte, en lo relacionado a la presupuestación del plan estratégico, se logra concluir que la totalidad de las fuentes que implican dicho plan, serán fuentes propias, y no se necesitará ningún tipo de financiación externa, teniendo en cuenta los recursos del almacén. En cuanto la evaluación estratégica que se le aplicará al plan, es pertinente concluir que serán de gran importancia los datos brindados por entidades externas tales

como la Cámara de Comercio de Cartago, así como también, toda la información que brinden los clientes a la hora calificar la calidad del servicio.

De esta manera, es posible concluir que los factores claves de éxito, en términos del proceso de planeación estratégica, que deberá conocer y controlar la organización Mala Fama Tienda Multimarca para diferenciarse, permanecer y expandirse en el mercado son aquellos que se mencionan a continuación, y para los cuales se propone el desarrollo de actividades específicas en la planeación estratégica realizada en el presente trabajo.

- Relación y poder de negociación con proveedores.
- Comunicación tanto online como offline con los clientes.
- Excelente ubicación del local en el que desarrolla sus actividades el almacén.
- Los productos en cuanto a calidad, diseño, garantía y exclusividad.
- Marketing digital (e-commerce).
- Costos bajos (tanto fijos como variables).

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización Mala Fama Tienda Multimarca implementar el plan estratégico propuesto en el presente trabajo de investigación, con un horizonte de tres años, para el 2018, 2019 y 2020. Así mismo, se recomienda la implementación del plan de mercado contenido en el presente documento.

Adicional a lo anterior, se sugiere hacer especial énfasis en el fortalecimiento de los canales virtuales, y en este sentido, recalcar la importancia de proponerse como meta, el desarrollo e implementación de una página web, la cual permita el servicio de compras online (tienda virtual).

Para implementar el plan estratégico propuesto, se recomienda realizar un estudio acerca de las capacidades financieras y recursos disponibles; con el objetivo de tomar decisiones referentes a endeudamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Fuentes primarias

Salazar, C. (13 de Octubre de 2016). Requisitos para una actividad comercial. (K. D. Cardona, Entrevistador)

Fuentes secundarias

Aguilera, A., Y Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Estudios Gerenciales, 25(111), 27- 43. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

Bolívar, C. (02 de Enero de 2017). *El Heraldó*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/el-comercio-un-indicador-de-crecimiento-del-pais-ante-las-alzas-de-2017-316153>

Cámara de Comercio de Cartago. (31 de Julio de 2015). Boletín económico. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.camaracartago.org/Archivos/Documentos/Documentos/00000315.pdf>

Cámara de Comercio de Cartago. (05 de Agosto de 2016). Concepto Económico del primer semestre 2016. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <http://www.camaracartago.org/Archivos/Documentos/Documentos/00000438.pdf>

Cámara de Comercio de Cartago. (12 de Septiembre de 2016). La Gran Encuesta Pyme. Valle del Cauca: Cartago. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de <http://www.camaracartago.org/Archivos/Documentos/Documentos/00000457.pdf>
MISMA FUENTE Y MISMO AÑO EXIGE subíndice a y b

Camargo, C., Vera, N., Y Cárdenas, N. (2014). Gestión de la información en las organizaciones y su relación con la planeación estratégica. Tecnología, Investigación y Academia, 1(2), 7-24. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

Dinero. (6 de Diciembre de 2015). Crecimiento económico: cuáles sectores ganan, pierden y quedan igual. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>

Dinero. (28 de Diciembre de 2016). Esta es la reforma tributaria que regirá desde el primero de enero de 2017. Recuperado el 06 de abril del 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/resumen-de-reforma-tributaria-aprobada-y-texto-completo/240455>

Domínguez, M., Y Fernández, R. (2010). La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: un

análisis cualitativo y cuantitativo. Universidad y Empresa, 12(18), 11-49. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

El Espectador. (24 de Enero de 2017). El IVA: temor del sector textil en 2017. Recuperado el 5 de Abril del 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-iva-temor-del-sector-textil-2017-articulo-676375>

El País. (21 de Julio de 2015). El sector textil del Valle tiene aún mucha tela por cortar. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-textil-tiene-aun-mucha-tela-por-cortar>

El País. (10 de Marzo de 2016). La economía colombiana creció 3,1 % en el 2015. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-colombiana-crecio-31-2015> MISMA FUENTE Y MISMO AÑO EXIGE subíndice a y b

El País. (19 de Junio de 2016). "El Valle es una de las zonas que más mueve el comercio": María Claudia Lacouture. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-zonas-mueve-comercio-maria-claudia-lacouture>

Fenalco Presidencia Nacional. (s.f.). La moda gana espacio en las ventas del comercio. Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de <http://www.fenalco.com.co/node/933>

Fred, R. D. (1994). La Gerencia Estratégica. Ohio: Legis.

Giraldo Tabares, A. D. (2013). Retos y oportunidades para el sector de prendas de vestir y calzado del Valle del Cauca en el marco del tratado de libre comercio Colombia - Estados Unidos. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5337/1/TMD01718.pdf>

Gómez, E. M. (2015). Prácticas de sentido que emergen en la construcción de la apariencia desde el vestuario: diseño, postproducción y traducción. IconoFacto, 11(16), 153-168. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

González, T. (20 de Junio de 2016). La moda crece por encima de la economía en Colombia. Obtenido de <http://co.fashionnetwork.com/news/La-moda-crece-por-encima-de-la-economia-en-Colombia,705194.html#.WAACnPnhDIV>

Johnson, G., y Scholes, K. (1997). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice Hall.

Jolonch, X., Y Ferreira, S. (2016). ¿De qué están hechos nuestros emprendedores?. Revista Universidad y Empresa, 18(30), 179-189. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Méndez Álvarez, C. (2012). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa S.A.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: Contexto, concepto y casos*. Mexico.

Ogliastri, E. (1996). Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo.

Osorio Tinoco, F. F., y Murillo Vargas, G. (2010). Hacia una conceptualización del plan de empresa: una mirada desde la estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 19(16), 133-149. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Pardo, D., Hernández, B., Y Paixão-Barradas, S. (2013). Perfiles sociales para la moda: la segmentación de mercado como herramienta estratégica en las decisiones de diseño. *IconoFacto*, 9(12), 118-135. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Pedraza, A., Ortiz Zabala, C. D., Y Pérez Barrios, S. A. (2015). Perfil emprendedor del estudiante de la universidad industrial de Santander. *Revista Educación en Ingeniería*, 10(19), 141-150. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.

Piedrahita, V., Ceballos, L. M., Y Bejarano, M. (2012). La moda y el comportamiento adolescente urbano en centros comerciales de Medellín. *AD-minister* (20), 45-61. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

Porter, M. (1992). ¿Qué es la estrategia? Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Quezada Lucio, N. (2010). Metodología de la investigación. Lima: Empresa Editora Macro E.I.R.L.

Revista Dinero. (19 de Octubre de 2017). Gobierno Nacional busca proteger la industria textil colombiana. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/medidas-para-proteger-la-industria-textil-colombiana/251366>

Reyes Ponce, A. (1998). Administración Moderna. México: Limusa Noriega Editores.

Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, Socialismo y Democracia. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.

Serna, H. (1992). Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: Universidad de los Andes.

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Sectores económicos. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). Superintendencia de Industria y Comercio. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.sic.gov.co/drupal/entidades-sector-comercio-industria-y-turismo>

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., y Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. Estudios Gerenciales, 32(139), 170-180. Cali: Universidad ICESI.

Vega Osuna, L. A., y Salaiza Lizárraga, F. (2016). Nuevas formas de organización para la innovación administrativa y técnica. Revista Telos, 18(1), 121-136. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín.

ANEXOS

Encuesta

Caracterización del perfil de comportamiento del cliente actual del almacén Mala Fama
Tienda Multimarca

Preguntas de opción múltiple con única respuesta:

1. Genero

- Hombre
- Mujer

2. Entre los siguientes rangos de edad, ¿en cuál se encuentra usted?

- Menos de 15
- 15-18
- 19-21
- 22-25
- Más de 25

3. Actualmente ¿a qué se dedica?

- Estudiante
- Empleado
- Independiente

4. En promedio, ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su ingreso económico mensual?

- Menos de un SMLV
- Entre \$737.718 y \$1.475.434
- Entre 1.475.435 y \$2.213.151
- Más de \$2.213.151

5. En promedio, ¿Cuántas veces compra ropa al año?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

6. Cuando compra prendas de vestir, usted prefiere pagar

- En efectivo y de contado
- A través de tarjeta (debito y/o crédito)

- A través de un sistema de crédito
7. A la hora de comprar una prenda de vestir, ¿por cuál de los siguientes canales prefiere hacerlo?
- Internet (Incluidas redes sociales)
 - Un establecimiento o tienda de ropa
8. En el momento de comprar prendas de vestir, ¿cuál de los siguientes aspectos es para usted el de mayor importancia? (Califíquelos en una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación de menor importancia y 5 la de mayor)
- Precio
 - Garantía
 - Calidad del producto
 - Diseño
 - Atención recibida por el vendedor
 - Nivel de exclusividad
9. A la hora de dirigirse a un establecimiento o tienda de ropa a comprar, usted suele hacerlo:
- Solo
 - Acompañado por un familiar
 - Acompañado por su pareja
 - Acompañado por un amigo (a)
10. Cuando se dirige a una tienda de ropa a comprar, acompañado por una de las personas mencionadas en la pregunta anterior, en una escala de 1 a 5 que tanto valor de importancia le da a la opinión de esa otra persona; siendo 1 la calificación de menos importancia y 5 la de mayor importancia.
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Preguntas de opción múltiple con posibilidad de seleccionar más de una respuesta:

11. Desde su punto de vista, su estilo o tendencia a la hora de vestir se encuentra ligado a:
- Tipo de música que escucha
 - Deporte favorito

- Círculos sociales
- Personajes públicos
- Otra cual

12. ¿Qué actividades le gusta realizar en su tiempo libre?

- Leer
- Ver televisión
- Realizar algún deporte
- Navegar en Internet (Incluidas redes sociales como Whatsapp, Facebook, etc.)
- Otra

13. Cuando no se encuentra en su lugar de trabajo, estudio o sitio de labores rutinarias, ¿Qué otros sitios suele frecuentar

- Bares
- Discotecas
- Centros comerciales
- Centros deportivos
- Restaurantes
- Otra

14. ¿Cuáles de las siguientes redes sociales usa?

- Whatsapp
- Instagram
- Twitter
- Facebook
- Snapchat
- Ninguna
- Otra

15. Por lo general, ¿en qué meses del año suele comprar prendas de vestir?

- Enero
- Febrero
- Marzo
- Abril
- Mayo
- Junio
- Julio
- Agosto
- Septiembre
- Octubre
- Noviembre

- Diciembre

16. ¿A cuál de las redes sociales que usted utiliza le dedica mayor tiempo?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Whatsapp
- Snapchat
- Ninguna
- Otra