

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“TIENDA DE LA GRANDES MARCAS -TGM-” DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN
EL PERIODO 2017 – 2018

DIEGO FERNANDO CAÑAS HERNÁNDEZ
NIDIA SAA COLORADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2017

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“TIENDA DE LA GRANDES MARCAS -TGM-” DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN
EL PERIODO 2017 – 2018

DIEGO FERNANDO CAÑAS HERNÁNDEZ

CODIGO 200655539

NIDIA SAA COLORADO

CODIGO 20125536

Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas

Directora:

LUCY YANETH VARELA HERNÁNDEZ

Magister en Mercadeo

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE

2017

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, Junio de 2017

AGRADECIMIENTOS,

Primero que todo agradecemos a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto de haber cumplido nuestros objetivos y metas propuestas.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo brindado a lo largo de este proceso formativo, quienes con paciencia y cariño nunca nos dejaron desfallecer.

Finalmente, agradecemos a la Universidad del Valle y a todos los docentes quienes nos brindaron su conocimiento, gracias por sus enseñanzas y consejos a mejorar cada día más; en especial, agradecemos a la Magister Lucy Yaneth Varela Hernández quien con su apoyo y dedicación nos permitió sacar adelante este proyecto de grado.

DEDICATORIA NIDIA,

A mi madre Petronila y a mi padre Enrique por estar siempre a mi lado apoyándome, aconsejándome, guiándome y motivándome, dándome fuerzas cada día más para continuar y luchar por lo que siempre he querido.

DEDICATORIA DIEGO,

A mi esposa e hijos quienes se han convertido en la motivación de mi vida y me permiten seguir cada día adelante para cumplir cada día con las metas propuestas y ser una mejor persona.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3. SISTEMATIZACIÓN	19
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1. OBJETIVO GENERAL	20
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
3.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
3.2. JUSTIFICACIÓN COMERCIAL	21
3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	22
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1. ESTADO DEL ARTE	23
4.2. MARCO TEÓRICO	27
4.2.1. Diagnóstico externo	27
4.2.1.1 Análisis de entornos	27
4.2.2.2 Las cinco fuerzas de Porter	29
4.2.2. Diagnóstico interno	34
4.2.3. Benchmarking competitivo	36
4.2.4. Matrices estratégicas	39
4.2.4.1 Matriz DOFA	39

4.2.4.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción	39
4.2.4.3 Matriz de crecimiento intensivo de Ansoff	41
4.2.4.4 Matriz interna – externa	42
4.2.5. Planeación de marketing	43
4.2.6. Mezcla de mercadeo: las 8 P's del Marketing de servicios	45
4.2.7. Marketing de experiencias	50
4.2.8. Indicadores de gestión	51
4.3. MARCO CONCEPTUAL	52
4.4. MARCO CONTEXTUAL	55
5. DISEÑO METODOLÓGICO	61
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	62
5.4. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	64
6. CAPITULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	66
6.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	66
6.1.1. Razón social	66
6.1.2. Reseña histórica	66
6.1.3. Misión	67
6.1.4. Visión	68
6.1.5. Organigrama	68
6.1.6. Portafolio de productos	68
6.1.7. Competidores directos e indirectos	69
6.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	69

6.3. ANÁLISIS DE ENTORNOS	72
6.3.1. Entorno económico	72
6.3.2. Entorno demográfico	78
6.3.3. Entorno socio cultural	80
6.3.4. Entorno político jurídico	82
6.3.5. Entorno tecnológico	83
6.3.6. Conclusión del análisis de entornos	83
6.4. DIAGNÓSTICO INTERNO	84
6.4.1. Diagnóstico	84
6.4.1.1. Mercadeo	84
6.4.1.2. Finanzas	85
6.4.1.3. Operación	86
6.4.1.4. Administración	87
6.5. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO	88
6.6. CONCLUSIÓN CAPITULO I	89
7. CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	91
7.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	91
7.1.1. Amenaza de nuevos entrantes	91
7.1.2. Poder de negociación de los proveedores	92
7.1.3. Poder de negociación de los clientes	92
7.1.4. Amenaza de productos sustitutos	93
7.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes	93
7.2. BENCHMARKING COMPETITIVO	96
7.2.1. Factores clave a considerar	96
7.2.2. Selección y análisis de los competidores	98

7.2.3. Matriz del perfil competitivo	105
7.2.4. Radares de competitividad	106
7.3. MATRICES DIAGNÓSTICAS	112
7.3.1. Matriz de evaluación del factor externo	113
7.3.2. Matriz de evaluación del factor interno	114
7.3.3. Matriz DOFA	115
7.3.4. Matriz PEYEA	116
7.3.5. Matriz Interna – Externa	117
7.4. CONCLUSIONES CAPITULO II	119
8. CAPITULO III: LO QUE INFLUYE EN EL CONSUMIDOR	121
8.1. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS	121
8.1.1. Encuesta	121
8.1.1.1. Variables de análisis en la encuesta	122
8.1.1.2. Aplicación de la encuesta	123
8.1.2. Entrevista	123
8.2. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN	123
8.3. CONCLUSIONES DEL CAPITULO III	132
9. CAPITULO IV: PLANEACIÓN DE MARKETING	133
9.1. LA ACTUALIDAD DEL MARKETING	133
9.2. OBJETIVOS DE MARKETING Y MEZCLA DE MERCADO DE TGM	135
9.3. POLÍTICAS DE EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	150
9.4. CONCLUSIÓN CAPÍTULO IV	151
10. CAPITULO V: SEGUIMIENTO Y CONTROL	152
10.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS OBJETIVOS	152

10.2. INDICADORES DE GESTIÓN PARA TÁCTICAS	154
10.3. RESULTADOS CUANTIFICADOS	156
10.4. CONCLUSIONES CAPÍTULO VI	158
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Comportamiento de las ventas del sector	70
Gráfico 2: Variación del IPC en las principales ciudades del país	75
Gráfico 3: Valor anual promedio de la Tasa de Cambio del Mercado Colombiano	77
Gráfico 4: Tasa de desempleo en Colombia 2001 – 2016	80
Gráfico 5: Competitividad en precios	106
Gráfico 6: Calidad del producto	107
Gráfico 7: Servicio al cliente	108
Gráfico 8: Instalaciones adecuadas y confortables	108
Gráfico 9: Portafolio de productos	109
Gráfico 10: Variedad y exclusividad	110
Gráfico 11: Facilidades de compra	110
Gráfico 12: Ubicación	111
Gráfico 13: Aprovechamiento tecnológico	112
Gráfico 14: Pregunta 1 ¿Hace cuánto es cliente de TGM?	124
Gráfico 15: Pregunta 9 ¿Cómo califica su grado de satisfacción con la empresa?	125
Gráfico 16: Pregunta 7 ¿Ha recomendado alguna vez TGM a familiares o amigos?	126
Gráfico 17: Pregunta 2 ¿Cómo se enteró de la existencia de TGM?	127
Gráfico 18: Pregunta 4. ¿Qué aspectos son más relevantes para usted al momento de ir a un sitio a comprar prendas de vestir y accesorios?	128
Gráfico 19: Pregunta 5. ¿Cómo califica los siguientes aspectos en TGM al momento de visitarla?	129
Gráfico 20: Pregunta 6 ¿Qué otras tiendas de Tuluá visita al momento de comprar prendas de vestir o accesorios?	130
Gráfico 21: Pregunta 8 Entre los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted que es el más importante a mejorar en TGM para brindarle un mejor servicio?	131

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1: Fuerzas del macro-entorno de la organización	28
Ilustración 2: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter	30
Ilustración 3: Matriz PEYEA	40
Ilustración 4: Modelo de Matriz Interna – Externa	43
Ilustración 5: Modelo ampliado del proceso de marketing	44
Ilustración 6: Niveles de planeación organizacional	46
Ilustración 7: Fachada actual de TGM	56
Ilustración 8: Organigrama de la Tienda de las Grandes Marcas	68
Ilustración 9: Las Cinco Fuerzas de Porter – TGM	95
Ilustración 10: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) TGM	117
Ilustración 11: Nuevo modelo mental de los consumidores	135

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Estructura Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	33
Tabla 2: Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades	35
Tabla 3: Estructura Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	36
Tabla 4: Estructura de la Matriz de Perfil Competitivo	38
Tabla 5: Estructura Matriz DOFA	39
Tabla 6: Estructura Matriz de Expansión de Productos y Mercados	42
Tabla 7: Empresas activas en Tuluá por sector económico	59
Tabla 8: Fuentes y técnicas de recolección de información	63
Tabla 9: Ficha técnica encuesta	65
Tabla 10: Comportamiento del PIB nacional 2000 – 2015	73
Tabla 11: Comportamiento de la inflación nacional 2000 – 2016	75
Tabla 12: Tasa de interés en Colombia 2000 – 2016	76
Tabla 13: Distribución de la población por estratos, 2013 – 2014	78
Tabla 14: Composición de la población tuluëña por edades, 2012 – 2015	79
Tabla 15: Listado de oportunidades y amenazas TGM	83
Tabla 16: Listado de fortalezas y debilidades de Mercadeo en TGM	85
Tabla 17: Listado de fortalezas y debilidades de Finanzas en TGM	86
Tabla 18: Listado de fortalezas y debilidades de la Operación en TGM	87
Tabla 19: Listado de fortalezas y debilidades de la Gestión Administrativa en TGM	88
Tabla 20: Fortalezas y debilidades de la empresa TGM	89
Tabla 21: Análisis de los Factores Críticos de Éxito	101
Tabla 22: Matriz del Perfil Competitivo de TGM	105
Tabla 23: Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) TGM	113
Tabla 24: Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) TGM	114
Tabla 25: Matriz DOFA TGM	115

Tabla 26: Dimensiones de la Matriz PEYEA TGM	116
Tabla 27: Matriz Interna-Externa (IE) TGM	118
Tabla 28: Aspectos que influyen en el nivel de ventas de TGM	132
Tabla 29: Plan de Marketing Elementos del Producto	137
Tabla 30: Plan de Marketing Lugar y Tiempo	138
Tabla 31: Plan de Marketing Precios y otros Costos para el usuario	138
Tabla 32: Plan de Marketing Promoción y Educación	139
Tabla 33: Plan de Marketing Proceso	140
Tabla 34: Plan de Marketing Entorno Físico	140
Tabla 35: Plan de Marketing Personal	141
Tabla 36: Plan de Marketing Productividad y Calidad	141
Tabla 37: Cronograma de implementación de la mezcla de marketing de TGM	142
Tabla 38: Presupuesto de implementación mezcla de mercadeo TGM	146
Tabla 39: Cálculo salarial del director de ventas	150
Tabla 40: Indicadores de gestión para los objetivos de marketing de TGM	153
Tabla 41: Indicadores de gestión por táctica	155
Tabla 42: Ventas históricas TGM – año 2016	156
Tabla 43: Ventas TGM – año 2017	156
Tabla 44: Proyección de ventas mayo – junio 2017	157

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo dar a conocer al lector el trabajo investigativo denominado “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TIENDA DE LA GRANDES MARCAS - TGM- DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD DE TULUÁ EN EL PERIODO 2017 – 2018”, proceso en el cual se desarrollaron diferentes etapas diagnosticas que permitieron conocer la realidad interna y externa de la empresa, para posteriormente identificar el accionar estratégico a seguir por la empresa.

El primer paso de este trabajo consistió en la elaboración de un marco referencial en el que se relacionan los diversos sucesos históricos, teorías, conceptos, trabajos relacionados, entre otros, que por su naturaleza constituyen un aporte para la concepción del presente proyecto investigativo, evitando a los investigadores partir de cero, y reduciendo esfuerzos en la generación de resultados ya consignados en fuentes secundarias; además de ello, se llevó a cabo la construcción de un diseño metodológico que permitiera conocer la estructura del proyecto a desarrollar, asegurando con ello el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El proceso investigativo inició recopilando información sobre el ambiente externo de la empresa, identificando con ello las diferentes amenazas y oportunidades que se presentan allí para una empresa dedicada a la actividad de comercio al por menor de prendas de vestir como TGM; además de ello, se realizó un diagnóstico de cada una de las áreas de la organización para determinar las fortalezas y debilidades de cada uno.

La segunda etapa del diagnóstico se lleva a cabo realizando un análisis de los competidores directos de la empresa para conocer los aspectos fuertes y débiles de cada uno, y así, tener claridad sobre los principales aspectos en los que debe enfocarse TGM para sobresalir ante sus competidores.

Como medida complementaria de análisis, se consultó a los clientes y colaboradores de la empresa con el ánimo de determinar los diferentes aspectos que le facilitaban/dificultaban la generación de nuevas ventas.

Finalmente, una vez terminados los diagnósticos y reunidos sus resultados en diferentes matrices de análisis, se procedió a definir estrategias con base al modelo de las 8 P's del marketing de servicios, para cada una de las cuales se definieron las tácticas, actividades, responsables, tiempo de ejecución y presupuesto estimado; las cuales en su conjunto permitirían a la empresa el alcanzar objetivos de marketing en función de sus capacidades y alineados a su visión empresarial.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante largos años la actividad comercial ha sido fundamental en el desarrollo económico de la ciudad de Tuluá y sus alrededores, encontrándose inmersas dentro de esta actividad empresas dedicadas a la compra y venta de todo tipo de bienes y mercancías, incluyendo en este grupo las prendas de vestir. (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2016). Existen, sin embargo, ciertas problemáticas que tienen los comerciantes en Colombia que dificultan la realización de esta actividad de gran importancia para el país, teniendo entre estas, el contrabando, la informalidad, la competencia desleal y la apertura económica.

El contrabando golpea duramente al gobierno en materia de impuestos, el cual durante el año 2014 ascendió a un valor equivalente al 10% de las importaciones y al 2% del PIB nacional de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de igual forma, las cifras indican que el sector económico más afectado fue el de los textiles por más de US\$3.000 millones. (DIARIO EL PAÍS, 2015); por otra parte, un gran problema lo representa la informalidad, estimándose al 2014 que la cifra aproximada de las empresas no registradas a nivel nacional es de un 41%. (DIARIO EL PAIS, 2014).

Las problemáticas enunciadas generan un alto detrimento de la actividad comercial ya que las empresas que acuden a prácticas como las descritas, tienen ciertas “ventajas” de cara al consumidor final, quien en desconocimiento o haciendo caso omiso de la situación, opta por comprar productos de bajo costo, aunque su calidad y su origen sean dudosos, hechos que limitan en gran medida el potencial de rentabilidad y margen de acción de aquellas empresas que operan de acuerdo a lo consignado en la Constitución Nacional de 1991 y el Código de Comercio de 1971.

“TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS” (de ahora en adelante TGM), creada desde el año 2013, ha sido consciente de esta situación y del hecho de competir en el mercado de comercialización de prendas de vestir, el cual presenta alta concentración de ofertantes, razones por las cuales ha buscado definir un concepto diferenciador, una propuesta que la haga distinta y valiosa en la mente de los consumidores, para lo cual inicia estudiando el producto que comercializa y qué funciones cumple para la sociedad.

Como resultado, se logró definir que las prendas de vestir son un elemento fundamental para toda persona puesto que su uso es necesario para dar cumplimiento a las necesidades de abrigo, así como para el ejercicio de una adecuada vida social, motivo que ha llevado al establecimiento de un amplio número de empresas dedicadas a la venta de vestuario en Tuluá, sin embargo, bien es sabido que la ropa, a pesar de tener como función principal ser le respuesta a la necesidad de abrigo, en ciertos casos, también llega a representar status, clase social y exclusividad, todo esto debido al juego de las marcas. (Aparicio Perez, s.f.)

TGM es una empresa que ha notado esas funciones adicionales que cumple una prenda de vestir (elegancia, status, exclusividad, entre otras), y combinándolo con un factor humano destacado en atención personal y calidez humana, ha buscado día a día desde su nacimiento el hacer que para sus clientes la compra de vestuario no sea una transacción, sino una experiencia.

Lo anterior refleja la existencia de una estrategia empresarial bien definida, sin embargo, a pesar de haber presentado crecimiento en sus cuatro (4) años de existencia, los propietarios de TGM consideran no haber alcanzado los resultados deseados ya que no se han logrado consolidar como líderes del mercado municipal tras su trayectoria, al tener una base estable de 500 clientes, cifra que corresponde tan solo al 1,2% del segmento de clientes al que se orienta la

empresa (41.952 tulueños entre los 16 y 55 años de edad pertenecientes a los estratos 3 y 4); siendo el liderazgo del mercado un elemento clave de la visión empresarial y factor motivacional de los propietarios.

En este sentido, se considera necesaria la realización de un plan de marketing estratégico que en términos generales consiste en “el análisis de las oportunidades de marketing, la selección de mercados meta, el diseño de estrategias de marketing, el desarrollo de programas de marketing y la dirección del esfuerzo de marketing.” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012), el cual permitiría a través de su desarrollo a TGM la posibilidad de identificar e implementar una estrategia con un mayor soporte analítico y teórico a la que es ejecutada actualmente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias de marketing que necesita la empresa TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS en el periodo 2017 – 2018 para convertirse en líder del mercado local?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Cuáles son las condiciones del entorno y el sector económico en el que se desenvuelve la empresa actualmente?
2. ¿Cuáles son los competidores directos e indirectos de la empresa, y qué ventajas o desventajas poseen en términos de oferta, estrategias y servicio?
3. ¿Cuáles con los factores clave que influyen en el nivel de ventas de la empresa?
4. ¿Cuáles son las estrategias de mercado idóneas para el diseño de la mezcla de mercadeo para la empresa TGM y cómo implementarlas?
5. ¿Cómo realizar seguimiento y control a los planes de mercadeo propuestos?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing estratégico para la empresa “TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS -TGM-” dedicada a la comercialización de prendas de vestir en la ciudad de Tuluá en el período 2017 – 2018 para lograr ser la líder del mercado local.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar las condiciones actuales de la empresa en el sector económico en que se desenvuelve.
2. Analizar la competencia directa e indirecta de la empresa, en términos de oferta, estrategias y capacidades.
3. Identificar los aspectos que influyen con mayor o menor fuerza en las ventas de la empresa.
4. Formular estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa el incremento de las ventas durante el año 2017.
5. Proponer una metodología de seguimiento y control a los planes de marketing recomendados para TGM.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La elaboración de un plan de marketing estratégico comprende la elaboración de una serie de actividades tales como el análisis organizacional externo e interno, el diseño y selección de estrategias y la elaboración de planes de acción, entre otros, todas estas actividades permitirán a los autores del trabajo el fortalecimiento de diferentes competencias profesionales adquiridas y desarrolladas en el transcurso de sus estudios como administradores de empresas, cumpliendo entonces, con el objetivo académico de todo trabajo de grado.

3.2. JUSTIFICACIÓN COMERCIAL

TGM es una pequeña empresa de la localidad de Tuluá que a pesar de contar con algunas estrategias que le han permitido lograr un nivel de participación en el mercado suficiente para sostener sus operaciones, considerándose como paso a seguir en su proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado, la elaboración de un plan estratégico de marketing basado en las 8 P's, el cual se constituye en una herramienta idónea para estudiar la realidad organizacional y en consideración de las mismas, plantear una serie de estrategias de mercado que le permitan a la empresa el logro de sus metas.

La creación de dicho plan no solo permitirá a la empresa avanzar en el logro de sus aspiraciones actuales tendientes al liderato del mercado, sino también al fortalecimiento de los investigadores en sus conocimientos y experiencia como Administradores de Empresas.

3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología empleada para este proyecto investigativo consiste en la recopilación de información primaria por medio de la observación y la creación de instrumentos de medición como encuestas y entrevistas estructuradas, técnicas con las cuales se pretende captar información directa de los competidores, clientes y colaboradores de la empresa, la cual resulta de gran pertinencia para el análisis estratégico de la empresa, puesto que se evalúan grupos de interés que mantienen en constante contacto con esta; además de ello, se complementará la investigación mediante la consulta de fuentes secundarias como estadísticas, libros, páginas web que dispongan de información confiable y veraz para conocer sobre la realidad del mercado en que se desenvuelve la empresa.

3.4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Como principal referente teórico para la elaboración del presente trabajo se tiene en cuenta el modelo de las 8 P's del marketing de servicios explicada por el autor Christopher Lovelock en su libro Marketing de Servicios; modelo que se considera plenamente aplicable a la realidad TGM, puesto que esta es una empresa que además de ofrecer al mercado prendas de alta calidad, debe destacarse por la experiencia de servicio que brinda a sus clientes, lo cual puede ser logrado a través de los diferentes elementos que son considerados dentro de las 8 P's.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ESTADO DEL ARTE

El marketing se ha manifestado a largo de varios siglos de diferentes maneras, persiguiendo siempre su fin último, es decir, la comunicación de bienes y servicios a las personas en necesidad de acceder a los mismo, data de 1450 la aparición de la publicidad impresa, hecho impulsado por la invención de la imprenta y desde entonces, en función de su efectividad, los empresarios se han dedicado en gran medida a mejorar la técnica haciendo uso de las nuevas tecnologías. (MARKETING DIRECTO, 2012)

Posteriormente, durante el siglo XX en la publicidad, hasta el momento únicamente impresa, se incorporaron otros medios de comunicación, la radio en 1922 y la televisión en 1941, la cual en el último cuarto de siglo logró desplazar la publicidad impresa como principal soporte publicitario, ocasionando incluso, el cierre de algunas revistas que basaban sus modelos de negocio en este tipo de publicidad. (MARKETING DIRECTO, 2012)

Ahora bien, a mediados de siglo se reconoce la importancia del acercamiento directo al cliente, con lo cual surge el telemarketing impulsado de la mano de la invención de los teléfonos móviles por parte de Motorola, y tendencia que se acentúa mucho más gracias al nacimiento del correo electrónico en 1971 y del World Wide Web en 1993. (FRIKIPANDI.COM, 2015)

En paralelo a estos sucesos de impacto mundial, diferentes teóricos administrativos orientados al marketing expusieron poco a poco nuevos enfoques y teorías que llevarían a una realidad más compleja de la actividad de cualquier director de mercadeo, pero que a la vez contribuían a la obtención de mejores

resultados, es allí donde el concepto de la “estrategia” se vincula con la actividad de marketing con el objetivo de lograr un mayor nivel de ventas en las empresas.

Es efecto, surgen teorías de gran influencia en la actualidad como las 4 Ps de McCarthy, teoría surgida después de la II Guerra Mundial y que promovía el diseño de la estrategia de marketing como una mezcla de cuatro (4) aspectos fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción; considerando diferentes características de cada una de estas variables, el encargado del marketing estaría en capacidad de realizar esfuerzos mejor dirigidos y que lo llevaran a mejores resultados que el marketing tradicional orientado únicamente hacia el producto y dejando de lado al consumidor final. (Tamarit, 2011)

Todo esto parece confirmar que cuando se incluye al consumidor como parte del proceso de la estrategia de marketing se presenta un nuevo enfoque conocido como la orientación al consumidor, del cual surgen nuevas prácticas como el marketing relacional y una mucho más reciente como lo es el “marketing de experiencias” basado en hacer de una compra mucho más que una transacción, para así crear conexiones emocionales entre los consumidores y las marcas, estableciendo con ello relaciones de largo plazo. (Tamarit, 2011)

Se considera entonces, en esta nueva realidad del marketing la estrategia como un elemento fundamental, como lo expresan KOTLER & ARMSTRONG (2008) la planeación de marketing se da en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado, y apoya la estrategia global de la empresa con planes más detallados para crear oportunidades de marketing más específicas.

Por consiguiente, como resultado de la utilización de estas nuevas teorías y metodologías son diversos los casos prácticos que pueden encontrarse en empresas de diferentes contextos y realidades, las cuales permiten evidenciar la utilidad de estas, puesto que de haberse trabajado con enfoques de tiempos

previos como el de orientación al producto, los resultados aportados a las empresas objeto de estudio no hubiesen tenido el mismo impacto, dentro de estos se tienen: plan de marketing del negocio de ropa “GLAM” (Ramon Alvear, 2011); plan de marketing para la comercialización de calzado AVANTY CALZATURE (Daza Bohorquez, 2011); diseño de un plan de marketing estratégico para la empresa INVERSIONES DUCOR LTDA. para el año 2014 en la ciudad de Tuluá (Ceballos Alzate & Zuluaga Angela, 2014); diseño de un plan de marketing aplicado al e-business para la empresa ubicalo.com entre los años 2015 – 2016 (Rojas González, 2015).

En primer lugar, se considera el trabajo elaborado por Ramon Alvear (2011) titulado PLAN DE MARKETING DEL NEGOCIO DE ROPA “GLAM”, ya que a pesar de encontrarse en otro contexto, al ser una investigación realizada con base a la realidad del mercado ecuatoriano, su metodología se considera representativa al ser un estudio de similar finalidad en una empresa dedicada a la misma actividad económica que la empresa objeto de estudio, encontrándose la aplicación de herramientas como el benchmarking competitivo, las cinco (5) fuerzas de Porter, flujos de caja proyectados, además de considerar aspectos de gran relevancia en las estrategias de mercadeo como el estudio de mercado, el merchandising, elección del canal de distribución, entre otras.

Por otro lado, se estudia el contenido del trabajo de grado denominado PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO AVANTY CALZATURE desarrollado por Daza Bohorquez (2011), en el que la investigación estuvo orientada a encontrar una adecuada combinación de estrategias que permitieran obtener resultados positivos en la comercialización de calzado; se considera relevante en el presente estudio debido a la relación existente entre las actividades económicas de la venta de prendas de vestir y la venta de calzado, las cuales pueden segmentar a sus clientes bajo perfiles similares y en consideración emplear iguales o muy parecidas estrategias de mercadeo, la cual significa que la

metodología de análisis empleada, al igual que las estrategias propuestas son viables de adaptar a las necesidades de los investigadores, y más importante aún, a la realidad de la empresa estudiada. (Daza Bohorquez, 2011)

Posteriormente, Ceballos & Zuluaga (2014) presentan la investigación denominada DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INVERSIONES DUCOR LTDA. PARA EL AÑO 2014 EN LA CIUDAD DE TULUÁ. trabajo que tiene como objetivo general “diseñar un plan de marketing estratégico para la empresa Inversiones Ducor Ltda. para el año 2014.”, y su metodología se basa en pasos específicos que van desde el análisis externo e interno de la organización hasta la elaboración de planes de acción y mejoramiento aplicables en la empresa objeto de estudio, todo realizado desde la perspectiva del marketing; dentro de las principales herramientas metodológicas usadas destacan el análisis de entornos, las cinco (5) fuerzas de Porter y las cuatro (4) Ps de McCarthy.

Finalmente, Rojas Gonzalez (2015) desarrolló el proyecto investigativo titulado DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING APLICADO AL E-BUSINESS PARA LA EMPRESA UBICALO.COM ENTRE LOS AÑOS 2015 – 2016; el objetivo del trabajo consistió en “diseñar un plan de marketing aplicado al E-business para la empresa Ubicalo.com, entre 2015 al 2016”, investigación que además de aportar pautas generales para la realización de un plan de marketing empresarial, su enfoque particular hacia una empresa basada en internet, hace que se profundice más en el desarrollo de estrategias adecuadas para hacer mercadeo y publicidad a través de la web, información de gran importancia puesto que a pesar de no ser del tipo E-business, la empresa objeto de estudio puede diseñar estrategias orientadas al aprovechamiento de herramientas en línea para la promoción de sus productos a nivel local, regional y nacional.

4.2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentarán las teorías y modelos de diferentes autores que serán aplicados durante el trabajo a fin de dar mayor validez y objetividad a las afirmaciones realizadas por los investigadores a lo largo del documento.

Inicialmente se consideran las aportaciones de diagnóstico organizacional externo tomando como principales referentes a los teóricos Phillip Kotler, Gary Armstrong, Michael Porter y Kevin Keller; posteriormente al abordar el análisis de la competencia se consideran las aportaciones de Benjamín Betancourt con respecto al benchmarking competitivo, dando fin a la etapa diagnóstica.

Una vez terminada la etapa diagnóstica, se procede a una etapa estratégica en la que aportes realizados por David, Kotler y Armstrong, son tenidos en cuenta para el proceso de elaboración de las matrices estratégicas (DOFA, Interna-Externa, Posición estratégica y Evaluación de la acción, entre otras); consideraciones de William Stanton, y Barrios respecto a la planeación de mercadeo, además de herramientas como el modelo de las 8 P's del marketing, y marketing digital; finalmente se consideran los conceptos expuestos por Jesús Beltrán en el tema de indicadores de gestión, los cuales se utilizarán como metodología de seguimiento y control.

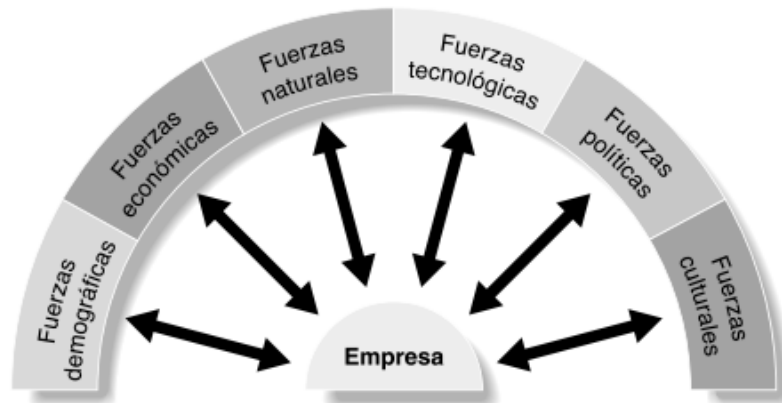
4.2.1. Diagnóstico externo

4.2.1.1 Análisis de entornos

Conocido también como análisis del macro-entorno, comprende el estudio de fuerzas económicas, tecnológicas, demográficas, sociales y otras que, a pesar de ser ajenas al control de la organización, en un momento dado pueden impactar positiva o negativamente en el desempeño de la misma, clasificándose entonces como Oportunidades y Amenazas de acuerdo a la tendencia de comportamiento

que presentan al momento de su observación. (Serna, 2000) En la ilustración 1 se muestran las diferentes fuerzas que componen el macroentorno.

Ilustración 1: Fuerzas del macro-entorno de la organización



Fuente: (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

Cada una de estas fuerzas se explica a continuación:

Fuerzas demográficas: “estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.” (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

Fuerzas económicas: “consta de factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los países varían considerablemente en sus niveles y distribución de ingresos.” (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

Fuerzas naturales: “abarca los recursos naturales que los gerentes de marketing necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.” (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007). Los autores

exponen además algunas tendencias ambientales sobre las cuales deben tener especial cuidado los mercadólogos al analizar las fuerzas naturales, tales como: la creciente escasez de materias primas, el aumento de la contaminación, la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales, entre otras.

Fuerzas tecnológicas: “Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada nueva tecnología reemplaza a una tecnología anterior... Las compañías que no se mantienen al ritmo del cambio tecnológico pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de productos y de mercados.” (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

Fuerzas políticas: “consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.” (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

Fuerzas culturales: “está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás.” (Kotler & Armstrong, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

4.2.2.2 Las cinco fuerzas de Porter

Constituyen una herramienta para el análisis de las condiciones del micro-entorno o sector económico en el que se encuentra inmersa una empresa; es una técnica desarrollada por Michael Porter quien expone que un sector económico puede ser evaluado en función de fuerzas competitivas, de la aplicación de esta herramienta

se obtienen nuevas oportunidades y amenazas que tienen un impacto más directo en la organización frente a las variables del macro-entorno. De acuerdo con Porter (2008):

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia...

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

En la ilustración 2 se muestran estas cinco fuerzas:

Ilustración 2: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: (PORTER, 2008)

Amenaza de nuevos entrantes: se hace referencia aquí a la posibilidad potencial de la incursión de nuevos competidores que pudiesen impactar en las condiciones del sector en que compite la empresa, en palabras de Porter (2008) se tiene:

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores

pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia...

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

El poder de los proveedores: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.” (Porter, 2008)

Se tiene en consideración que un grupo de proveedores puede considerarse como poderoso cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no tienen un alto grado de dependencia del sector para generar ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo de proveedores.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

El poder de los compradores: “Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.” (Porter, 2008)

Un grupo de clientes puede considerarse poderoso en los siguientes casos:

- Existen pocos compradores o cada uno compra en cantidades que son grandes en relación con el tamaño del proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no presentan diferenciación entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- El grupo de compradores tiene posibilidades reales de realizar una integración hacia atrás.

La amenaza de los sustitutos: se entiende como sustituto cualquier producto cuya funcionalidad le permita al consumidor reemplazar el producto ofrecido por la empresa, de acuerdo con Porter (2008):

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas...

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos.

Rivalidad entre competidores existentes: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.” (Porter, 2008)

Una vez definidas las diferentes Oportunidades y Amenazas que el entorno plantea para la organización, la herramienta por excelencia para el estudio de esta información la constituye la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), la cual se basa en la asignación de pesos ponderados para determinar en una escala del 1 al 4 que tan benigno o amenazante es el entorno en que se desenvuelve la empresa, siendo 1 el estado de mayor amenaza, 4 el estado de mayores oportunidades, y 2,5 un valor intermedio. (Ver Tabla 1)

Tabla 1: Estructura Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL	100%	-	1<= X >=4

Fuente: DAVID (2008). Modificado por los investigadores del proyecto.

La columna ponderación corresponde a una asignación porcentual que se hace de acuerdo al impacto de cada variable en la organización, es decir, a cada

oportunidad y amenaza se le asigna un peso porcentual en función de su capacidad de beneficiar/perjudicar a la empresa estudiada, debiendo ser el total de la sumatoria equivalente a un 100%; por su parte, la columna calificación se diligencia de acuerdo a los siguientes valores: 1=Amenaza mayor; 2=Amenaza menor; 3=Oportunidad menor; 4=Oportunidad mayor, debiendo ser estos valores congruentes con los pesos asignados; en última instancia la columna peso ponderado corresponde a la multiplicación de las dos anteriores para cada una de las variables objeto de análisis. (David, 2008)

4.2.2. Diagnóstico interno

Este diagnóstico se orienta a evaluar la situación interna de una compañía para determinar su capacidad competitiva, los hallazgos encontrados se clasifican como Fortalezas y Debilidades, lo que permite conocer los puntos fuertes de la organización y aquellos aspectos por mejorar. A continuación se presenta una lista de factores a analizar presentada por Phillip Kotler y Kevin Keller en su libro Dirección de Marketing (Ver Tabla 2 en la página siguiente).

Después de definir la totalidad de fortalezas y debilidades de la compañía objeto de estudio, la herramienta que permite la organización e interpretación de la información recopilada es la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), cuya elaboración e interpretación comprende los mismos pasos y criterios que para la matriz EFE. En la tabla 3 se presenta la estructura de una Matriz EFI.

Tabla 2: Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades

	Desempeño					Importancia		
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
Marketing								
1. Reputación de la empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cuota de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfacción del cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retención del cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Calidad del producto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Calidad del servicio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficacia en fijación de precios	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficacia en distribución	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficacia en promoción	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficacia de la fuerza de ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficacia en innovación	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanzas								
13. Costo o disponibilidad de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Flujo de efectivo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidad financiera	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Manufactura								
16. Instalaciones	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economías de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidad de producir a tiempo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidad técnica de manufactura	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organización								
22. Liderazgo con visión y capacidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Empleados dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientación emprendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexible o receptiva	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fuente: (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)

Tabla 3: Estructura Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL	100%	-	1 <= X => 4

Fuente: David (2008). Modificado por los investigadores del proyecto.

4.2.3. Benchmarking competitivo

“Acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los competidores o los de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño” (KOTLER & ARMSTRONG, 2007). Entendiéndose esta práctica como el proceso comparativo de múltiples empresas en cuanto al desempeño mostrado en aspectos de gran importancia de acuerdo a la actividad económica que se desempeña. En palabras de David (2008):

El Benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias del mercado. El benchmarking permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

De acuerdo con Betancourt, 2013 “el benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad... El Benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados.”

Betancourt (2007) presenta de igual forma una metodología consistente en la ejecución de ocho (8) pasos para la elaboración de un estudio de benchmarking, los cuales son:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar.

Deben elegirse entre tres (3) y cuatro (4) organizaciones con las cuáles se desarrollará el proceso comparativo, las cuales deben ser empresas destacadas del sector en el que compiten.

3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.

Consiste en una investigación preliminar individual realizada a cada una de las organizaciones a comparar.

4. Identificación de los factores claves de éxito (FCE).

Se entiende como FCE aquellas áreas de atención que de presentar un desempeño adecuado aseguran el éxito de una organización.

5. Descripción de los FCE

Se explica el porqué de los factores elegidos, por medio de una descripción detallada que justifique la importancia que representan para el desempeño organizacional.

6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz “identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.” (PROSPECTIVE CONSULTING TEAM S.C.) (Ver tabla 4)

Tabla 4: Estructura de la Matriz de Perfil Competitivo

	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							
Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto							

Fuente: PROSPECTIVE CONSULTING TEAM S.C.

Con los resultados aportados por dicha matriz es posible determinar la compañía que presenta el mejor perfil competitivo y la brecha existente entre esta y la empresa objeto de estudio, determinan las principales falencias a corregir para así poder estar más cerca de asumir el liderato del mercado.

7. Se crean los radares de comparación

Conocidos también como diagramas de araña, su utilidad radica en mostrar gráficamente las brechas existentes entre las organizaciones evaluadas, ya sea de forma general, o individual de acuerdo a los FCE analizados.

8. Análisis e interpretación de los resultados derivados de la MPC y los radares.

Finalizado el benchmarking, se ha concluido el último de los análisis diagnósticos y corresponde dar paso a los análisis de tipo estratégico, en los cuales la información recopilada en pasos anteriores se constituye como insumo para dar

cumplimiento al objetivo de definir el conjunto de estrategias empresariales que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales.

4.2.4. Matrices estratégicas

4.2.4.1 Matriz DOFA

Esta matriz permite correlacionar el medio ambiente externo de una organización (oportunidades y amenazas) con su medio ambiente interno (fortalezas y debilidades), definiendo mediante cruces específicos de estas variables las diferentes estrategias que puede poner en práctica una empresa para obtener los mejores resultados en relación con su realidad actual. La estructura de esta matriz se presenta en **Tabla 5**.

Tabla 5: Estructura Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO: “Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.” (DAVID, 2008)	ESTRATEGIAS FA: Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. (DAVID, 2008)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO: Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. (DAVID, 2008)	ESTRATEGIAS DA: Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. (DAVID, 2008)

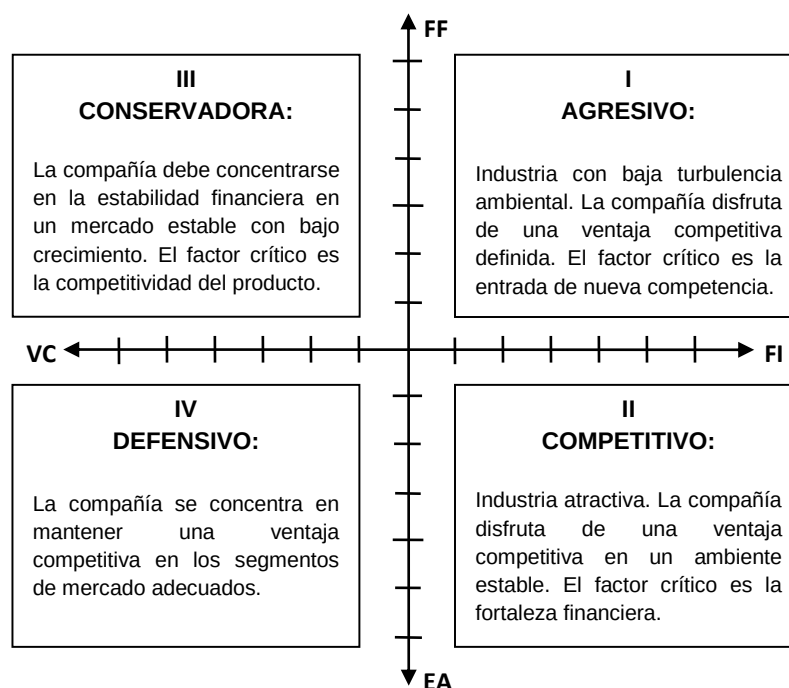
Fuente: DAVID (2008). Modificado por los investigadores del proyecto

4.2.4.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Con respecto a la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE, por sus siglas en inglés) David (2008) expresa:

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Ilustración 3: Matriz PEYEA



Fuente: David (2008). Adaptado por los autores

“Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollar una matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa”. (David, 2008). Este autor también menciona:

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de **1.** Aprovechar las oportunidades externas, **2.** Superar las debilidades internas y **3.** Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el *cuadrante defensivo* de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el *cuadrante competitivo* de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

4.2.4.3 Matriz de crecimiento intensivo de Ansoff

Como herramienta estratégica su objetivo es facilitar a la dirección de marketing la identificación, evaluación y selección de oportunidades de mercado y proponer las estrategias sobre cómo aprovecharlas. (Ver Tabla 6)

Tabla 6: Estructura Matriz de Expansión de Productos y Mercados

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Penetración de mercado: “Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)	Desarrollo de producto: Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales. (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado: Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercado actuales. (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)	Diversificación: Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa. (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)

Fuente: KOTLER & ARMSTRONG (2008). Modificado por los investigadores del proyecto

4.2.4.4 Matriz interna – externa

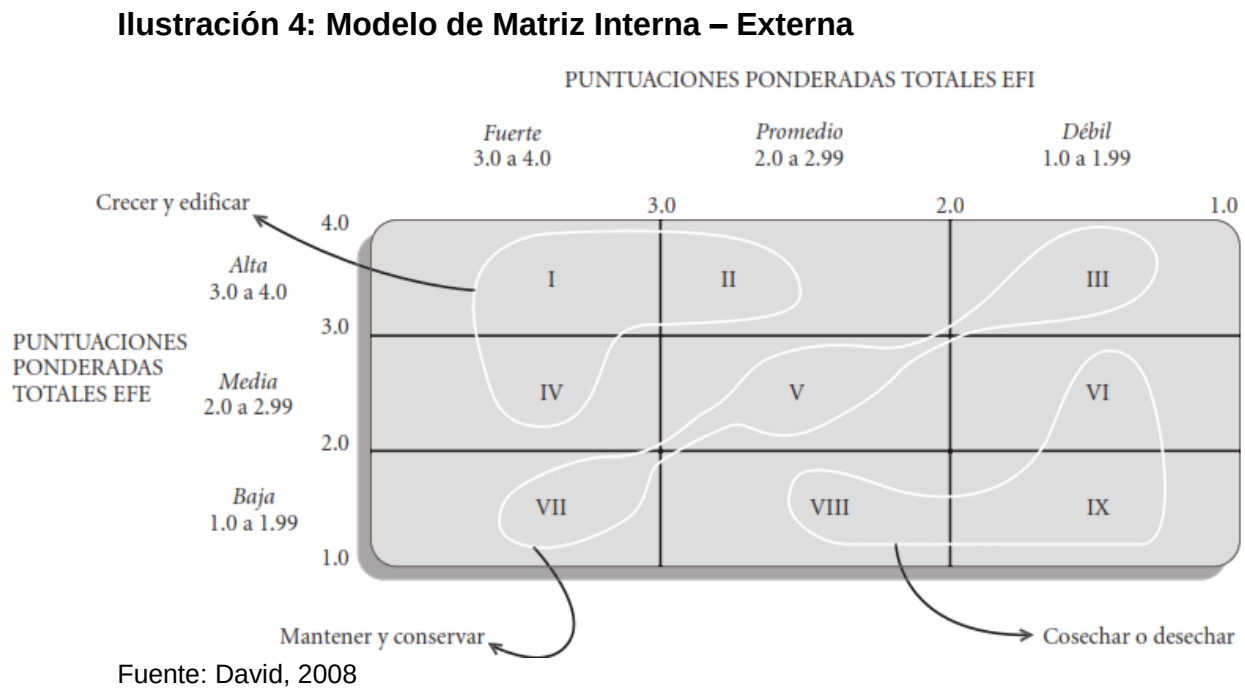
Las conclusiones de esta matriz derivan directamente de la relación entre los resultados de las matrices EFE y EFI, cuyos resultados deben posicionarse sobre una matriz dividida en 9 cuadrantes. En palabras de David (2008):

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y... En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta...

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones

que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

En la Ilustración 4 se presenta el esquema de una matriz Interna – Externa:



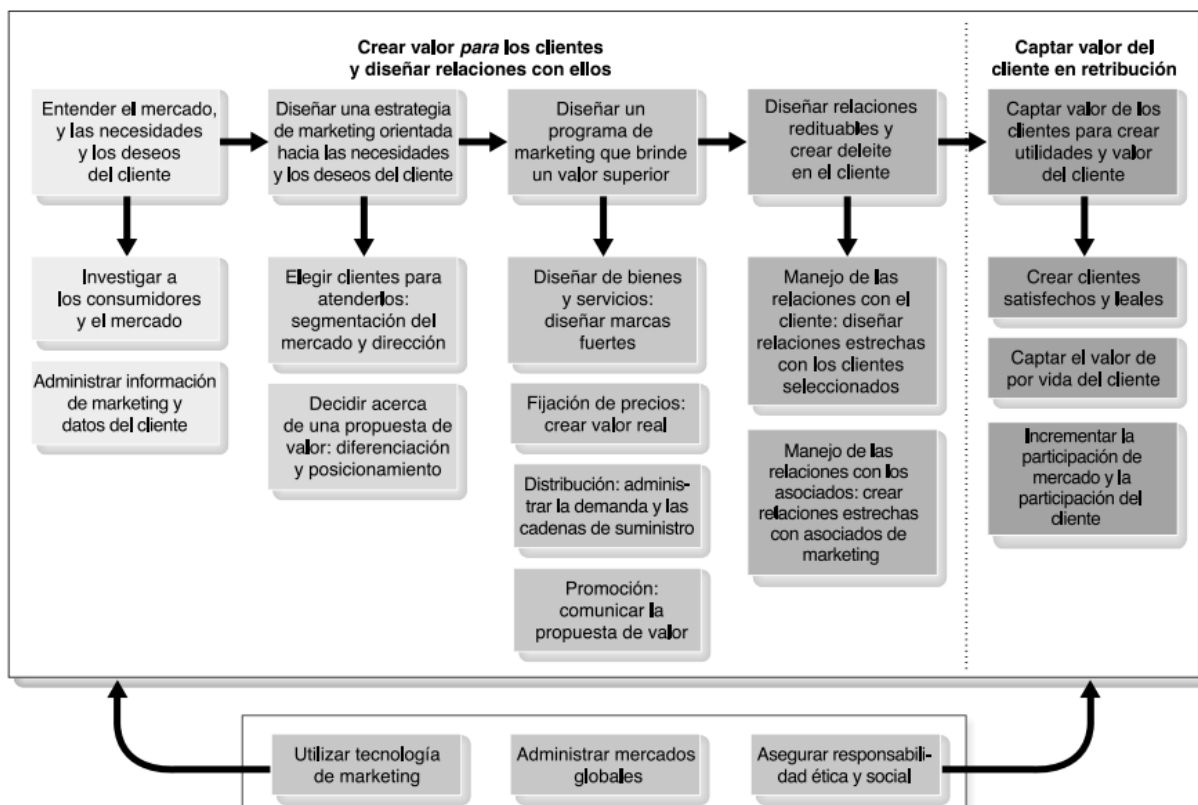
4.2.5. Planeación de marketing

Antes de explicar cómo funciona el proceso de planeación de marketing y las etapas que conlleva su realización, es necesario acercar al lector a una precisa definición de lo que en la actualidad se define como MARKETING, una definición de gran acogida ha sido la brindada por la American Marketing Association citada por Kotler & Keller (2012), que formalmente lo define como “actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”;

destacándose como elemento principal de dicha definición el término “valor” en el cual se entiende que el proceso de marketing va mucho más allá de la venta de bienes y servicios, su objetivo último es la de lograr relaciones favorables de largo plazo entre una empresa y sus grupos de interés.

De acuerdo con la definición anterior el marketing sigue un proceso claro y estructurado que le permite a la empresa ir desde la identificación de necesidades y deseos de los consumidores, hasta desarrollar relaciones de largo plazo que le permitan crear valor, al respecto Kotler & Armstrong (2007) estructuran el modelo expuesto en la ilustración 5.

Ilustración 5: Modelo ampliado del proceso de marketing



Fuente: (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing versión para Latinoamérica, 2007)

En el esquema expuesto se identifican 4 etapas generales que debe seguir toda empresa que desee desarrollar la actividad de marketing como una actividad generadora de valor para sus clientes y para sus propietarios, asegurando no solo la fidelidad de los clientes actuales, sino también logrando cada vez una mayor participación de mercado con nuevos clientes, e incrementando el volumen de compras que estos tienen en la empresa por medio del desarrollo de nuevos productos y servicios complementarios a la oferta existente.

Una vez definido el concepto de marketing, puede hablarse entonces de lo que es la planeación de marketing definida por Kotler & Keller (2012) como “el análisis de las oportunidades de marketing, la selección de mercados meta, el diseño de estrategias de marketing, el desarrollo de programas de marketing y la dirección del esfuerzo de marketing”

De igual forma Stanton, Etzel, & Walker (2007) consideran la planeación de marketing como un proceso de cinco (5) pasos el cual debe estar alineado a la planeación estratégica global de la empresa (Ver Ilustración 6 en la página siguiente)

4.2.6. Mezcla de mercadeo: las 8 P's del Marketing de servicios

Una de las principales teorías del marketing y base del proceso de planeación del director de marketing es la llamada “las 4 P's”, sin embargo, los elementos que esta considera (producto, precio, plaza y promoción) no son suficientes para diseñar una adecuada estrategia de marketing de servicios, en consideración de las características específicas de los mismos, es por esto que el enfoque inicial de 4 P's ha sido complementado en diversas ocasiones, y en el ámbito de servicios, se cuenta con el modelo base de las 8 P's, las cuales se exponen en las líneas siguientes. (Lovelock & Wirtz, 2013)

Ilustración 6: Niveles de planeación organizacional



Fuente: (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007)

a. Elementos del producto: “Los productos del servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará ningún valor significativo para los clientes, incluso si las P’s restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia.” (Lovelock & Wirtz, 2013)

De acuerdo con el autor existen tres (3) aspectos básicos que deben considerarse al diseñar un concepto de servicio, los cuales son el Producto básico, los Servicios complementarios y los Procesos de entrega, los cuales explica de la siguiente forma:

- Producto básico: “componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver” (Lovelock & Wirtz, 2013)
- Servicios complementarios: “amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia.” (Lovelock & Wirtz, 2013)
- Procesos de entrega: “refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios.” (Lovelock & Wirtz, 2013)

b. Lugar y tiempo: “La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo la naturaleza del servicio” (Lovelock & Wirtz, 2013).

En el contexto de los servicios como elementos de naturaleza intangible la logística de distribución hace referencia al flujo de información, el cual generalmente se enmarca dentro de estas categorías

- Flujo de información y promoción: “distribución de información y promoción de materiales relacionados con la oferta de servicio. El objetivo consiste en interesar a los clientes para que adquieran el servicio” (Lovelock & Wirtz, 2013)

- Flujo de negociación: “llegar a un acuerdo sobre las características y configuración del servicio, así como los términos de la oferta, de modo que se pueda cerrar un contrato de compra. El objetivo consiste en vender el derecho a utilizar.” (Lovelock & Wirtz, 2013)
- Flujo de producto: “Muchos servicios, especialmente los que se refieren al proceso hacia las personas o las posesiones, necesitan de instalaciones para su entrega. Aquí, la estrategia de distribución exige el desarrollo de una red de sitios locales”. (Lovelock & Wirtz, 2013)

c. Promoción y educación: “Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes a meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos.” (Lovelock & Wirtz, 2013)

d. Precio y otros costos para el usuario: “... Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender -y tratar de disminuir en los posible- otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas” (Lovelock & Wirtz, 2013)

Para el autor la fijación de precios puede describirse como un trípode cuyos soportes son los costos, la competencia y el valor para el cliente, cada uno de los cuales juega un papel de suma importancia; los costos determinan un precio

mínimo a fijar, por su parte el valor percibido por los clientes fija un “techo” o precio máximo que puede ser fijado, y en última instancia la competencia, con un precio generalmente ubicado dentro del rango y el cual debe ser tenido en consideración de acuerdo a los objetivos perseguidos. (Lovelock & Wirtz, 2013)

e. Personal: “A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio” (Lovelock & Wirtz, 2013)

f. Entorno físico: “la apariencia de los edificios, jardines, vehículos, mobiliario de los interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa.”

g. Proceso: “La creación y entrega de elementos del producto requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante.” (Lovelock & Wirtz, 2013)

h. Productividad y calidad: considerando que la productividad impacta en los costos del servicio, y la calidad en la satisfacción del cliente, estos conceptos suelen abordarse de forma independiente, sin embargo, ambos deben de trabajarse en conjunto para evitar grandes errores, ya que ninguna empresa puede emprender esfuerzos por incrementar la productividad si como consecuencia se sacrifican aspectos de la calidad que pueden tomarse como negativos por parte del consumidor; así mismo, una organización tampoco debe tomar iniciativas de aumento de la calidad sin antes considerar el aumento de los

costos en relación con la posibilidad de aumentar el precio del productos, ya que de no poder incrementarse lo suficiente, la empresa perdería dinero y esfuerzo. (Lovelock & Wirtz, 2013)

4.2.7. Marketing de experiencias

Para entender el concepto de marketing de experiencias, es necesario tener una definición clara respecto al término “experiencia”, de acuerdo con Barrios (2012):

Se trata de un sustantivo y un verbo y se utiliza de diversas maneras para transmitir un proceso en sí mismo, participando en una actividad, en el afecto, el pensamiento o la emoción que se siente a través de los sentidos o la mente, e incluso se puede decir que se vive una experiencia por medio de una habilidad o aprendizaje. Por lo tanto, no siempre es claro si la experiencia es activa o pasiva para el participante, ya sea porque se producen resultados concretos, como el aprendizaje o el desarrollo de habilidades o si la misma requiere interacción o no...

En algunas de las definiciones formales la experiencia es conceptualizada como puramente emocional (Hui y Bateson, 1991; Lee, 2010). El enfoque basado en las emociones denota la diferenciación del marketing experiencial como un nuevo concepto de marketing, evolucionando más allá del enfoque tradicional de las características del producto como elementos diferenciadores.

Un elemento de gran importancia a considerar dentro de este enfoque es la experiencia sensorial del cliente durante todo el proceso de compra, hecho que ha dado lugar incluso, a la adopción del concepto “marketing sensorial” cuyo objetivo consiste en hacer énfasis en “las experiencias vividas por los consumidores y sus sentimientos en el proceso. Estas experiencias tienen sensaciones, emociones, conductas cognitivas, y dimensiones relacionales, no sólo funcionales. El objetivo es que el consumidor se comporte de acuerdo a sus impulsos y emociones, más que a su razón.” (Barrios, 2012)

Adicionalmente, con base en el trabajo investigativo realizado por Devine y Gilson (2010), Barrios (2012) expone los principios que deben tenerse en cuenta para una buena estrategia de marketing experiencial, estos son:

- 1) Final fuerte, de alto impacto para generar sensaciones asociadas a experiencias memorables.
- 2) Eliminar o reducir la mala experiencia lo antes posible.
- 3) Segmentar el placer combinado con la situación de incomodidad.
- 4) Construir compromiso a través de la elección.
- 5) Dar y mantener rituales a los clientes.

4.2.8. Indicadores de gestión

Se presenta este tema como elemento cuya implementación permitirá tener un control sobre los planes de acción que se quieran ejecutar en una organización cualquiera que persiga el logro de unos objetivos estratégicos claros y concretos.

Se define entonces indicador de gestión como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores unidades, índices, series estadísticas, etc.” (Beltran Jaramillo, s.f.)

De igual forma este autor propone una serie de componentes que deben tenerse en cuenta y presentar al construir un indicador, dentro de los cuales están:

- Nombre: además de ser concreto y claro para diferenciarlo de los demás indicadores, el nombre debe reflejar el objetivo y la utilidad del mismo.

- Forma de cálculo: principalmente en indicadores de tipo cuantitativo, deben explicarse detalladamente los componentes de la formula y la relación entre los mismos para evitar errores.
- Unidades: refiere al tipo de unidad en la que deben ser entendidos los resultados de un indicador, la cual se define de acuerdo a los datos que intervienen en su cálculo.
- Glosario: es una parte fundamental documentar todos aquellos términos de carácter técnico o que pudiesen ser ambiguos o desconocidos para quien deba realizar el cálculo del indicador, a fin de evitar errores.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de los principales conceptos que serán necesarios para una total comprensión y entendimiento de las ideas expresadas a lo largo del trabajo, se tienen los siguientes:

CRONOGRAMA: documento en el cual se detallan los tiempos de inicio y finalización de una actividad o secuencia de actividades, con el objetivo de servir como guía y a la vez como instrumento de medición del tiempo invertido con respecto al tiempo previsto.

DECLARACIÓN DE MISIÓN: “Declaración perdurable del propósito que distingue una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (David, 2008)

ESTRATEGIA: de acuerdo con David (2008), se puede definir una estrategia de la siguiente manera:

... medios por los cuales se logran los objetivos de largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas...

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización; por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS: “actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas, y la contabilidad, ... Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas” (David, 2008)

MERCADO META (TARGET): segmento(s) de mercado que por sus características específicas se constituyen como el(los) más atractivo(s) para una empresa dedicada a una actividad comercial específica.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS: “se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas” (David, 2008)

PLAN DE ACCIÓN: documento que lista secuencias de actividades cuya finalidad obedece al cumplimiento de objetivos organizacionales, para cada una de las cuales se indica un responsable, siendo tal persona la encargada de generar el cumplimiento esperado en dicha actividad.

PRESUPUESTO: documento que relaciona el valor de los recursos financieros asociados a la ejecución de una actividad, o conjunto de las mismas para controlar el nivel de recursos invertidos con respecto a los previstos.

PRODUCTIVIDAD: según cociente de producción-insumos dentro de un periodo de tiempo, considerando la calidad, pudiendo calcularse como la división entre el número de unidades producidas (dentro de un periodo, considerando la calidad) entre los insumos empleados; la cual puede mejorarse mediante el aumento de la producción, la reducción de insumos o una combinación de ambas alternativas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

PROPUESTA DE VALOR: se define como tal al conjunto de atributos o características específicas que se integran a un producto o servicio con el fin de convertirlo en una alternativa de compra única e irrepetible para los consumidores. Al respecto se tiene la definición de Osterwalder & Pigneur quienes expresan:

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas Propositiones de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

SEGMENTO DE MERCADO: conjunto de clientes con características similares y que comparten una o varias necesidades o expectativas identificables para ser explotadas comercialmente por una empresa. De acuerdo con Stanton, Etzel, & Walker, (2007) expresan que:

La segmentación de mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

Al dirigir tales programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor estos recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados. Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos pequeños de mercado; sin embargo, es probable que la abrume la competencia si aborda un segmento mayor.

TÁCTICA: se define como tal a un método específico y concreto para llevar a cabo una estrategia individual o un conjunto de las mismas.

4.4. MARCO CONTEXTUAL

La empresa TGM se encuentra establecida en el municipio de Tuluá – Valle, en la calle 24 # 26 – 69, barrio Tomas Uribe Uribe, con teléfono (2)2248471; razón por la que se hace necesario un acercamiento a la realidad de la ciudad y las principales características de su población a fin de desarrollar un análisis con mayor objetividad.

Ilustración 7: Fachada actual de TGM



Fuente: TGM (2017)

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE TULUÁ (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2016)

Aunque Tuluá no tuvo acta de fundación propiamente dicha, se adoptó históricamente el año de 1.639 como el año de inicio del fundo de Tuluá porque en los archivos históricos de Buga, reposa una carta enviada por don Juan de Lemus y Aguirre, en aquel entonces Alcalde de Buga y propietario de las tierras entre los ríos Tuluá y Morales, solicitando permiso para abrir el camino a Barragán, hoy en día próspero corregimiento de Tuluá.

El 30 de Mayo de 1825, Tuluá adquiere su calidad de municipio con la instalación del primer Concejo Municipal, dando así comienzo a su organización político-administrativa...

La nueva población obtuvo su importancia cuando el fundador abrió el camino de Barragán, que comunica el Valle del río Cauca y el virreinato de Cartago, con el valle de Saldaña y el valle del Tolima...

Con una extensión total de 910.55 kilómetros cuadrados, el municipio de Tuluá limita por el oriente con el municipio de Sevilla y el departamento del Tolima; por el occidente con el río Cauca y el municipio de Riofrío. Por el

norte con los municipios de Andalucía y Bugalagrande y por el sur con los municipios de Buga y San Pedro.

Su área urbana está estimada en 11.11 Kilómetros cuadrados y posee diversidad de pisos térmicos y alturas que van entre los 960 metros sobre el nivel del mar en el área urbana y una temperatura promedio de 24 grados centígrados hasta los 27°C. Posee también alturas que llegan hasta los 4.400 metros sobre el nivel del mar, en donde se encuentran los páramos de Barragán y Santa Lucía.

Su ubicación estratégica hace de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros.

Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Al igual que el resto del Valle del Cauca, las actividades agrícolas de Tuluá dependen de los cultivos permanentes, sobresaliendo la caña de azúcar con el 85% del área sembrada.

Tuluá se convierte así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permiten influir sobre una amplia zona en su entorno...

Respecto a la Economía del municipio, podemos decir que está representada principalmente por la agricultura, la ganadería, el comercio, la prestación de servicios y el impulso actual del sector de prestadores de servicios en salud, teniendo un gran repunte en los últimos cinco años y permitiendo posicionar a Tuluá dentro del panorama regional y a nivel del suroccidente colombiano, como una ciudad prestadora de servicios en salud con un alto nivel.

En consideración de la descripción del municipio presentada por la Cámara de Comercio municipal cabe destacar para efectos de la presente investigación aspectos como la relevancia del sector comercial en la ciudad, lo que indica crecimiento de las empresas dedicadas a esta actividad, así como la alta población flotante del municipio, la cual al estar en constante paso por la ciudad

adquieren el status de clientes potenciales y permiten ampliar la base de mercado sobre la que se compite.

Cifras más específicas permiten evidenciar el comportamiento de la economía Tulueña y conocer un poco más del desempeño de las empresas comerciales legalmente constituidas en la localidad. (Ver Tabla 7)

Tabla 7: Empresas activas en Tuluá por sector económico

Sector	Empresas	Empleos	Activos (en millones)	Ventas (en millones)	% Empresas	% Empleo	% Activos	%Ventas
Industria Manufacturera	734	4017	\$ 758.247	\$ 271.048	11,5%	17,1%	28,4%	19,1%
Financieras y Seguros	151	669	\$ 637.762	\$ 21.220	2,4%	2,8%	23,9%	1,5%
Agricultura	140	1552	\$ 365.444	\$ 162.080	2,2%	6,6%	13,7%	11,4%
Comercio, Reparaciones	3033	7313	\$ 346.588	\$ 533.966	47,4%	31,1%	13,0%	37,6%
Electricidad y Gas	3	70	\$ 162.918	\$ 70.308	0,0%	0,3%	6,1%	5,0%
Salud y Asistencia social	172	2352	\$ 111.060	\$ 100.089	2,7%	10,0%	4,2%	7,1%
Profesionales	215	845	\$ 72.312	\$ 46.488	3,4%	3,6%	2,7%	3,3%
Construcción	161	912	\$ 58.602	\$ 58.244	2,5%	3,9%	2,2%	4,1%
Inmobiliarias	69	121	\$ 41.440	\$ 3.412	1,1%	0,5%	1,6%	0,2%
Transporte y Almacen	166	1001	\$ 40.249	\$ 37.666	2,6%	4,3%	1,5%	2,7%
Artísticas y Recreación	125	539	\$ 26.609	\$ 57.454	2,0%	2,3%	1,0%	4,0%
Otros Servicios	315	556	\$ 14.655	\$ 9.843	4,9%	2,4%	0,5%	0,7%
Alojamiento y Comidas	579	1279	\$ 9.897	\$ 11.224	9,0%	5,4%	0,4%	0,8%
Serv.Administrativos	198	1006	\$ 8.967	\$ 12.445	3,1%	4,3%	0,3%	0,9%
Agua	25	206	\$ 5.661	\$ 9.800	0,4%	0,9%	0,2%	0,7%
Información y Comunicaciones	177	383	\$ 5.618	\$ 3.664	2,8%	1,6%	0,2%	0,3%
Educación	118	576	\$ 3.180	\$ 7.026	1,8%	2,4%	0,1%	0,5%
Admón. Pública, Defensa	14	100	\$ 1.970	\$ 2.291	0,2%	0,4%	0,1%	0,2%
Minería	3	18	\$ 1.306	\$ 890	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
Total general	6398	23515	\$ 2.672.485	\$ 1.419.160				

Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2016)

Al revisar en la tabla anterior la información relacionada con el desempeño del sector comercial, se tiene que el 47% empresas legalmente constituidas en la ciudad se encuentran desarrollando actividades propias de la naturaleza de este sector, aportando así una tercera parte de los puestos de empleo existentes y consolidándose

como el sector con mayor valor de ventas registradas durante el año 2015 con un 37,6%, seguido por la industria manufacturera y la agricultura, siendo estos tres los únicos sectores con una participación de ventas mayor al 10%.

De lo anterior se concluye el buen ambiente que existe en la localidad tulueña para el establecimiento de empresas del tipo comercial, y en este caso, el esfuerzo invertido en el fortalecimiento de una empresa ya constituida que busca un mejor posicionamiento en el mercado.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se considera de tipo **descriptivo**, la cual es definida por Palencia Avendaño de la siguiente forma:

Como su nombre lo indica, tiene el propósito de describir sistemáticamente los hechos y características de una población dada o de un área de interés. Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o representación fidedigna del fenómeno estudiado a partir de sus variables. Describir en este caso es sinónimo de medir; en este tipo de investigación se registran o miden las variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de personas, grupos, eventos, situaciones, elementos, artefactos, o cualquiera sea el objeto sometido al análisis...

En suma, su finalidad es identificar, reconocer, describir y mostrar, para ello pueden utilizar tratamientos estadísticos o categorizar la información en matrices de análisis, buscando siempre presentar en forma detallada las características de su objeto de estudio. Aunque también la investigación descriptiva busca descubrir hechos, analizar el significado y la importancia de estos, su aparición, frecuencia y desarrollo. Mide, clasifica, interpreta y evalúa proporcionando, de ese modo, información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

En sentido de lo anterior, esta investigación se considera como tal, puesto que parte del análisis y descripción de las diferentes variables que componen el ambiente externo e interno de la empresa TGM, detectando aspectos favorables y desfavorables, para posteriormente entregar como resultado las diferentes estrategias de mercado que deben ser ejecutadas para lograr los objetivos empresariales que se persiguen.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se considera la aplicación de los métodos analítico y deductivo, definiéndose de la siguiente manera:

“El método deductivo inicia con el análisis de postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de carácter universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Palencia Avendaño, s.f.); mediante la aplicación de este método se podrán obtener información general de la situación externa e interna de la empresa TGM y llegar a conclusiones específicas presentadas como las estrategias de mercado que debe seguir para alcanzar los resultados deseados.

El método analítico consiste en el “proceso cognitivo en el que se descompone un objeto en sus partes para estudiarlo de modo particular.” (Palencia Avendaño, s.f.); mediante la aplicación de este método se estudiará constantemente la información recopilada

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se presentan a continuación las fuentes y técnicas que serán aplicados durante la elaboración del presente trabajo investigativo. (Ver Tabla 8 en la página siguiente)

Tabla 8: Fuentes y técnicas de recolección de información

OBJETIVO	FUENTE	TÉCNICA A APLICAR	ACTORES A QUIÉN SE LE APLICA	COMPONENTE TEÓRICO
1. Diagnosticar las condiciones actuales de la empresa en el sector económico en que se desenvuelve.	Secundaria	Cualitativa (Análisis documental de indicadores económicos, demográficos, entro otros)	N.A.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Kotler & Armstrong (2007) - Porter (2008); - Kotler & Keller (2012)
2. Evaluar la competencia directa e indirecta de la empresa, en términos de oferta, estrategias y capacidades.	Primaria	Cualitativa (Observación participante mediante visita a competidores; cliente oculto)	Competidores directos	BENCHMARKING COMPETITIVO - Betancourt (2013)
3. Determinar los factores clave que influyen en el nivel de ventas de la empresa.	Primaria	Cualitativa (Encuesta a clientes sobre preferencias de consumo: Entrevista a trabajadores) (Ver Anexos B y C)	Clientes Trabajadores	N.A.
4. Plantear las estrategias para el adecuado diseño de la mezcla de mercadeo para la empresa TGM.	Primaria	Cualitativa (Análisis de resultados de diagnóstico organizacional – diseño de estrategias de mercado)	N.A.	MATRICES ESTRATÉGICAS - David (2008) PLANEACIÓN DE MARKETING - Stanton, Etzel & Walker (2007) MARKETING DE SERVICIOS - Lovelock & Wirtz (2013) MARKETING DIGITAL MARKETING DE EXPERIENCIAS - Barrios (2012)
5. Proponer una metodología de seguimiento y control a los planes de marketing diseñados para TGM.	Secundarias	N.A.	N.A.	Indicadores de gestión (Beltrán Jaramillo)

Fuente: elaboración propia, 2016.

5.4. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Para el adecuado desarrollo de la labor investigativa se requiere la aplicación de una encuesta a los clientes de la empresa TGM para conocerlos con mayor profundidad y poder usar este nuevo conocimiento adquirido en el desarrollo de las estrategias; la población base de la encuesta corresponde a los 500 clientes que actualmente tiene la empresa.

La encuesta a realizar es de tipo cualitativo por lo que se considera la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = nivel de confiabilidad

p = probabilidad de aceptación del producto

q = probabilidad de rechazo del producto

E = error estándar de muestreo

N = 500 clientes de TGM.

p = 50%; **q** = 50%

Z = 95% = 1,65

E = 5%

$$n = \frac{500 * 1,65^2 * 0,50 * 0,50}{(500 * 0,05^2) + (1,65^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = 176 \text{ encuestas}$$

Tabla 9: Ficha técnica encuesta

Diseño y realización de la encuesta	Nidia Saa Colorado Diego Fernando Cañas Hernández
Universo	500 clientes de TGM
Unidad de muestreo	Clientes de la empresa TGM
Tipo de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple
Nivel de confiabilidad	95%
Tamaño de la muestra	176 encuestas
Error estándar	5%
Objetivo	Conocer las preferencias de consumo y los aspectos de importancia en la toma de decisión de compra de los clientes de TGM.

Fuente: elaboración propia, 2016.

6. CAPITULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En las siguientes páginas se tratarán tres aspectos básicos que serán claves para el lector en el entendimiento del presente trabajo investigativo, teniéndose en primer lugar un acercamiento a lo que organizacionalmente es TGM (Tienda de las Grandes Marcas); posteriormente la investigación se adentrará en la actualidad del mercado colombiano de prendas de vestir y conocer la realidad externa a la que se enfrenta la empresa considerando factores de tipo económico, social, demográfico, políticos y tecnológicos, entre otros; en última instancia, se realiza un profundo y objetivo diagnóstico interno que permite develar las capacidades de TGM para hacer frente a los retos que le plantea su entorno.

6.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

6.1.1. Razón social

TGM – Tienda de las Grandes Marcas

6.1.2. Reseña histórica

La creación de TGM -Tienda de las Grandes Marcas- tiene sus orígenes el 10 de marzo de 2013, mes en el cual el señor Diego Fernando Cañas inició actividades como trabajador independiente dedicado a la comercialización de prendas de vestir de alta calidad, para lo cual realizó una inversión aproximada de \$7'500.000, destinados principalmente a la adquisición de inventario.

Durante el primer año la labor del señor Diego Fernando Cañas se orientó a la visita, consecución y posterior fidelización de clientes, orientándose hacia un

segmento específico de la población, el cual gustara del estilo de las prendas ofertadas, es así, como en el primer año de operaciones se logró la consecución de 100 clientes frecuentes.

Posteriormente, una vez consolidada la operación y con una base de clientes estable, se decide dar un paso hacia la formalización el día 17 de junio de 2015 registrando la empresa TGM ante la Cámara de Comercio de Tuluá, la cual se encontró ubicada en barrio San Vicente.

Hacia finales del año 2015 la empresa cambió su ubicación al barrio Tomas Uribe Uribe a la calle 24 # 26 – 69, a dos cuadras de la zona centro del Municipio, con un mayor flujo vehicular y peatonal, a la vista de nuevos clientes, así mismo, las nuevas instalaciones son más amplias, con capacidad para brindar una mejor exhibición de sus inventarios.

Actualmente la empresa sigue fiel a su estrategia inicial de consecución y fidelización de clientes mediante la combinación de un producto de calidad y un excelente servicio, lo que la lleva a contar con una base estable de aproximadamente 500 clientes. (Los autores, 2017)

6.1.3. Misión

TGM es una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir, que combina calidad y la mejor experiencia de compra, dando como resultado una transformación de imagen y auténtico estilo. La razón de ser de TGM son nuestros clientes, nuestros amigos, siendo la búsqueda de su bienestar y felicidad lo que nos lleva a mejorar cada día. (Los autores, 2017)

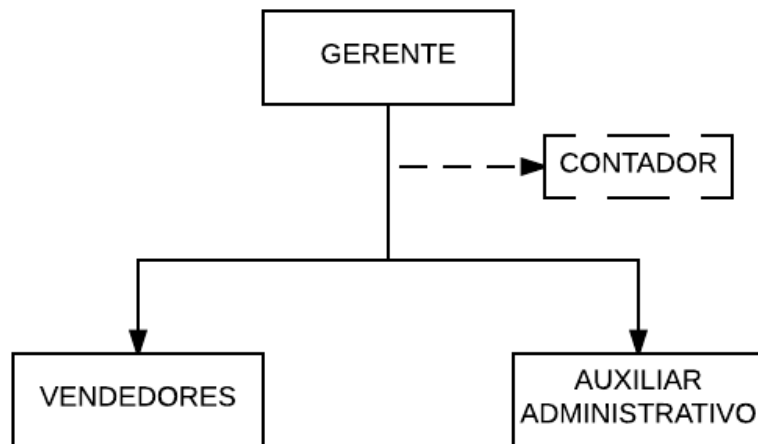
6.1.4. Visión

TGM será para el año 2020 la empresa de moda y estilo de vestir personal más reconocida y recomendada del centro y norte del valle, combinando la mejor infraestructura, talento humano, innovación y liderazgo para permanecer en la mente y el corazón de nuestros clientes... Nuestros amigos. (Los autores, 2017)

6.1.5. Organigrama

En la ilustración 8 se presenta el organigrama actual de la organización.

Ilustración 8: Organigrama de la Tienda de las Grandes Marcas



Fuente: elaboración propia, 2017

6.1.6. Portafolio de productos

Actualmente TGM se especializa en ropa deportiva y casual para hombres y mujeres jóvenes, principalmente prendas como shorts, jeans, faldas, blusas, camisas, vestidos, polos, busos y chaquetas de las marcas Studio F, Rifle, Americanino, Chevignon, Esprit, Colors, Parachute y Color siete, además de ello, se cuenta con una línea de accesorios complementarios.

6.1.7. Competidores directos e indirectos

En consideración al tipo de productos ofertados por la empresa, los competidores directos son las tiendas de ropa URBAN VISION, ALVARO'S, TOKIKO y DIXTRITAL, además de ello existen en el municipio numerosos almacenes de gran tradición que tienen una participación de mercado significativa, dentro de los cuales destacan: Década, Surtitodo, Herpo, El Príncipe, La 14, el Éxito, entre otros.

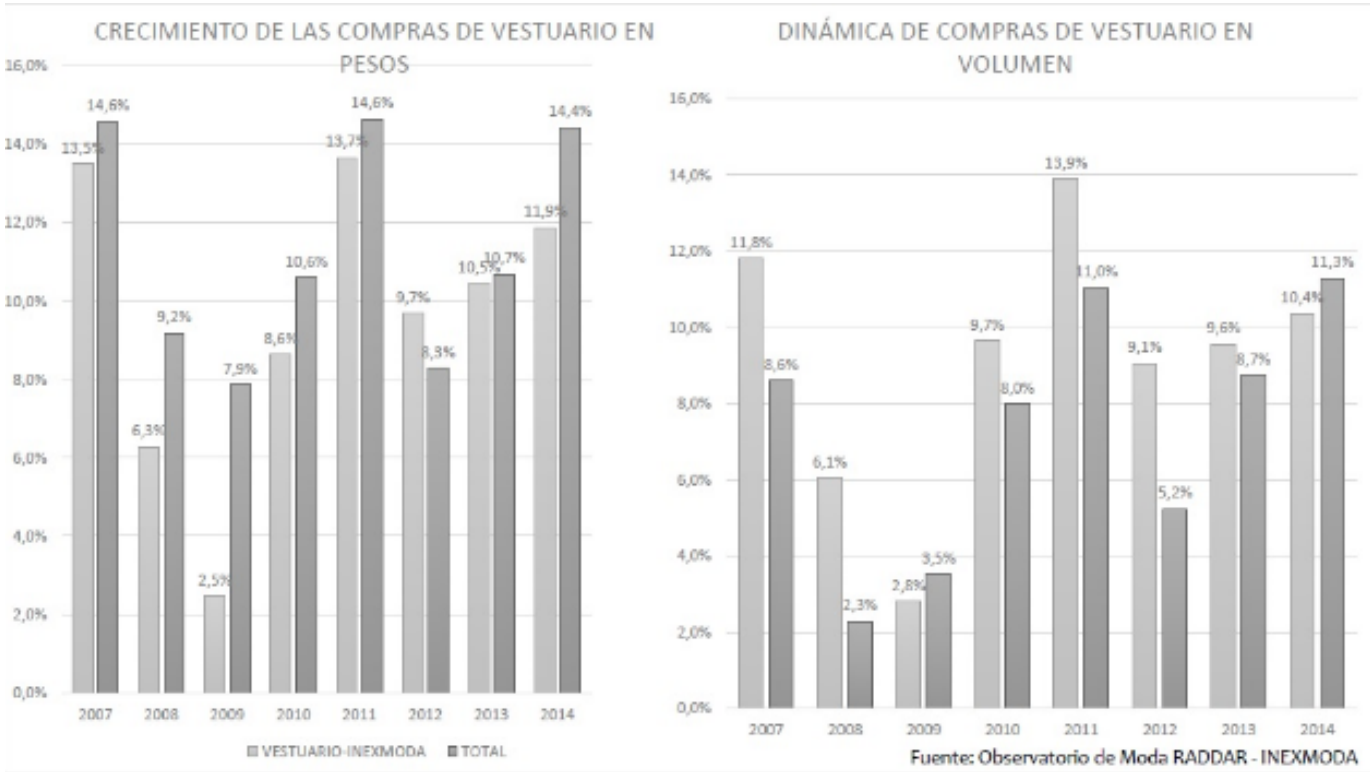
6.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

La actividad de comercio al por menor de prendas de vestir tiene un comportamiento económico que va de la mano con los resultados del sector textil y confecciones el cual en los últimos años ha presentado comportamientos positivos en el ámbito nacional a pesar de verse rezagado en el año 2016 por la coyuntura derivada de alzas en la tasa de inflación y la incertidumbre nacional frente a temas como el proceso de paz y el déficit fiscal causado por la baja en los precios internacionales del petróleo; lo anterior se ve reflejado en un menor consumo per cápita de los hogares colombianos en prendas de vestir, y por ende en menores ventas del sector textilero. (CARACOL RADIO, 2016).

En el ámbito específico del comercio al por menor de prendas de vestir, se puede observar un comportamiento similar teniendo como información relevante el consumo per cápita de los hogares colombianos durante los últimos años, respecto a lo cual en el gráfico 1 se puede apreciar cómo año tras año (del 2007 a 2011) se presentaron aumentos en el monto total del gasto de los hogares en prendas de vestir, teniendo una cifra estimada en \$19,95 billones a 2011, cifra que ocupó la casilla número siete (7) como gasto más representativo de los hogares colombianos. (REVISTA DINERO, 2015)

Informes más recientes muestran, sin embargo, una contracción en el gasto de los colombianos en prendas de vestir, dando a conocer tendencias a la baja en el consumo, aunque los expertos atribuyen estas a fenómenos económicos de escala nacional o superior, sin que la cifra refleje entonces un ahorro voluntario del consumidor en los productos ofertados por parte del sector; las cifras presentadas indican que entre los meses de junio y julio 2016 el consumo per cápita en prendas de vestir cayó un 2,5%. (CARACOL RADIO, 2016)

Gráfico 1: Comportamiento de las ventas del sector



Fuente: (REVISTA DINERO, 2015)

Con respecto a las prácticas empleadas por las empresas para lograr los niveles de crecimiento deseados, se tiene que estas han apostado con gran fuerza por la

presencia en plataformas tecnológicas, estrategia en particular que les ha generado excelentes resultados considerando lo expuesto por BlackSip, principal operador de plataformas de comercio electrónico de moda en el país, el cual afirmó que para el primer semestre de 2015 se evidencia un crecimiento cercano al 100% con respecto al mismo periodo del año anterior y se generaban consumos un 20% más altos que el promedio diario en fechas como el Cyber-Monday y el Black-Friday (DIARIO PORTAFOLIO, 2015)

En el escenario vallecaucano los resultados generales de la economía son positivos, considerando que su comportamiento fue mejor al del agregado nacional, ya que al no ser un departamento petrolero no se vio afectado en gran medida por la coyuntura internacional en los precios internacionales del petróleo. El balance económico 2016 entregado por la Cámara de Comercio de Cali señala que durante ese año la economía de los países América Latina y el Caribe se contrajo en un 0,7%, Colombia logró un crecimiento de 1,9% y el Valle del Cauca registró un crecimiento anual de 2,6% en los primeros nueve meses del 2016. (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2017)

Al adentrarse en el sector textil y confecciones cuyo comportamiento fue positivo en el 2016 al tener un crecimiento en la producción en el periodo enero-septiembre de 9,6%, se cuenta con la existencia de un cluster productivo de nombre “Sistema Moda”, en el cual participan las empresas de “producción de textiles, prendas de vestir, calzado y joyería, insumos, maquinaria y equipo, servicios de apoyo, diseño de modas, y los distintos canales de distribución de estos productos.” (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, s.f.).

De acuerdo a información aportada por esta misma Cámara, el Valle del Cauca fue el único departamento con comportamiento positivo en materia de exportaciones creciendo en volumen un 14,5% del 2014 al 2015, también logrando en este mismo periodo un incremento del 28,4% en las exportaciones con destino

a Estados Unidos; teniendo así que para el 2015, el valor total de las ventas en el extranjero ascendieron a \$USD 124 millones con más de 35 destinos dentro de los que se encuentran además de Estados Unidos, Francia, España y Emiratos Árabes, entre otros. (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, s.f.)

En el ámbito tulueño al analizar el mercado de comercio al por menor de prendas de vestir, se tiene que existe un gran número de empresas dedicadas al ejercicio de esta actividad, quienes operan tanto de carácter formal como de carácter informal; las empresas formales según la información otorgada por la Cámara de Comercio de la ciudad indica a marzo 27 de 2017 se encontraban en Tuluá un total de 275 empresas activas en la localidad, cuya actividad comercial incluye la comercialización de prendas de vestir al por menor, las cuales reportan un valor total en activos equivalente a \$14.718.888.871 y emplean a un total de 581 personas; cifras que reflejan la alta competitividad del sector, al ser estas empresas las que compiten en un mercado compuesto por aproximadamente 215.000 consumidores, encontrándose además, a todos aquellos vendedores informales, quienes venden a través de revistas, la web, o tiendas de carácter informal, las cuales capturan una alta cuota de mercado.

6.3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

En este apartado se presenta el análisis de la tendencia de diferentes variables del entorno cuyo comportamiento tiene un impacto en la gestión y resultados organizacionales de la empresa TGM, ubicada en el Municipio de Tuluá.

6.3.1. Entorno económico

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO:** este indicador representa una medida del comportamiento de la economía nacional al indicar el ritmo de crecimiento o

decrecimiento de la misma en un periodo de tiempo determinado; la evolución del PIB colombiano en los últimos años puede observarse en la tabla 10.

Tabla 10: Comportamiento del PIB nacional 2000 – 2015

Periodo	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
Información anual										
2000	284.761		240.964		40.734		45.822		43.878	
2001	289.539	1,7	245.000	1,7	44.327	8,8	47.110	2,8	47.713	8,7
2002	296.789	2,5	248.703	1,5	48.504	9,4	45.990	-2,4	47.870	0,3
2003	308.418	3,9	255.501	2,7	54.429	12,2	49.375	7,4	51.781	8,2
2004	324.866	5,3	266.562	4,3	61.059	12,2	54.218	9,8	57.100	10,3
2005	340.156	4,7	277.953	4,3	68.783	12,7	57.316	5,7	63.896	11,9
2006	362.938	6,7	295.370	6,3	81.981	19,2	62.244	8,6	76.655	20,0
2007	387.983	6,9	316.105	7,0	92.512	12,8	66.542	6,9	87.422	14,0
2008	401.744	3,5	327.011	3,5	100.848	9,0	69.522	4,5	96.580	10,5
2009	408.379	1,7	332.275	1,6	96.886	-3,9	67.544	-2,8	87.744	-9,1
2010	424.599	4,0	349.303	5,1	104.347	7,7	68.398	1,3	97.260	10,8
2011	452.578	6,6	368.399	5,5	123.617	18,5	76.438	11,8	118.158	21,5
2012	470.880	4,0	386.023	4,8	129.432	4,7	81.016	6,0	128.880	9,1
2013	493.831	4,9	403.945	4,6	137.385	6,1	85.233	5,2	136.584	6,0
2014	515.489	4,4	421.269	4,3	153.239	11,5	84.098	-1,3	147.215	7,8
2015	531.384	3,1	437.797	3,9	157.295	2,6	83.538	-0,7	152.935	3,9

Fuente: Banco de la República, 2017

Por otra parte, según estimaciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana, el crecimiento económico del Valle del Cauca en el año 2015 fue de 3,6% lo cual lo sitúa por encima de la industria nacional y denota una posición favorable de la economía vallecaucana. (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2016)

En el caso tulueño, de acuerdo a cifras proyectadas por el DANE, Tuluá se constituía como la quinta economía del departamento en consideración de su aportación al PIB departamental, la cual fue estimada en 4,2%, lo que corresponde a 2.496 miles de millones de pesos, siendo superada únicamente por Cali (47,4%), Yumbo (9,7%), Palmira (7,5%) y Buenaventura (6,1%). (DANE, 2015). Al revisar

las cifras de años anteriores se evidencia una estabilidad en el caso tuluëno puesto que no ha cambiado de lugar desde 2011, y su nivel de participación tiende a mantenerse constante (4,3% en 2011 y 4,4% en 2012).

Lo anterior representa un panorama favorable considerando que la economía vallecaucana presenta un mejor desempeño frente a otros grandes departamentos del país, y dentro de esta economía el municipio tuluëno en el cual se encuentra ubicado TGM, es uno de los más fuertes al ser de gran aportación al crecimiento y desarrollo del departamento; en consideración, esta variable representa una **oportunidad** al evidenciar un entorno económico saludable que genera bienestar para todos los consumidores y empresas, incluyendo dentro de este grupo a TGM.

- **INFLACIÓN:** medida a través del IPC, esta afecta la capacidad adquisitiva de los colombianos al representar alzas generalizadas en el nivel de precios de la economía; el comportamiento de la inflación en Colombia durante los últimos años puede observarse en la tabla 11.

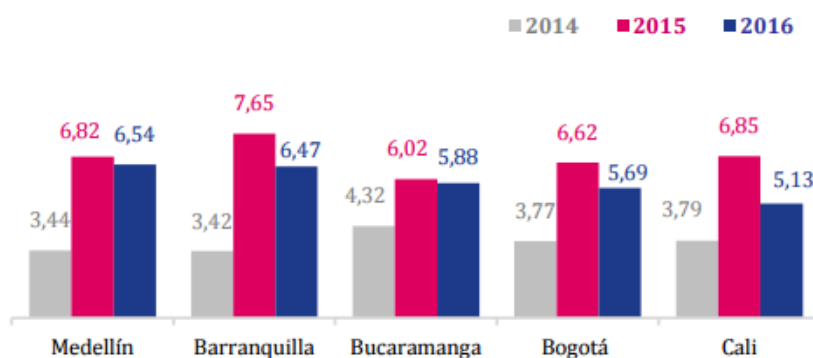
Al situarse en el Valle del Cauca, el incremento observado en el IPC en Cali para el año 2016 fue inferior al nacional y al de las principales ciudades del país, situándose en 5,13%, tal como puede observarse el gráfico 2.

Tabla 11: Comportamiento de la inflación nacional 2000 – 2016

Periodo	Medidas de inflación			
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) 3/
2000	10,00	8,75	9,30	11,04
2001	8,00	7,65	6,48	6,93
2002	6,00	6,99	5,35	9,28
2003	6,00	6,49	7,01	5,72
2004	6,00	5,50	5,52	4,64
2005	5,00	4,85	4,12	2,06
2006	5,00	4,48	3,95	5,54
2007	4,00	5,69	4,43	1,27
2008	4,00	7,67	5,11	9,00
2009	5,00	2,00	2,91	-2,18
2010	3,00	3,17	2,82	4,37
2011	3,00	3,73	3,13	5,51
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95
2013	3,00	1,94	2,36	-0,49
2014	3,00	3,66	3,26	6,33
2015	3,00	6,77	5,17	9,57
2016	3,00	5,75	5,14	1,62

Fuente: Banco de la República, 2017

Gráfico 2: Variación del IPC en las principales ciudades del país



Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, 2017)

De acuerdo a lo manifestado por la Cámara el incremento en la inflación fue jalonado principalmente por los rubros salud (8,6%), otros gastos (7%) y alimentos (6,9%); situación desfavorable puesto que los ingresos de los rubros de alimentos

y salud son de primera necesidad, por lo que dejarían al consumidor con un menor dinero disponible para el gasto en vestuario.

En consideración a lo anterior se tiene que el comportamiento reciente de la inflación representa una **amenaza** para TGM dado que la tendencia incremental en los precios de productos básicos conlleva a que los consumidores tengan menor capacidad adquisitiva y destinen una menor cantidad de ingresos a necesidades tales como el vestuario.

- **TASA DE INTERÉS:** esta variable tiene un impacto directo en el costo de los recursos de financiación que pueden ser adquiridos mediante entidades financieras, el comportamiento en los últimos años puede observarse en la tabla 12.

Tabla 12: Tasa de interés en Colombia 2000 – 2016

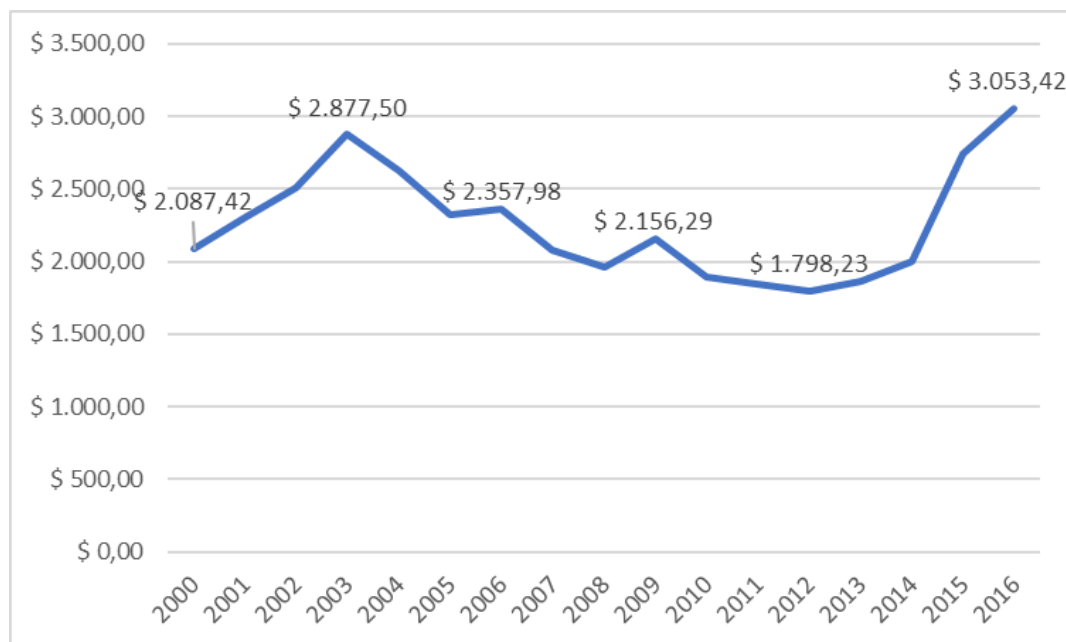
Periodo	Tasas de interés				
	Tasa de intervención 1/	DTF	Consumo 2/	Comercial 3/	Hipotecario 4/
2000	12,00	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,50	12,44	33,57	17,70	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,80	27,05	12,90	20,61
2004	6,50	7,80	26,00	12,70	19,11
2005	6,00	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,50	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,50	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,50	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,50	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3,00	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13,00
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,90	8,48	11,28
2014	4,50	4,07	17,30	8,65	11,11
2015	5,75	4,58	17,27	9,37	11,05
2016	7,50	6,78	19,14	12,81	12,39

Fuente: Banco de la República, 2017

Al analizar los datos anteriores se evidencia que la tasa de interés de los créditos ha presentado grandes incrementos en los últimos años, lo cual genera una **amenaza**, debido a que tal comportamiento implicaría un mayor costo en caso de que TGM decidiera adquirir pasivos financieros para respaldar su operación.

- TASA DE CAMBIO DEL MERCADO: considerando que algunas de las marcas de las que dispone TGM en su portafolio provienen de fabricantes extranjeros, los costos de tales prendas se ven afectados directamente por las variaciones del precio de la tasa de cambio del mercado, cuyo comportamiento puede apreciarse en el gráfico 3 construido con base a información publicada por el Banco de la República.

Gráfico 3: Valor anual promedio de la Tasa de Cambio del Mercado Colombiano



Fuente: los autores con base en Banco de la República (2017)

La información de la gráfica permite evidenciar que en los últimos años la tendencia del valor de la tasa de cambio del mercado ha sido alcista, incrementando su valor en aproximadamente un 33% desde finales de 2014 a finales de 2016; esta situación se considera como una **amenaza** para TGM, puesto que esto dificulta brindarles precios asequibles a los clientes, sin embargo, su impacto se considera bajo ya que ninguno de los participantes del mercado puede eludir esta situación.

6.3.2. Entorno demográfico

- **COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN POR ESTRATOS:** el estrato social es una variable que permite conocer el nivel de capacidad adquisitiva de las personas, TGM se encuentra orientada principalmente a la atención y satisfacción de los estratos 3 y 4 del municipio tulueño, cuya participación en el tamaño de la población total puede observarse en la tabla 13.

Tabla 13: Distribución de la población por estratos, 2013 – 2014

AÑO	2013	2014
ESTRATO	CANTIDAD DE HABITANTES	CANTIDAD DE HABITANTES
1	52.434	53.062
2	74.140	75.028
3	53.488	54.129
4	15.400	15.585
5	10.761	10.890
6	388	392
TOTAL	206.610	209.086

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2015

Las cifras presentadas muestran que el 33% de la población está inmersa en los estratos 3 y 4, presentando índices de crecimiento similares al crecimiento poblacional general; en consideración esta variable se considera una **oportunidad**, puesto que una tercera parte de la población municipal dispone de los recursos para adquirir los productos ofertados, además de ello, el estrato a pesar de considerarse como una variable de medida de gran importancia, no constituye una barrera para que personas de otros estratos puedan comprar los productos de la empresa.

- **RANGO ETARIO POBLACIONAL:** en consideración de los productos ofrecidos por TGM se tiene que su segmento de mercado está conformado por personas entre los 16 y los 55 años de edad, de acuerdo al anuario estadístico Tuluá 2014 la población por edades se compone tal como puede observarse en la tabla 14.

Tabla 14: Composición de la población tulueña por edades, 2012 – 2015

RANGO DE EDAD	2012			2013			2014			2015		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
0-5	9.840	9.331	19.171	9.898	9.371	9.269	9.943	9.408	9.351	9.980	9.439	19.419
6-10	8.150	7.799	5.949	8.139	7.766	15.905	8.159	7.753	15.912	8.195	7.754	15.949
11-15	8.739	8.177	16.916	8.562	8.036	16.598	8.420	7.938	16.358	8.328	7.898	16.226
16-20	9.505	9.070	18.575	9.395	8.935	18.330	9.250	8.765	18.015	9.090	8.582	17.672
21-25	9.186	8.882	18.068	9.317	9.047	18.364	9.404	9.168	18.572	9.439	9.222	18.661
26-30	7.945	8.376	16.321	8.203	8.473	16.676	8.459	8.582	17.041	8.698	8.717	17.415
31-35	6.995	7.741	14.736	7.142	7.974	15.116	7.302	8.189	15.491	7.492	8.370	15.862
36-40	6.302	7.121	13.423	6.453	7.214	13.667	6.621	7.359	13.980	6.786	7.543	14.329
41-45	6.255	7.732	13.987	6.208	7.576	13.784	6.182	7.425	13.607	6.199	7.326	13.525
46-50	6.223	7.731	13.954	6.304	7.903	14.207	6.349	8.010	14.359	6.357	8.030	14.387
51-55	5.288	6.373	11.661	5.521	6.680	12.201	5.729	6.979	12.708	5.908	7.256	13.164
56-60	4.063	5.048	9.111	4.242	5.240	9.482	4.439	5.451	9.890	4.646	5.690	10.336
61-65	3.095	3.955	7.050	3.213	4.136	7.349	3.342	4.318	7.660	3.482	4.498	7.980
66-70	2.365	2.897	5.262	2.429	3.048	5.477	2.499	3.210	5.709	2.584	3.380	5.964
71-75	1.807	2.296	4.103	1.825	2.310	4.135	1.856	2.347	4.203	1.891	2.414	4.305
76 y mas	2.458	3.393	5.851	2.516	3.534	6.050	2.568	3.662	6.230	2.618	3.769	6.387
TOTAL POBLACION	204.138			206.610			209.086			211.581		

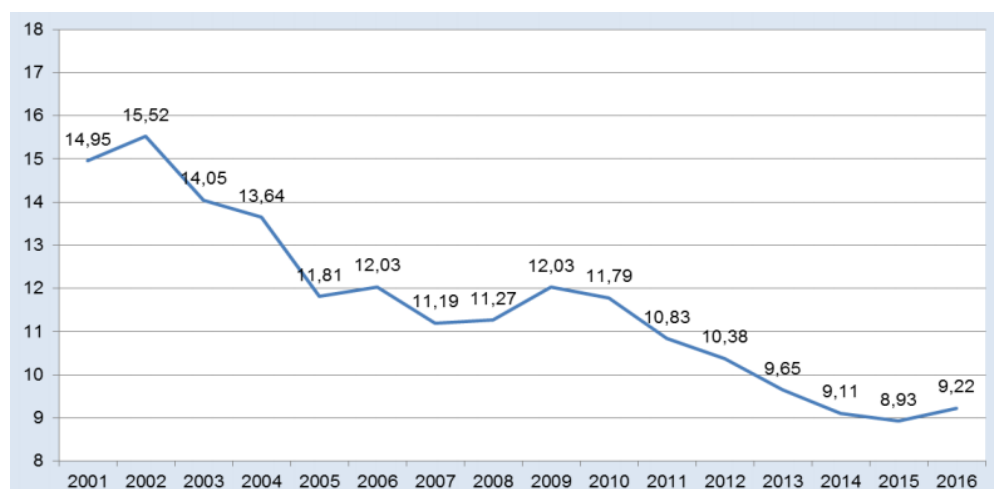
Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2015

Al analizar detalladamente las cifras se evidencia que el rango de edades que corresponde al segmento de mercado atendido por TGM abarcó durante los años estudiados cerca de un 60% del total de la población municipal, creciendo al mismo ritmo del total de la población, lo cual representa una **oportunidad** para TGM al ofertar un producto que se orienta a una gran parte de la comunidad tulueña.

6.3.3. Entorno socio cultural

- **TASA DE DESEMPLEO:** el índice de desempleo es un factor de consideración relevante puesto que, si la población no cuenta con un empleo que le permita generar los recursos financieros para la compra de bienes o servicios, no podrá acceder a los productos ofrecidos por TGM; a nivel nacional la tasa de desempleo en los últimos tiempos ha mostrado el comportamiento que describe el gráfico 4.

Gráfico 4: Tasa de desempleo en Colombia 2001 – 2016



Fuente: Banco de la República, 2017

En el contexto vallecaucano, la ciudad de referencia la constituye la capital departamental, Cali, municipio en el cual la tasa de desempleo reportada le representó ser la segunda ciudad del país en la que más disminuyó el desempleo para este año, situándose en 11,5%, lo que equivale a un 1,6% menos frente al 2014. (DIARIO EL PAÍS, 2016)

Lo anterior indica que la tasa de desempleo ha presentado una tendencia continua a la disminución demostrando el interés puesto por parte del gobierno nacional y departamental para contribuir en la mejora de las condiciones de vida de los hogares, esta situación se considera una **oportunidad**, teniendo en cuenta que, como se explicó anteriormente, al disminuir la tasa de desempleo se incrementa el número de personas con recursos disponibles para la adquisición de bienes y servicios.

- **ESTILO DE VIDA:** el estilo de vida corresponde a una variable de clasificación de clientes de mayor complejidad a los indicadores demográficos, en consideración, se tiene que en la actualidad la clasificación de los consumidores considera aspectos tales como la estructura familiar, nivel de ingresos, entre otras; existe también un aspecto clave denominado Individualismo (MARKETING DIRECTO, 2008). El individualismo cobra real importancia y representa una **oportunidad** para TGM, debido a que este aspecto lleva a las personas (principalmente a jóvenes) a querer ser identificados de manera no colectiva, con gustos y preferencias propias de su imagen personal y no un patrón generalizable a todo un grupo de personas; es en este aspecto así como la prestación de un excelente servicio, que TGM puede tomar el punto de partida para la consolidación de un modelo de negocio basado en crear experiencias para el cliente.

6.3.4. Entorno político jurídico

- **ESTABILIDAD EN LEYES TRIBUTARIAS:** es de gran importancia para toda empresa conocer el marco normativo que en materia de impuestos le cubre, sin embargo, en el caso de las empresas colombianas dicha situación resulta compleja, puesto que en los últimos 20 años se han implementado un total de 14 reformas tributarias, además de considerarse por parte de algunos expertos que para el año 2018 y 2019 se harían nuevos ajustes al esquema tributario del país (DIARIO EL PAÍS, 2017); dicha situación se evidencia como una **amenaza** para TGM puesto que el cambio constante en las tarifas de tributación, entre otros aspectos, afecta de forma directa las utilidades netas de la empresa y dificulta la construcción de presupuestos y planeación a largo plazo, dificultando la correcta gestión estratégica por parte del gerente.
- **POLÍTICAS DE COMERCIO EXTERIOR:** en los últimos años Colombia ha visto maximizado los efectos de la política de apertura económica que se implementó desde la década del 90 con el fin de abrir nuevas oportunidades en el país; estos efectos se pueden ver en los diversos convenios internacionales que actualmente tiene pactados el país mediante Tratados de Libre Comercio, que ascienden a un total de 16 acuerdos vigentes (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, s.f.), acuerdos que han permitido al país la entrada de numerosos productos extranjeros a un mejor precio tanto para productores como consumidores; en el caso específico de TGM esta situación se considera como una **oportunidad**, dado que se presenta la facilidad para la empresa de conseguir prendas de marcas extranjeras a precios más competitivos, lo cual ha utilizado para expandir su portafolio en los últimos periodos.

6.3.5. Entorno tecnológico

- **TECNOLOGÍA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** los grandes avances tecnológicos de las últimas décadas han tenido impacto en la forma en cómo se dirigen las empresas, al permitir mejorar la eficiencia de sus procesos, incrementar el alcance de sus estrategias, es decir, fortalecer y expandir su operación (FORBES, 2017); tales opciones tecnológicas se encuentran al alcance de TGM, ya que Tuluá cuenta con la infraestructura en telecomunicaciones suficiente para que su población de cabecera y rural, puedan acceder a internet; se tiene entonces que representan una **oportunidad** para TGM puesto que le permite poner en práctica estrategias empresariales de bajo costo soportadas con plataformas tecnológicas de alto alcance que le permitan potenciar su operación.

6.3.6. Conclusión del análisis de entornos

Una vez terminado el análisis de las variables del entorno se han detectado un total de 6 oportunidades y 4 amenazas las cuales se resumen en la tabla 15 para su posteriormente servir como insumo en la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo.

Tabla 15: Listado de oportunidades y amenazas TGM

ENTORNO	VARIABLE	CLASIFICACIÓN			
		OM	Om	Am	AM
Económico	Crecimiento del PIB municipal		X		
	Aumento de la inflación departamental				X
	Incremento en las tasas de interés			X	
	Incremento en el valor de la tasa de cambio del mercado			X	
Demográfico	Rango etario poblacional		X		
	Composición de la población por estratos sociales	X			

Socio-cultural	Disminución de la tasa de desempleo departamental		X		
	Estilo de vida	X			
Político – jurídico	Inestabilidad en leyes tributarias			X	
	Política de comercio exterior		X		
Tecnológica	Aplicaciones tecnológicas para la estrategia empresarial	X			

OM = Oportunidad Mayor; Om = Oportunidad menor; Am = Amenaza menor; AM = Amenaza Mayor

Fuente: elaboración propia, 2017

6.4. DIAGNÓSTICO INTERNO

6.4.1. Diagnóstico

Durante el desarrollo del diagnóstico interno se tienen en consideración aspectos relacionados con cuatro aspectos importantes que corresponden al mercadeo, las finanzas, la operación y la gestión administrativa, cada uno de las cuales causa un impacto directo en los resultados de la empresa, y, por ende, deben ser estudiadas cuidadosamente para enfocar de forma adecuada los esfuerzos y recursos de la organización.

6.4.1.1. Mercadeo

Aspectos de gran impacto como la calidad del producto, calidad del servicio, y satisfacción y retención de clientes se consideran como fortalezas principales teniendo en consideración que existe una tasa de retención de clientes estimada en un 60%, situación que se atribuye en gran medida a ciertas estrategias empleadas por la empresa como el énfasis en el servicio postventa; todo esto lleva a que la empresa goce de una buena reputación entre sus clientes y proveedores, a pesar de tener poco reconocimiento en el mercado.

Por otro lado, la cuota de mercado de la empresa y la eficacia de las estrategias de promoción, puesto que no existen las segundas más allá del mecanismo de voz a voz y de visitas domiciliarias usados desde el nacimiento de la empresa; y en cuanto a la participación de mercado, se evidencia que esta es muy baja frente al tamaño del segmento poblacional atendido.

En la tabla 16 se describe el listado de las principales fortalezas y debilidades detectadas por los investigadores en el área de mercadeo de la empresa TGM.

Tabla 16: Listado de fortalezas y debilidades de Mercadeo en TGM

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reputación de la empresa entre sus clientes	Poca participación en el mercado
Satisfacción y retención de clientes	Ineficacia de las estrategias de promoción
Portafolio de prendas y accesorios de alta calidad	Ineficacia de la fuerza de ventas
Alta calidad en el servicio al cliente	Poca cobertura geográfica
Eficacia en la fijación de precios	
Eficacia en la distribución	
Eficacia en la innovación	

Fuente: elaboración propia, 2017

6.4.1.2. Finanzas

Las finanzas en general representan un punto débil para la organización, puesto que se cuenta con el capital de trabajo para soportar el nivel de operación actual, pero se evidencian dificultades en el costo de acceso a fuentes de capital para nuevas inversiones y expansión de la operación de la empresa; evaluación para la cual se tomó como referencia el monto de efectivo disponible, así como la declaración respecto al qué se lograría realizar con el monto hallado, y qué tan representativo era con respecto a los montos normales de las operaciones de la empresa, con lo cual se encontró que el efectivo disponible en condiciones normales es suficiente para cubrir los gastos de operación, más no se generan excedentes suficientes para la ejecución de proyectos de expansión; se realizó el

análisis de esta forma debido a la falta de información financiera consolidada, la cual pudiese ser tomada como referencia para un análisis de mayor profundidad.

Entre las principales estrategias usadas por TGM para lograr una mayor estabilidad financiera se tienen la compra de contado para lograr descuentos más altos, y también la adecuada gestión del efectivo para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones corrientes de la empresa.

En la tabla 17 se describe el listado de las principales fortalezas y debilidades detectadas por los investigadores en el área financiera de la empresa TGM.

Tabla 17: Listado de fortalezas y debilidades de Finanzas en TGM

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Flujo de efectivo suficiente	Poca estabilidad financiera
	El costo de acceso al capital es alto

Fuente: elaboración propia, 2017

6.4.1.3. Operación

El desarrollo de la operación de TGM cuenta con un gran elemento a favor como es el compromiso de su fuerza laboral, puesto que sus propietarios son quienes se encargan del desarrollo de la mayor parte de las actividades, desarrollándolas con un alto sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que conlleva a la consecución de buenos resultados.

Se destacan también aspectos relacionados con las instalaciones, las cuales son amplias y confortables, además de localizarse en una ubicación de fácil acceso; estas mismas permiten el contar con una alta capacidad instalada y facilita la utilización de economías de escala que ayuden a disminuir los costos de las

prendas, y contar con el adecuado espacio para la disposición de los productos, con un área de 105 mts² para tal finalidad.

Un aspecto adicional, corresponde a la capacidad de abastecerse a tiempo de los diferentes productos que pudiese necesitar en épocas de alta temporada, dado que los proveedores disponen constantemente del nivel de existencias suficientes para atender la demanda de la empresa, y la mayoría se encuentran ubicados en las principales capitales del país como son Bogotá, Medellín, Cali y Manizales, ciudades en las cuales se cuenta con fácil flujo de transporte y diferentes vías de acceso.

En la tabla 18 se describe el listado de las principales fortalezas y debilidades detectadas por los investigadores en el área operativa de la empresa TGM.

Tabla 18: Listado de fortalezas y debilidades de la Operación en TGM

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones amplias y confortables	
Economía de escala	
Capacidad instalada adecuada	
Fuerza de trabajo hábil y dedicada	
Capacidad de abastecerse a tiempo	

Fuente: elaboración propia, 2017

6.4.1.4. Administración

Al estar en cabeza de sus propietarios, este aspecto representa una gran fortaleza en general puesto que estos cuentan con la motivación, conocimientos formalmente adquiridos y la mentalidad requerida para ejercer adecuadamente la gestión de la empresa y adaptarse constante a las nuevas tendencias y exigencias que plantea el sector comercial en Tuluá y el entorno general de la organización.

A lo largo de la trayectoria de la empresa se observa que su principal fuente de crecimiento en ventas ha sido el trabajo de abordaje de clientes realizado por sus propietarios, en el cual se evidencia un alto compromiso y dedicación, además de una clara orientación emprendedora al ser TGM una empresa en constante evolución mediante la inclusión de nuevas marcas en su portafolio, así como la aplicación de estrategias de mercadeo orientadas a lograr mayor reconocimiento en el mercado.

En la tabla 19 se describe el listado de las principales fortalezas y debilidades detectadas por los investigadores en el área operativa de la empresa TGM.

Tabla 19: Listado de fortalezas y debilidades de la Gestión Administrativa en TGM

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liderazgo con visión y capacidad	
Empleados dedicados	
Orientación emprendedora	
Flexible o receptiva	

Fuente: elaboración propia, 2017

6.5. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO

En la tabla 20 se consolida un listado de las fortalezas y debilidades detectadas durante el diagnóstico interno, midiendo además de ello su impacto y relevancia para la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 20: Fortalezas y debilidades de la empresa TGM

					IMPACTO		
	FORTALEZA PRINCIPAL	FORTALEZA SECUNDARIA	DEBILIDAD SECUNDARIA	DEBILIDAD PRINCIPAL	ALTO	MEDIO	BAJO
MARKETING							
1. Reputación de la empresa		X			X		
2. Cuota de mercado				X	X		
3. Satisfacción del cliente	X				X		
4. Retención del cliente	X				X		
5. Calidad del producto	X				X		
6. Calidad del servicio	X				X		
7. Eficacia en la fijación de precios	X					X	
8. Eficacia en la distribución		X				X	
9. Eficacia en la promoción				X	X		
10. Eficacia de la fuerza de ventas			X		X		
11. Eficacia en la innovación		X				X	
12. Cobertura geográfica			X			X	
FINANZAS							
13. Costo o disponibilidad de capital			X			X	
14. Flujo de efectivo		X			X		
15. Estabilidad financiera			X			X	
OPERACIÓN							
16. Instalaciones		X			X		
17. Economía de escala		X				X	
18. Capacidad instalada		X				X	
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	X					X	
20. Capacidad de abastecerse a tiempo		X					X
ORGANIZACIÓN							
21. Liderazgo con visión y capacidad		X			X		
22. Empleados dedicados	X				X		
23. Orientación emprendedora	X					X	
24. Flexible o receptiva	X					X	

Fuente: elaboración propia, 2017

6.6. CONCLUSIÓN CAPITULO I

Una vez culminados los análisis correspondientes al capítulo I de la investigación se tiene que los sectores textil y confecciones, así como el de prendas de vestir en Colombia atraviesa una situación favorable sustentada en un constante incremento en ventas a pesar de que en el año 2016 la incertidumbre del mercado ocasionó un menor gasto de los hogares en ropa, situación que se prevé temporal mientras se estabiliza la economía nacional. (CARACOL RADIO, 2016)

El entorno específico en que se desenvuelve la empresa TGM, presenta también una actualidad económica favorable, teniendo en cuenta que el crecimiento de la economía departamental en 2015 (3,6%) fue superior al agregado nacional ese mismo año (3,1%), siendo Tuluá la cuarta ciudad más representativa en términos de contribución al PIB departamental; el análisis específico de los factores económicos, demográficos, socioculturales, político-jurídicos y tecnológicos dio cuenta de la existencia de diferentes oportunidades (crecimiento económico, composición de la población municipal, aceptación del producto, acceso a herramientas tecnológicas, entre otras), y amenazas (alta inflación, alto costo de préstamos bancarios, inestabilidad tributaria, entre otras), las cuales permiten vislumbrar un escenario positivo para la empresa, a pesar de que esta requiere de un arduo trabajo para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas contribuyendo al logro de los objetivos deseados.

Con respecto al análisis interno se identificaron diferentes fortalezas y debilidades de la empresa, destacándose como principales debilidades la cuota de mercado que actualmente la pone en una situación desfavorable, además de la promoción, teniendo en cuenta que las estrategias empleadas para dar a conocer la empresa no han logrado los resultados deseados, y por ende, la tienda no goza de un alto reconocimiento entre la comunidad tulueña; como principales fortalezas se tienen la satisfacción del cliente, la calidad del producto y el compromiso de sus propietarios.

7. CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este capítulo se presenta el análisis de la competencia existente en el sector de comercio de prendas de vestir al por menor en la ciudad de Tuluá, identificando y evaluando aquellos participantes que de acuerdo al portafolio de productos que ofertan, se consideran como competidores directos de TGM, es decir, con quienes compite día a día por mantener e incrementar su cuota de mercado dentro de un segmento específico de los consumidores de la comunidad tulueña.

Para cumplir con tales objetivos se aplicaron las técnicas “Cinco Fuerzas de Porter” y el “Benchmarking Competitivo” que permiten determinar en última instancia la posición competitiva de cada una de las empresas estudiadas, y finalmente en conjunto con las apreciaciones del diagnóstico organizacional clarificar el rumbo estratégico pertinente a seguir por parte de TGM en función de sus metas, necesidades y capacidades.

7.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La metodología de las cinco fuerzas permite a una empresa determinar los retos existentes en el sector que compite en su entorno específico, es decir, evaluarse frente a la competencia directa e indirecta, como un paso preliminar a un proceso de benchmarking; en este apartado se presenta el desarrollo de esta herramienta para el caso de la empresa TGM.

7.1.1. Amenaza de nuevos entrantes

Tuluá es una ciudad cuya economía está basada principalmente en empresas de tipo comercial, lo cual hace que a diario nazcan nuevas empresas dentro de este ramo, incluyendo dentro de los nuevos participantes, vendedores de prendas de

vestir, quienes en su mayoría operan de manera informal o incluso sin sitio de venta al público, sino gestionando su operación a través de las redes sociales y mediante visitas domiciliarias; en consideración este factor representa una **amenaza** para la empresa, puesto que no existen barreras de entrada considerables para que ingresen nuevos competidores al mercado en busca de adquirir una cuota del mismo.

7.1.2. Poder de negociación de los proveedores

En el mundo de la moda existen deferentes marcas de alto reconocimiento las cuales compiten fuertemente por darse a conocer y ganar una participación en el mercado, razón por la cual tienden a generar condiciones favorables para sus diferentes distribuidores, condiciones que redundan en un beneficio para TGM al poder adquirir las prendas a precios competitivos, además de que las condiciones para convertirse en proveedor autorizado tienden a ser de fácil cumplimiento dado el ánimo de los fabricantes de tener productos disponibles al consumidor en múltiples ubicaciones; es por esta razón que se considera este factor como una **oportunidad** al TGM no estar sometido a las condiciones impuestas por sus proveedores, sino que posee márgenes de negociación a fin de poder lograr condiciones favorables para el desarrollo su operación.

7.1.3. Poder de negociación de los clientes

En el mercado tulueño no existen asociaciones de consumidores, ni consumidores de gran influencia que se encuentren en capacidad de imponer condiciones a la empresa a nivel de precios o la forma en cómo debe operar, encontrándose limitada TGM únicamente por las condiciones que dicte el mercado en términos de oferta y demanda; en este sentido, el factor evaluado se considera como una **oportunidad** para la empresa, aunque teniendo en consideración que la

satisfacción y fidelización del cliente es el pilar principal de la estrategia de mercados que ha practicado TGM desde sus inicios.

7.1.4. Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de prendas de vestir no existen productos sustitutos para la misma que permitan a las personas cubrir su necesidad básica de vestuario, sin embargo, considerando el modelo de negocio de TGM orientado a la venta de prendas de vestir que van más allá de servir como abrigo, sino como una extensión más del carácter personal, se debe considerar como sustitutas todas las prendas de vestir de marcas genéricas, ya que estas son accesibles al consumidor a un menor precio y cumplen la funcionalidad básica de abrigo que se busca en cualquier prenda de vestir; en consideración este factor se considera una **amenaza**, ya que como se indicó anteriormente existen en el municipio de Tuluá más de 270 empresas formales, además de todas aquellas informales, cuya existencia se evidencia en el día a día, las cuales están dedicadas a la comercialización de estos “sustitutos”.

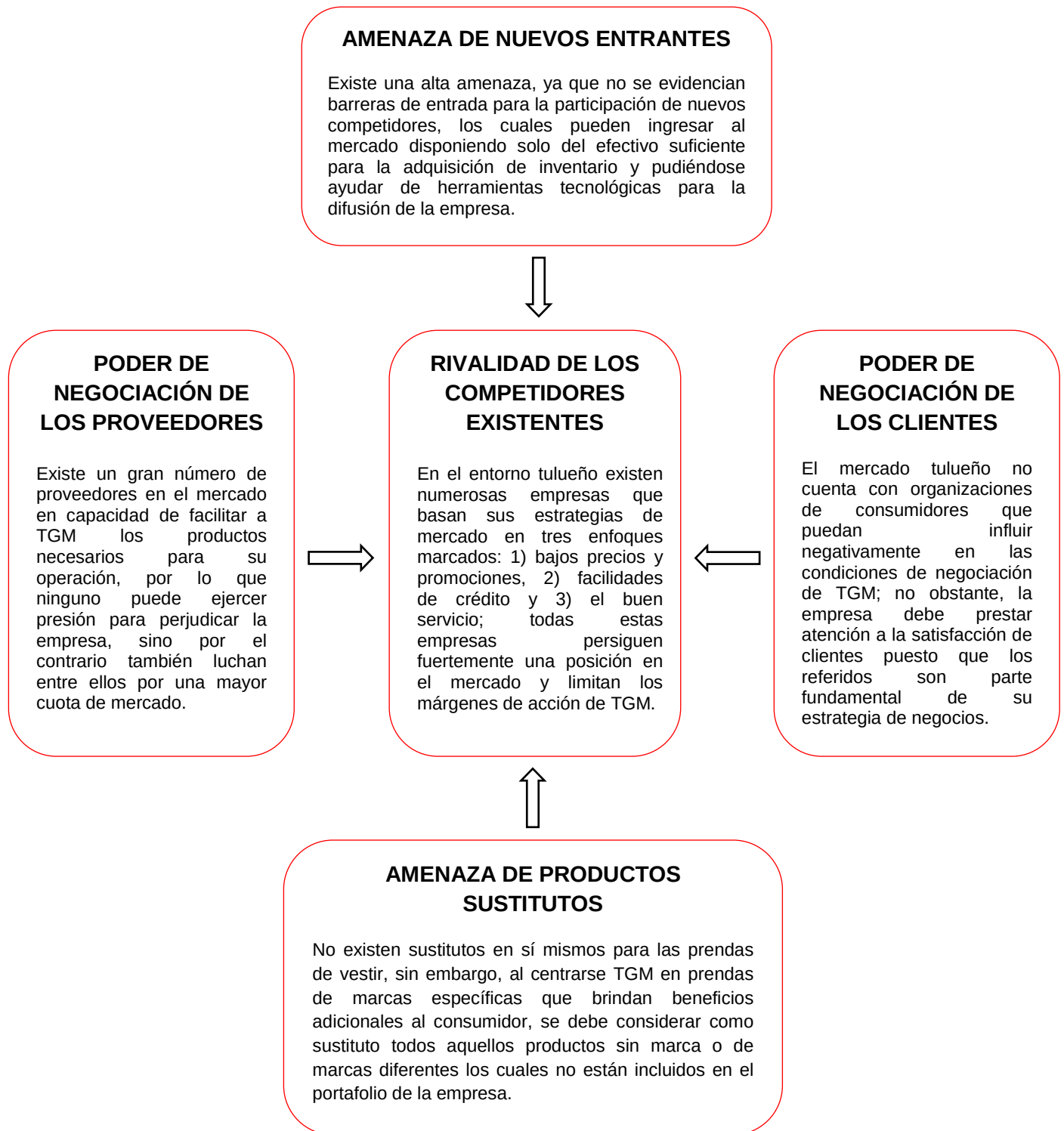
7.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes

El número de tiendas y almacenes de ropa así como de vendedores informales que no cuentan con local al público es alto, teniéndose que para el 2017 se encuentran registradas en Tuluá 275 empresa dedicadas a la comercialización de prendas de vestir al por menor, situación que conlleva a que los consumidores tengan un alto número de opciones de las cuales elegir y que por tanto las empresas deban competir arduamente con el objetivo de conseguir, mantener e incrementar una cuota de mercado, para lo cual, estas tiendas practican tres estrategias básicas como lo son los descuentos y promociones, las facilidades de crédito y el buen servicio, última de las cuales es el principal enfoque de ventas de TGM, tienda que busca convertir la compra en una experiencia para el cliente.

Lo anterior denota que este factor representa una **amenaza** para TGM, puesto que debe desarrollar grandes esfuerzos para lograr sus objetivos organizacionales, teniendo que disponer de una mayor cantidad de recursos para la ejecución de sus actividades.

En la ilustración 9 se presenta el resumen explicativo de las cinco fuerzas.

Ilustración 9: Las Cinco Fuerzas de Porter – TGM



Fuente: elaboración propia, 2017

7.2. BENCHMARKING COMPETITIVO

El proceso de benchmarking es un punto clave en el análisis de la competencia al permitir que TGM se compare con sus competidores directos y así determinar quién se encuentra en una mejor posición competitiva para hacer frente a los diferentes retos que surgen al querer mantenerse en el mercado y crecer como empresa.

La realización del presente proceso de benchmarking se basó en la técnica del cliente oculto (ver anexo A), visitando los puntos de venta de cada competidor analizado y evaluando aspectos clave como el portafolio, las instalaciones y el servicio; a continuación, se presentan los resultados de este proceso.

7.2.1. Factores clave a considerar

Con el fin de desarrollar un proceso de benchmarking pertinente y objetivo se considerarán una serie de factores clave para evaluar a TGM y cada uno de sus competidores directos y definir quién ocupa la mejor posición en el mercado, estos factores son:

- Competitividad en precios: para el consumidor resulta importante saber que está adquiriendo un producto a un precio justo, por lo que es importante para toda empresa que compite en el mercado fijar unos precios acordes a la realidad del entorno en el que se encuentra inmersa.
- Calidad del producto: en un mercado tan competido y considerando que se están ofertando prendas de vestir que van más allá de la necesidad de abrigo, la calidad de estas, cobra una gran importancia puesto que será uno de los principales aspectos que considerará el cliente al momento de la decisión de compra.
- Servicio al cliente: en todo tipo de venta personal el manejo adecuado de los diferentes momentos de verdad en la venta juega un papel de gran

relevancia, en el caso de TGM y sus competidores los consumidores buscan además de un producto de calidad, un asesor que los acompañe en el proceso de compra para elegir la(s) prenda(s) que realmente cumplan con el objetivo deseado.

- Instalaciones adecuadas y confortables: considerando el modelo de negocio que representa una boutique las instalaciones deben contar unas instalaciones cómodas y en buen estado, una ambientación (decoración y música) agradable que generen sensaciones positivas en el consumidor y que le representen un motivante para seguir acudiendo a las mismas en busca de nuevos productos.
- Portafolio de productos: dentro del mercado de prendas de vestir existen diferentes líneas de productos como lo son ropa exterior, ropa interior, ropa infantil, accesorios, entre otras; es importante generar valor para el consumidor haciendo accesible una amplia gama de productos que puedan cubrir todas sus necesidades.
- Variedad y exclusividad: considerando el segmento de clientes atendido por TGM y sus competidores directos, se tiene que además de un amplio portafolio de productos, este debe contar con dos características fundamentales: 1) una gran variedad de artículos que le permita adecuarse a los gustos de los diferentes consumidores, lo cual se representa mediante altos volúmenes de inventario de mercancía para la venta y 2) dentro de ese inventario de gran cuantía no deben encontrarse un alto número de prendas repetidas, ya que uno de los beneficios que se busca al adquirir ropa de marca tiende hacia la exclusividad, y si se dispone de numerosas existencias de un mismo artículo, este perderá valor y atractivo para el cliente.
- Facilidades de compra: es importante brindarle al cliente comodidad a la hora de que desee adquirir una o más de las prendas ofertadas, para lo cual en el sector que se compite se hace necesario disponer de opciones de crédito y para pagos electrónicos.

- Ubicación: el fácil acceso de los consumidores al sitio en el que se encuentra establecida en la empresa, así como el flujo peatonal de la zona son factores considerables a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación.
- Aprovechamiento tecnológico: teniendo en cuenta la importancia de las redes sociales y la Internet en la actualidad como herramientas de marketing, se importante considerar la presencia de TGM y sus competidores en estos escenarios, debido a que esto hace parte de las estrategias que usa cada uno de los participantes del mercado en ánimo de incrementar sus ventas.

7.2.2. Selección y análisis de los competidores

En consideración del portafolio de productos y el segmento de mercado atendido, los competidores que se tendrán en consideración para la realización del proceso de benchmarking son:

- URBAN VISION: de acuerdo con información suministrada en su página de Facebook, esta tienda fue creada el 5 de mayo de 2003 y actualmente es distribuidora autorizada de las marcas Fox, Oakley, Quicksilver, Chevignon, Americanino, Oxford y Caterpillar.
Disponen de dos locales comerciales ubicados sobre la carrera 26, cada uno con un énfasis específico los cuales son ropa femenina y ropa masculina, con horarios de atención de lunes a sábado de 9:00 a.m. – 12:30 p.m. y 2:00 p.m. – 7:30 p.m., y domingos de 9:00 a.m. – 1:00p.m.
Misión: “brindar a nuestros clientes un excelente servicio y calidad, a través de prendas en las mejores marcas del país, con el fin ofrecer una asesoría que permita resaltar su estilo personal.” (URBAN VISION, s.f.)
- DIXTRITAL MEGA STORE: su sede principal se encuentra ubicada en la carrera 26 # 29 – 24, además de contar con un local recientemente abierto

en el CC La Herradura; se describe a sí misma como “marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina.” (DIXTRITAL, s.f.). Su horario de atención va de lunes a sábado de 9:00 a.m. – 7:30 p.m.;

- ALVARO'S: está localizada en la carrera 26 # 23 – 79, posee una orientación al público masculino, y debido a su amplia trayectoria en el mercado es reconocida ampliamente en el mercado de las boutiques.
- TOKIKO: cuenta con tres locales de venta al público en el municipio de Tuluá, uno sobre la calle sarmiento, uno en el CC La Herradura, y el tercero en el CC La 14; dentro de sus principales marcas se encuentran TOMMY HILFINGER, AMERICANINO y DIESEL, además de poseer marca propia para algunos de sus artículos.

Se considera pertinente, además, realizar una amplia descripción de TGM a fin de lograr un entendimiento de la actualidad de la empresa:

TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS: es una empresa con una trayectoria de cuatro (4) años en el mercado tulueño, en los cuales ha logrado resultados de gran relevancia para una empresa pequeña, que ha tenido que sortear dificultades como represalias por parte de competidores directos, quienes han intentado apelar a la exclusividad de marca con los proveedores para limitar el tamaño de portafolio de TGM, a lo cual la empresa ha logrado defenderse adecuadamente y mantener las diferentes marcas que ofrece al mercado, sin embargo, limitando la agresividad de sus estrategias comerciales, a fin de evitar nuevos ataques.

Con respecto a las estrategias que actualmente son aplicadas por los directivos de la empresa, se destacan dos específicas, los precios bajos y el buen servicio; la fijación de precios bajos es la forma básica en la que una empresa nueva puede brindarle valor al consumidor al permitirle acceder a la misma calidad por un menor precio, además de ello, esta estrategia va asociada a una alta rotación de

inventarios, lo que genera una imagen positiva ante los proveedores puesto que se están realizando compras de forma constante; por otra parte, el buen servicio, es una estrategia orientada a la fidelización del cliente, y a lograr su voto de confianza para recomendar la empresa a su círculo familiar y social, la práctica del buen servicio se lleva a cabo desde el inicio de la empresa, puesto que la primer táctica de ventas fue el abordaje de clientes, realizado directamente por los propietarios, quienes se enfocaron más que en lograr una venta, en establecer una conexión emocional con las personas visitadas, lo cual ha llevado a la empresa a tener resultados excelentes en el aspecto de retención de clientes.

Como parte de la estrategia del buen servicio, en TGM se desarrollan actividades tales como atención en horarios extendidos ante la solicitud de un cliente, conocer los gustos del cliente para asesorarlo en su compra y también informar cuando las nuevas colecciones llegadas al almacén pudiesen ser de su agrado, informar sobre las promociones a los clientes fieles días antes de lanzar una campaña comunicativa masiva, conocer las fechas especiales propias del cliente y de su núcleo familiar, además de ello, teniendo en cuenta que parte de la locación donde se encuentra ubicada TGM está destinada a la vivienda de sus propietarios, se busca aprovechar esta situación al poder generar un acercamiento al cliente a través de invitaciones que van desde un café hasta un almuerzo.

Dichas estrategias han llevado a lograr lo que TGM es actualmente, una empresa que en 2013 (primer año) tenía alrededor de 100 clientes y facturó alrededor de \$60.000.000, y en 2017 cuenta con 500 clientes estables y en los primeros 4 meses del año, que son de bajas ventas, ha logrado una cifra de \$60.512.198.

En la tabla 21 se presenta el análisis de TGM y cada uno de sus competidores bajo cada uno de los factores críticos de éxito previamente explicados, así mismo en el anexo A se pone a disposición una relatoría que detalla los principales aspectos observados durante la aplicación de la técnica “cliente oculto”.

Tabla 21: Análisis de los Factores Críticos de Éxito

	TGM -TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS-	URBAN VISION	DIXTRITAL	ALVARO'S	TOKIKO
Competitividad en precios	Cuenta con variedad de productos de distintos precios que lo hacen asequibles para consumidores de diferentes estratos, encontrándose prendas que varían en un rango promedio desde \$60.000 a \$170.000.	Los precios de sus productos son variados, siendo asequibles para consumidores de diversos estratos, encontrándose un promedio de precios desde \$80.000 a \$170.000.	El rango de precios promedio de la boutique varía entre \$100.000 y \$200.000, lo que la hace asequible a consumidores de clase media-alta y alta.	Se considera el competidor con los precios más altos del mercado disponiendo de prendas con un valor que va desde los \$180.000 hasta más de \$400.000, lo que la hace asequible a un segmento específico de la población	Cuenta con marcas de diferentes precios, incluyendo una marca propia para algunos productos como el calzado; sus precios varían en un rango promedio de \$80.000 a \$300.000.
Calidad en el producto	Las marcas ofertadas al público son un respaldo de calidad que garantiza al cliente que está adquiriendo un excelente producto.	Las marcas ofertadas al público son un respaldo de calidad que garantiza al cliente que está adquiriendo un excelente producto.	Las marcas ofertadas al público son un respaldo de calidad que garantiza al cliente que está adquiriendo un excelente producto.	Las marcas ofertadas al público son un respaldo de calidad que garantiza al cliente que está adquiriendo un excelente producto.	Las marcas ofertadas al público son un respaldo de calidad que garantiza al cliente que está adquiriendo un excelente producto.
Servicio al cliente	El servicio al cliente es parte integral de la estrategia de la empresa, y al ser atendida por sus propietarios se genera un grado de compromiso y afinidad para con el cliente difícil de copiar.	Los empleados de la tienda muestran una buena disposición de servicio, orientando al cliente durante el proceso de compra y mostrando amplio conocimiento del portafolio de productos de la empresa.	Los empleados de la tienda muestran una buena disposición de servicio, orientando al cliente durante el proceso de compra y mostrando amplio conocimiento del portafolio de productos de la empresa.	La atención del personal a cargo es apática y carece de iniciativa, lo que impacta negativamente en la intención de compra del cliente.	Se evidencia un alto nivel de empatía y compromiso por parte de los vendedores para lograr la satisfacción del cliente, mostrando disposición de servicio y conocimiento del producto.

Continuación Tabla 21

	TGM -TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS-	URBAN VISION	DIXTRITAL	ALVARO'S	TOKIKO
Instalaciones adecuadas y confortables	Se dispone de un local amplio, con adecuada iluminación, vestieres confortables, música de ambiente, generando todos estos elementos un espacio agradable para el cliente; además actualmente se encuentra en remodelación para brindar una mejor experiencia a los visitantes.	Dispone de locales acondicionados para hombres y mujeres por separados, en lo que cada género puede encontrar aquella prenda que busca; las instalaciones cuentan con iluminación, vestieres cómodos y espejos para satisfacción del cliente.	Cuenta con unas instalaciones amplias y confortables; un sistema de anuncio de entrada de visitantes que facilita que el vendedor se encuentre más atento; se dispone de iluminación adecuada, música de ambiente y espacios confortables para el comprador.	Se encuentra establecido en un local pequeño, siendo el de menor tamaño entre los competidores evaluados, lo que impide generar alta comodidad para el cliente, por otra parte, la decoración del sitio es un reflejo de identidad empresarial que permite al consumidor sentirse en un espacio diferente al que brinda cualquier otra tienda de ropa.	Es una tienda con locales distribuidos en múltiples puntos de la ciudad, cada uno de los cuales destaca por amplitud e iluminación, además de ser confortables y amigables para el proceso de compra contando con vestieres y espejos debidamente acondicionados.
Portafolio de productos	Se especializa en ropa deportiva y casual para hombres y mujeres jóvenes, de las marcas Studio F, Rifle, Americanino, Chevignon, Esprit, Colors, Parachute y Color siete; además vende accesorios para combinar con sus prendas.	Dispone de prendas de vestir de variadas marcas como Fox, Oakley, Quicksilver, Chevignon, Americanino, Oxford y Caterpillar; cuenta también con algunos accesorios de complemento para la venta.	Dispone de prendas de vestir de marca como Studio F; Dispone de una amplia selección de productos complementarios como bolsos, carteras, billeteras, zapatos, entre otros. Su portafolio es versátil pues incluye ropa de diversos estilos y para diferentes ocasiones.	Posee una selección de productos orientada principalmente al público masculino.	línea casual y deportiva; calzado deportivo.

Continuación Tabla 21

	TGM -TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS-	URBAN VISION	DIXTRITAL	ALVARO'S	TOKIKO
Variedad y exclusividad	En TGM existe una alta variedad de marcas y prendas de cada marca que resulta satisfactorio para el cliente al poder encontrar ropa para cada ocasión; además de ello no se encuentran modelos repetidos de las diversas prendas lo que representa un valor agregado para el segmento de clientes atendidos.	Se dispone de diferentes marcas que varían en estilos y precios para brindar numerosas opciones al comprador. La exclusividad se considera como factor positivo puesto que no se observaron modelos repetidos de las prendas.	El portafolio de prendas de vestir y accesorios de la empresa es de gran variedad lo que permite al consumidor la posibilidad de conseguir diferentes estilos en un mismo lugar. Por otra parte, se tiene que las prendas son un poco más repetidas que en otros almacenes, aunque variando en aspectos de talla y color.	Su portafolio orientado al público masculino no es muy amplio debido a su poca capacidad instalada, a pesar de ello, la ropa que se encuentra es de diversos estilos y no se encuentra repetida.	La variedad de marcas hace que se encuentren prendas de vestir de diversos estilos, a pesar de ser un almacén orientado a la ropa deportiva, siendo el producto con estilos más repetitivos el calzado. No se observa que se maneje un inventario repetido, sino variado teniendo muy bajas existencias por modelo de prenda.
Facilidades de compra	Dispone de facilidades para medios de pago electrónicos, en efectivo y un sistema de crédito personal.	Dispone de facilidades para medios de pago electrónicos, en efectivo y manejo de la herramienta "Sistecredito".	Dispone de facilidades para medios de pago electrónicos, en efectivo y manejo de la herramienta "Sistecredito".	Dispone de facilidades para medios de pago electrónicos y en efectivo; cuenta con un sistema de separado a un (1) mes y no brinda crédito alguno.	Dispone de facilidades para medios de pago electrónicos y en efectivo; cuenta con un sistema de crédito denominado "Creditokiko".

Continuación Tabla 21

	TGM -TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS-	URBAN VISION	DIXTRITAL	ALVARO'S	TOKIKO
Ubicación	Localizada sobre la calle 24 del municipio tuluéño, es el competidor analizado más alejado de la zona céntrica de la ciudad, lo que le dificulta estar a la vista del consumidor cuando este sale a un recorrido en busca de prendas de vestir.	Con dos locales ubicados en esquinas de la carrera 26 del municipio, vía tradicionalmente reconocida por los tuluéños como sector de las boutiques, cuenta con una excelente locación para garantizar un constante flujo peatonal y gozar de visibilidad ante el cliente.	Ubicada también sobre la carrera 26, goza de una excelente ubicación, a pesar de no estar situada en una esquina que le permita gozar de una mayor visibilidad ante los consumidores.	La tienda se encuentra ubicada en la carrera 26, sin embargo, a excepción de las anteriores, se encuentra en los límites de la zona céntrica del municipio y en dirección contraria al sector tradicional de las boutiques lo que dificulta lograr un alto flujo peatonal en la zona; a pesar de ello, su ubicación esquinera le permite gozas de buena visibilidad.	Se encuentra ubicado en tres puntos estratégicos de la ciudad, calle sarmiento, centro comercial La Herradura y almacentro La 14, situación que le representa un alto flujo peatonal en cada una de sus tiendas sin requerir numerosos y cuantiosos esfuerzos en publicidad.
Aprovecha- miento tecnológico	No ha incursionado en el uso de redes sociales como estrategia publicitaria de la compañía; disponiendo actualmente del uso de WhatsApp como medio de contacto con el cliente directo, pero sin que esto le genere espacios claros para incrementar su base de clientes	Adecuada utilización de Facebook como herramienta publicitaria, manteniendo un alto grado de contacto con los consumidores e informándolos continuamente sobre nuevas colecciones y ofertas.	Utiliza la red social Facebook como herramienta publicitaria para informar al consumidor sobre el tipo de productos que oferta la empresa, datos de contacto y generando espacios para la interacción directa con el cliente	Hace empleo de herramientas tecnológicas con el Facebook, permitiendo al cliente estar al tanto de sus nuevas prendas de vestir y las posibilidades de algunas ofertas.	Dispone de página web propia informando de las novedades en el portafolio de la empresa, y contando además con un fan page que le permite contacto directo con el consumidor.

Fuente: elaboración propia, 2017

7.2.3. Matriz del perfil competitivo

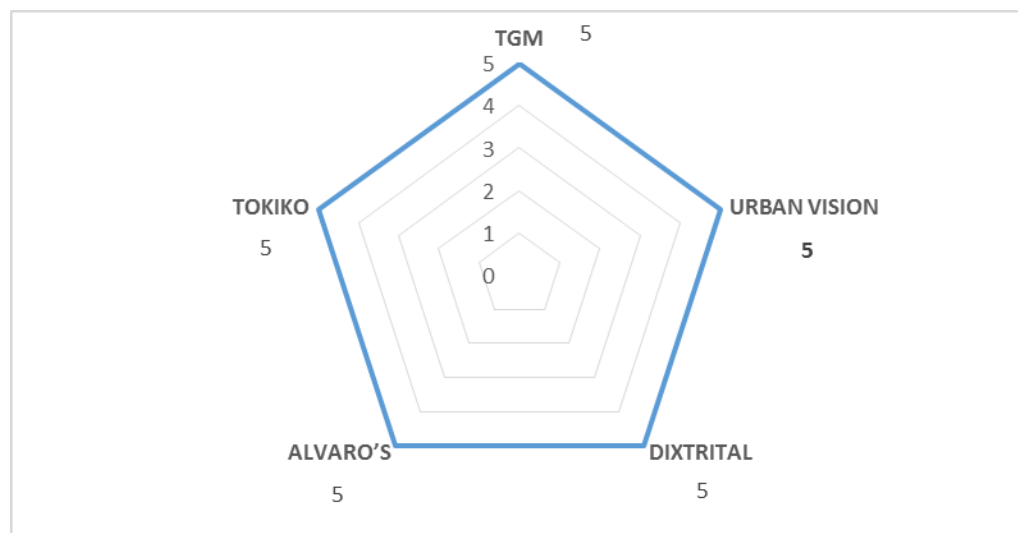
Tabla 22: Matriz del Perfil Competitivo de TGM

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	TGM -TIENDA DE LAS GRANDES MARCAS-		URBAN VISION		DIXTRITAL		ALVARO'S		TOKIKO	
		CALIFI-CACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFI-CACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFI-CACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFI-CACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFI-CACIÓN	PESO PONDERADO
Competitividad en precios	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,20	3	0,3
Calidad en el producto	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Servicio al cliente	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	2	0,3	5	0,75
Instalaciones adecuadas y confortables	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6	3	0,36	4	0,48
Portafolio de productos	0,12	3	0,36	4	0,48	5	0,6	3	0,36	4	0,48
Variedad y exclusividad	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Facilidades de compra	0,12	5	0,6	4	0,48	4	0,48	2	0,24	4	0,48
Ubicación	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16	5	0,4
Aprovechamiento tecnológico	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24
TOTAL	1,00	C.A.	4,12	C.A.	4,07	C.A.	4,23	C.A.	2,89	C.A.	4,28

Fuente: elaboración propia, 2017

Se destacan en este aspecto URBAN VISION al lado de TGM, estando igualadas en una calificación de 4, lo cual representa una ventaja para ambos ya que para el consumidor de ropa el aspecto del precio no deja de ser relevante en la decisión de compra, situación que puede llevar a la preferencia de TGM frente a algunos de sus competidores.

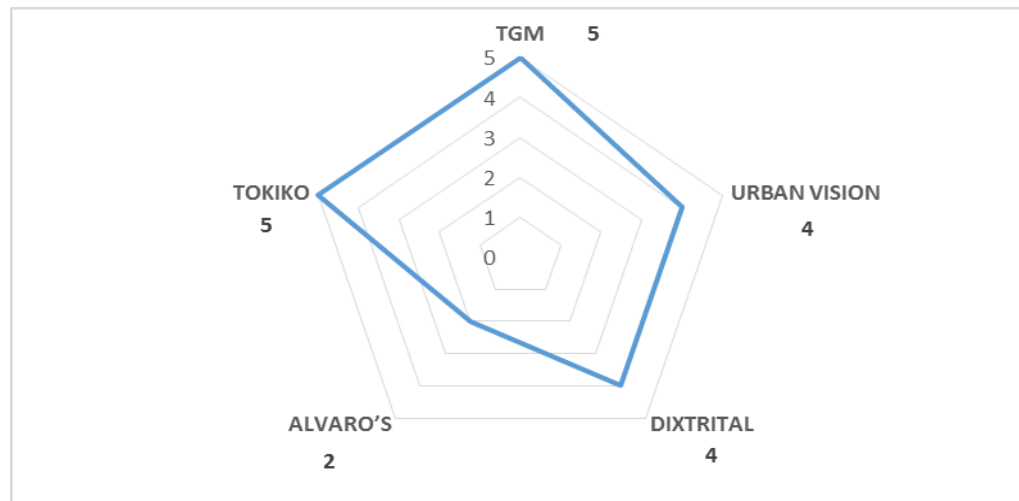
Gráfico 6: Calidad del producto



Fuente: elaboración propia, 2017

Es de destacar que cada establecimiento se encuentra autorizado para la venta de marcas específicas, y en el caso de TOKIKO, esta cuenta incluso con marca propia, siendo todas estas de alta calidad y ampliamente aceptada por los consumidores, por lo que todos los analizados obtienen la máxima calificación en este aspecto.

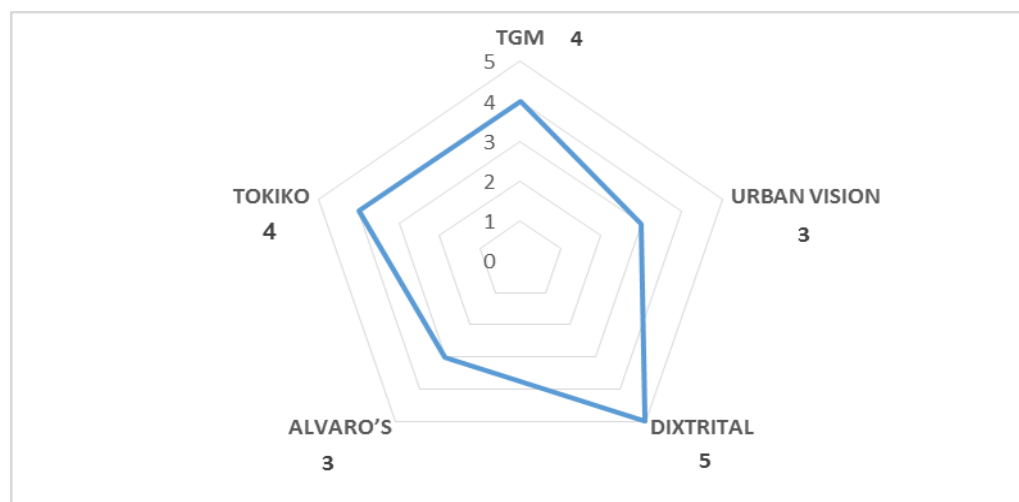
Gráfico 7: Servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, 2017

El servicio al cliente juega un papel de alta importancia en los procesos de compra para el consumidor moderno, lo cual lleva a que sea un aspecto de vital importancia en los procesos de fidelización, por tal razón resulta valioso para TGM ser una de las empresas más destacadas en este aspecto.

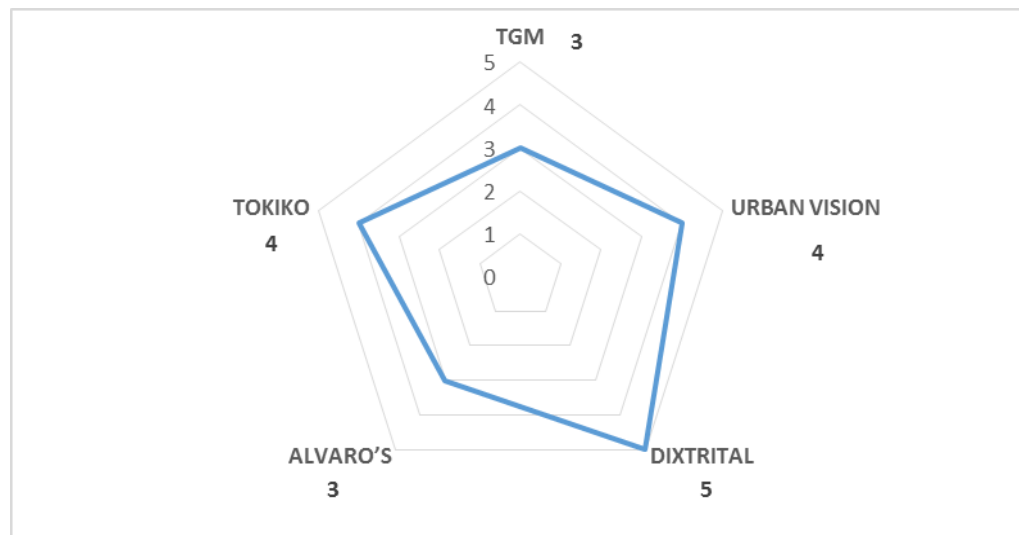
Gráfico 8: Instalaciones adecuadas y confortables



Fuente: elaboración propia, 2017

Al consumidor de prendas de vestir le interesa poder observar detalladamente las prendas de vestir disponibles y probarse las referencias necesarias hasta sentirse a gusto con la prenda que viste, para tal proceso es importante poner a su disposición unas instalaciones confortables en las cuales pueda permanecer extensos periodos de tiempo sin que sienta a disgusto con el sitio; aspecto en el que destaca principalmente DIXTRITAL, y en el TGM no se queda atrás, pero aun teniendo un amplio margen de mejora para incrementar la satisfacción de sus clientes.

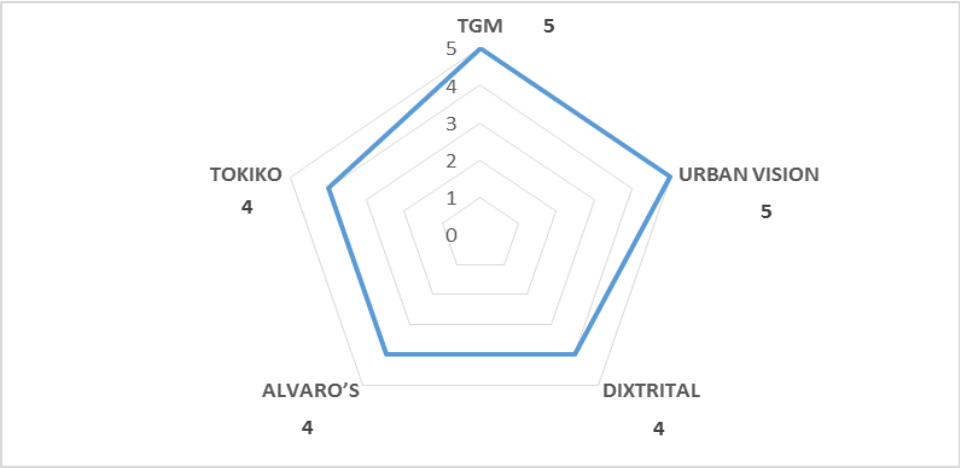
Gráfico 9: Portafolio de productos



Fuente: elaboración propia, 2017

La velocidad de la vida actual hace que el consumidor disponga de poco tiempo para ir a lugares diferentes para cada producto que requiera o desee, en cuyo caso es importante para las tiendas contar con artículos relacionados a las prendas de vestir que le permitan al cliente encontrar en un solo sitio la variedad de productos que requiere, tales como accesorios, calzado, bolsos, billeteras, entre otros; aspecto en el que la tienda más destacada es DIXTRITAL.

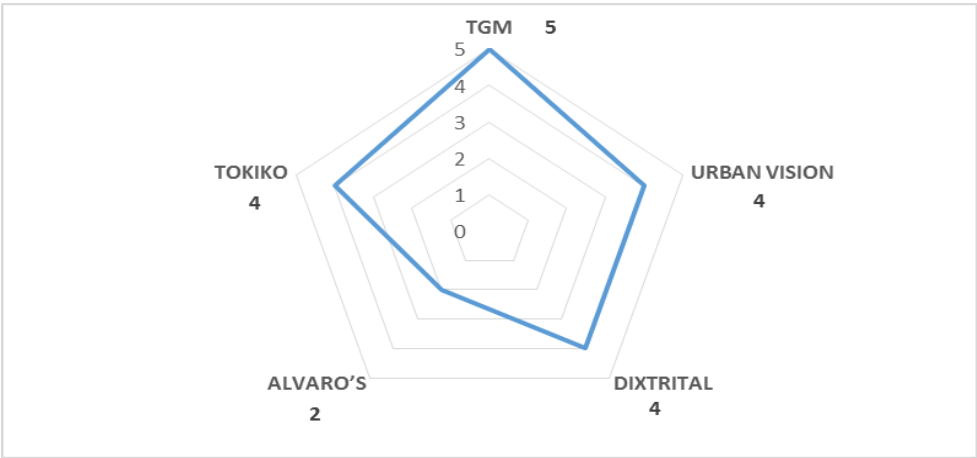
Gráfico 10: Variedad y exclusividad



Fuente: elaboración propia, 2017

El consumidor de prendas de vestir de marca desea diferenciarse, en cierta medida, del resto de la sociedad, por lo que el contar con prendas de vestir exclusivas le representa un valor agregado al momento de las compras; este aspecto es bien cuidado por TGM, cuyo nivel de prendas repetidas es bajo, limitándose en la mayor parte de los casos a contar con un ejemplar por talla.

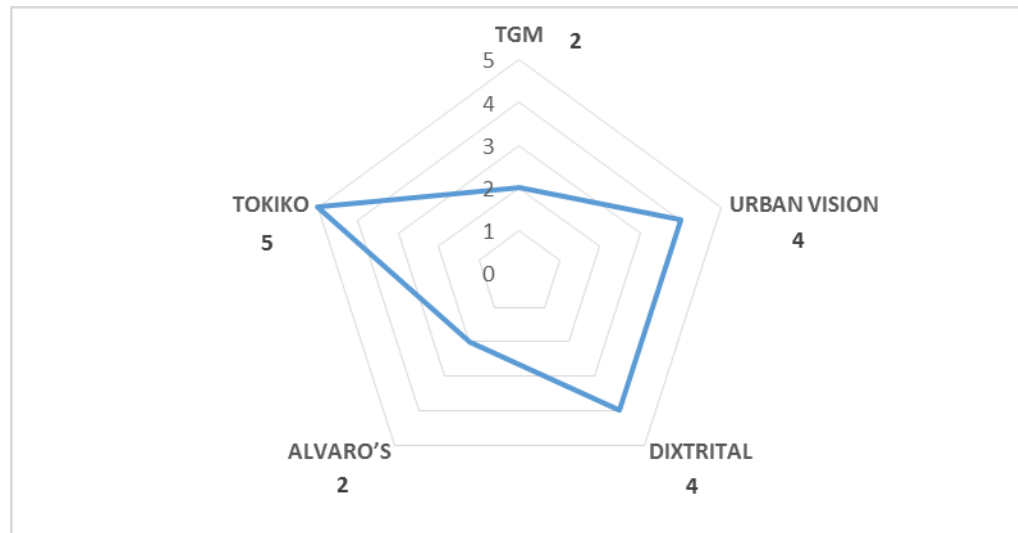
Gráfico 11: Facilidades de compra



Fuente: elaboración propia, 2017

Los procesos de compra deben ser sencillos para no generar ningún inconveniente al cliente que pueda afectar su grado de satisfacción, así mismo, es importante generar espacios para que el cliente pueda acceder a producto a pesar de que en el momento preciso no cuente con los recursos suficientes para adquirir la prenda, es por esto que los sistemas de crédito y la costumbre de los separados han cobrado gran importancia dentro del sector; dentro de lo observado, TGM es la de mejor calificación puesto que dispone de un sistema de crédito personal que resulta menos costoso y de más fácil acceso para los clientes.

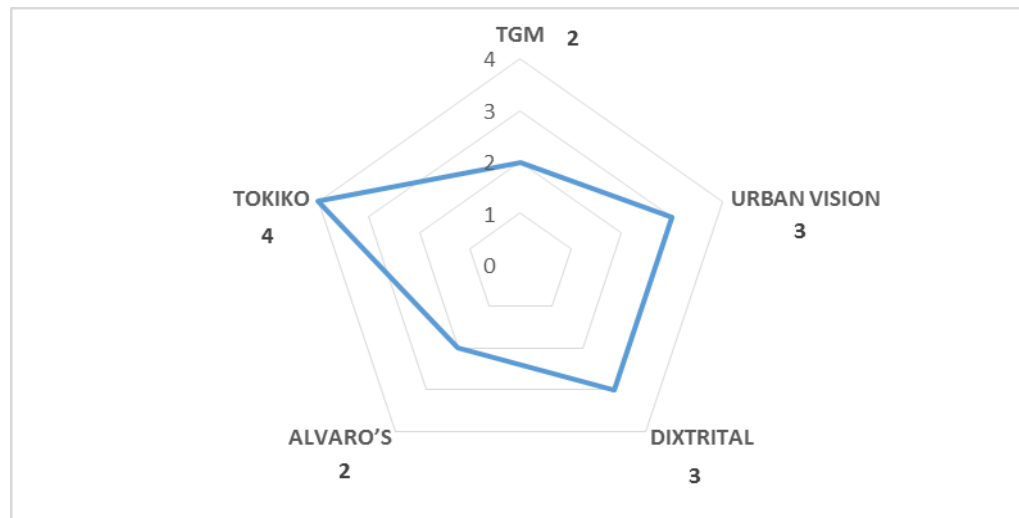
Gráfico 12: Ubicación



Fuente: elaboración propia, 2017

El fácil acceso constituye un elemento representativo para los clientes, además de que una buena ubicación facilita a una empresa de consumo estar a la vista de los consumidores y poder pelear por su participación en el mercado de formas más asertiva; en el caso de TGM se da la menor calificación entre los competidores por estar lejos de la zona central del municipio.

Gráfico 13: Aprovechamiento tecnológico



Fuente: elaboración propia, 2017

La tecnología ha permitido múltiples facilidades para las empresas contemporáneas, es importante, conocerlas y tomar ventaja mediante su correcto uso; TGM apuesta en la actualidad a canales de abordaje directo mediante la visita a clientes potenciales, estrategia que, si bien genera un mayor grado de afinidad del cliente hacia la empresa, sus resultados son de menor espectro puesto que solo permite abordar un cliente a la vez, a diferencia existen las redes sociales y páginas web, en los cuales el alcance de la publicidad suele ser mayor, y que por tanto, facilita la consecución de objetivos tales como el incremento de la cuota de mercados que tiene la empresa.

7.3. MATRICES DIAGNÓSTICAS

Las matrices diagnosticas son aquellas que permiten al estratega condensar la información recopilada y analizada a lo largo de todo el proceso diagnóstico, y cuyo propósito final se orienta a permitir la posición estratégica que debe tomar la empresa con respecto a su condición actual.

7.3.1. Matriz de evaluación del factor externo

Tabla 23: Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) TGM

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Comportamiento positivo del comercio al por menor de Prendas de Vestir	0,09	4	0,36
Crecimiento del PIB municipal	0,09	4	0,36
Rango etario poblacional	0,04	3	0,15
Composición de la población tulueño por estratos	0,08	4	0,32
Disminución de la tasa de desempleo departamental	0,05	3	0,18
Estilo de vida	0,08	4	0,32
Política de comercio exterior	0,04	3	0,12
Aplicaciones tecnológicas para la estrategia empresarial	0,07	4	0,28
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,04	3	0,15
Bajo poder de negociación de los clientes	0,04	3	0,15
AMENAZAS			
Aumento de la inflación departamental	0,08	1	0,08
Incremento en las tasas de interés	0,05	2	0,1
Inestabilidad en leyes tributarias	0,05	2	0,1
Facilidad de nuevos entrantes	0,06	1	0,06
Alta variedad de productos sustitutos	0,07	1	0,07
Intensa rivalidad entre los competidores existentes	0,07	1	0,07
	100%		2,87

Fuente: elaboración propia, 2017

Al obtenerse un resultado en la matriz EFE superior a 2,5 se puede evidenciar que el entorno muestra unas condiciones favorables para la operación de TGM, debido a que se presentan diversas oportunidades que al ser consideradas desde el punto de vista estratégico permiten la posibilidad a la empresa de potenciar su operación y encaminarse al cumplimiento de sus objetivos misionales y visionales.

7.3.2. Matriz de evaluación del factor interno

Tabla 24: Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) TGM

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Reputación de la empresa	0,06	3	0,18
Satisfacción del cliente	0,06	4	0,24
Retención del cliente	0,06	4	0,24
Calidad del producto	0,06	4	0,24
Calidad del servicio	0,06	4	0,24
Eficacia en la fijación de precios	0,05	4	0,2
Eficacia en la distribución	0,03	3	0,09
Eficacia en la innovación	0,04	3	0,12
Flujo de efectivo	0,04	3	0,12
Instalaciones	0,04	3	0,12
Economía de escala	0,03	3	0,09
Capacidad instalada	0,03	3	0,09
Fuerza de trabajo hábil y dedicada	0,04	4	0,16
Liderazgo con visión y capacidad	0,04	3	0,12
Empleados dedicados	0,04	4	0,16
Orientación emprendedora	0,03	4	0,12
Flexible o receptiva	0,03	4	0,12
DEBILIDADES			
Cuota de mercado	0,07	1	0,07
Eficacia en la promoción	0,05	1	0,05
Eficacia de la fuerza de ventas	0,05	2	0,1
Cobertura geográfica	0,03	2	0,06
Costo o disponibilidad de capital	0,03	2	0,06
Estabilidad financiera	0,03	2	0,06
	1,00		3,05

Fuente: elaboración propia, 2017.

Con un resultado de 3,05 se puede apreciar que la organización se encuentra saludable en el aspecto interno teniendo un gran número de fortalezas que debe emplear en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y el logro de sus objetivos.

7.3.3. Matriz DOFA

Tabla 25: Matriz DOFA TGM

	OPORTUNIDADES 1. Comportamiento positivo del comercio al por menor de prendas de vestir 2. Crecimiento del PIB municipal 3. Rango etario poblacional 4. Composición de la población tulueña por estratos 5. Disminución de la tasa de desempleo 6. Estilo de vida 7. Política de comercio exterior 8. Aplicaciones tecnológicas para la estrategia empresarial 9. Bajo poder de negociación de los proveedores 10. Bajo poder de negociación de los clientes	AMENAZAS 1. Aumento de la inflación 2. Incremento en las tasas de interés 3. Inestabilidad en leyes tributarias 4. Facilidad de nuevos entrantes 5. Alta variedad de productos sustitutos 6. Intensa rivalidad entre los competidores existentes
FORTALEZAS 1. Reputación de la empresa 2. Satisfacción del cliente 3. Retención del cliente 4. Calidad del producto 5. Calidad del servicio 6. Eficacia en la fijación de precios 7. Eficacia en la distribución 8. Eficacia en la innovación 9. Flujo de efectivo 10. Instalaciones 11. Economía de escala 12. Capacidad instalada 13. Fuerza de trabajo hábil y dedicada 14. Liderazgo con visión y capacidad 15. Empleados dedicados 16. Orientación emprendedora 17. Flexible o receptiva	ESTRATEGIAS FO: F1,3,4,5,8,14,16 - O1,2,6,10: Establecer convenios con empresas relacionadas en imagen personal creando valor para el cliente. F8,16,17 - O8: Desarrollar publicidad mediante medios virtuales para generar mayor reconocimiento de la empresa en el entorno específico. F11,12 - O7,9: Generar espacios de compras de altos volúmenes de mercancía para lograr precios más competitivos y poder destacar en el mercado.	ESTRATEGIAS FA: F9,10,11 - A1: Realizar grandes compras a proveedores para obtener costos competitivos que faciliten la fijación de precios asequibles. F1,4,5,10,14 - A1,4,5,6: Construir una propuesta de valor para los consumidores evitando que el precio se convierta en un factor clave de la decisión de compra.
DEBILIDADES 1. Baja cuota de mercado 2. Ineficacia en la promoción 3. Ineficacia de la fuerza de ventas 4. Poca cobertura geográfica 5. Alto costo de acceso a capital 6. Estabilidad financiera	ESTRATEGIAS DO: D2,3 - O8: Capacitar al personal de la empresa en temas relacionados con estrategias de mercadeo y técnicas de ventas. D1,2,3,4 - O8: Desarrollar un plan de comunicación y promoción para informar de la empresa a los consumidores.	ESTRATEGIAS DA: D5 - A2: Realizar inversiones mediante el uso del capital propio frente a fuentes de financiación externas con el fin de disminuir el costo del capital.

Fuente: elaboración propia, 2017

7.3.4. Matriz PEYEA

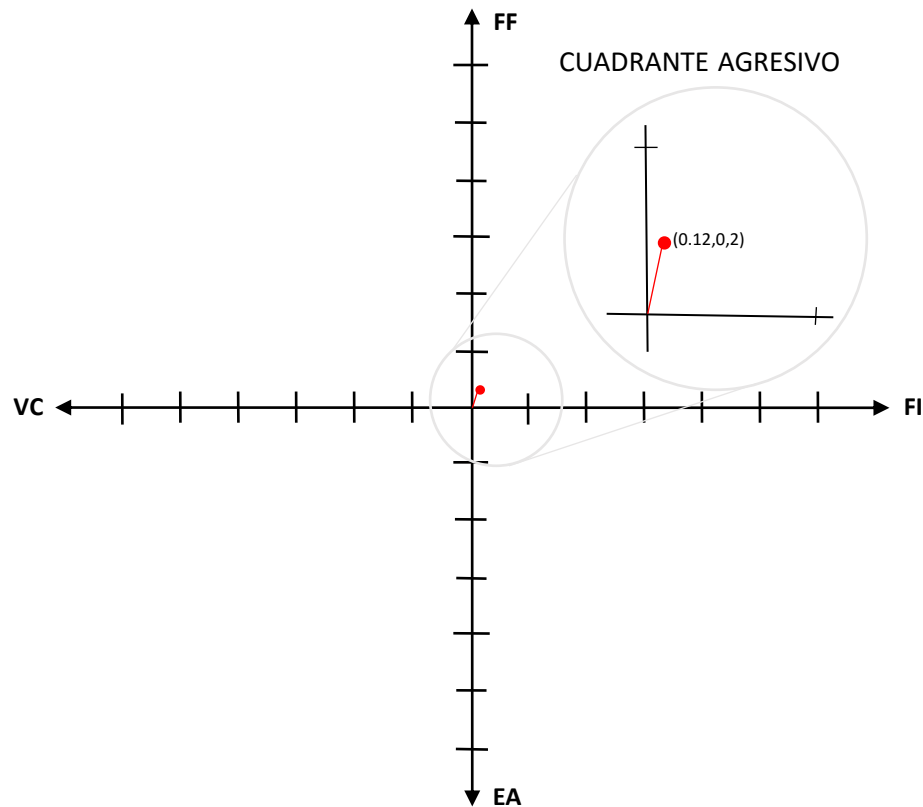
Se presenta en la tabla 26 el análisis de objetivos de las cuatro (4) dimensiones que conforman la Matriz.

Tabla 26: Dimensiones de la Matriz PEYEA TGM

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIÓN
1. Liquidez	4	1. Presión competitiva	- 4
2. Disponibilidad de capital	3	2. Barreras para entrar al mercado	- 5
3. Flujo de efectivo	4	3. Precios del mercado	- 2
4. Riesgos implícitos del negocio	4	4. Elasticidad de la demanda	- 4
5. Apalancamiento	2	5. Rango etario de la población	- 2
6. Facilidad para salir del mercado	4	6. Composición de la población por estratos.	- 3
		7. Legislación tributaria	- 4
		8. Cambios tecnológicos	- 1
PROMEDIO	3,5	PROMEDIO	-3,13
PROMEDIO EJE Y = 0,2			
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIÓN
1. Reputación de la empresa	-3	1. Costo del acceso a capital	3
2. Satisfacción y retención de clientes	-2	2. Crecimiento del mercado	3
3. Capacidad instalada	-3	3. Aprovechamiento de los recursos tecnológicos	4
4. Economías de escala	-4	4. Dependencia de un grupo exclusivo de proveedores	5
5. Cuota de mercado	-6		
6. Estrategias de promoción y comunicación	-6		
7. Formación y compromiso de los directivos	-2		
8. Utilización de herramientas tecnológicas	-3		
PROMEDIO	-3,63	PROMEDIO	3,75
PROMEDIO EJE X = 0,12			

Fuente: elaboración propia, 2017

Ilustración 10: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) TGM



Fuente: elaboración propia, 2017

El resultado de la Matriz PEYEA posiciona a la empresa TGM en el cuadrante I, denominado cuadrante agresivo, indicando que la empresa puede aprovechar las diferentes fortalezas que posee para tomar riesgos controlados que le permitan obtener mejores resultados y lograr el crecimiento deseado; se destacan estrategias tales como la penetración de mercado, el desarrollo de mercados y/o el desarrollo de productos.

7.3.5. Matriz Interna – Externa

La Matriz Interna – Externa de la empresa TGM se presenta en la tabla 27.

Tabla 27: Matriz Interna-Externa (IE) TGM

		TOTAL PONDERADO E.F.I.		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO E.F.E.	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: elaboración propia, 2017

Al encontrarse ubicada dentro del cuadrante I de la matriz IE a la empresa TGM se le recomiendan estrategias intensivas que esta matriz denomina del tipo “crecer y edificar” las cuales consisten en prácticas tales como la penetración del mercado, el desarrollo de productos o mercados, todo ello orientado a que la empresa pueda generar un mayor nivel de ventas en el mercado local e incursionar en nuevos mercados.

Una vez desarrolladas las matrices estratégicas se evidencia una congruencia de resultados apuntando a que las estrategias más convenientes para la empresa TGM, en consideración de la condiciones internas y externas diagnosticadas, corresponden a la penetración de mercado, el desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

7.4. CONCLUSIONES CAPITULO II

Al finalizar el presente capítulo se tiene que TGM se encuentra inmersa en un mercado de competencia perfecta, es decir, aquel en el cual el número de oferentes y demandantes es alto y por lo cual ninguno tiene capacidad suficiente para influir en el precio o alguna otra condición de negociación en el sector; por tal razón, la competencia que debe enfrentar TGM es alta al encontrarse legalmente constituidos en el municipio un total de 275 empresas dedicadas al comercio de prendas de vestir al por menor, además de todos quienes ejercen esta actividad de manera informal ya sea mediante un establecimiento de venta al público o a través de mercadeo en redes sociales; estas empresas se encargan de abastecer el mercado tuluense, compuesto por más de 215.000 habitantes, además de tener en consideración que la posición geográfica tuluense la convierte en epicentro de comercio para los municipios aledaños, incrementándose con ello la base de mercado sobre la cual se compite.

Dentro de los 275 competidores formalmente establecidos según los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Tuluá, destacan para el análisis las tiendas URBAN VISION, DIXTRITAL, ALVARO'S, y TOKIKO, las cuales debido al estilo de prendas ofertados se consolidan como competidores directos de TGM; al evaluar detalladamente estos competidores en función de unos factores relevantes para ser competitivos dentro del mercado, se tiene que la tienda en mejor posición competitiva es TOKIKO, seguida de DIXTRITAL, siendo las únicas que superan a TGM.

Como resultado del análisis es posible evidenciar que los principales puntos débiles de TGM frente a estas dos tiendas corresponden a la cantidad de productos que incluye en su portafolio, la ubicación, y el no aprovechamiento de herramientas tecnológicas como medio de promoción de la tienda; por otra parte, las principales características favorables que le permiten gozar de aceptación

entre sus clientes, corresponden al servicio al cliente, los precios y las facilidades de compra (opciones de crédito personal y sistema de separado).

Los resultados obtenidos muestran que la posición competitiva de TGM no es lejana a la de sus competidores mejor posicionados, lo cual permite afirmar que un esfuerzo correctamente encaminado llevaría a la empresa a cumplir el objetivo de ser líder del mercado en poco tiempo, para lo cual debe tener en cuenta que el entorno en que se encuentra compitiendo le exige adoptar un perfil estratégico agresivo en el cual se destacan estrategias como la diversificación y desarrollo de mercados.

8. CAPITULO III: LO QUE INFLUYE EN EL CONSUMIDOR

El presente capítulo identifica los aspectos que influyen en el consumidor al momento de decidir comprar prendas de vestir, es decir, aquellos factores que le resultan de relevancia para elegir entre una u otra tienda.

Con el ánimo de cumplir este objetivo se aplican instrumentos investigativos como la encuesta y la entrevista, tomando como población referente para el primer instrumento a los clientes de TGM, y para el segundo instrumento a los empleados de la tienda, quienes por su relación con el sector de comercio de prendas de vestir al por menor se encuentran en capacidad de brindar las opiniones pertinentes, las cuales permitan conocer los factores que influyen en la decisión de compra del cliente.

8.1. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

8.1.1. Encuesta

La encuesta aplicada tuvo en cuenta los planteamientos de Lovelock & Wirtz (2013) y Schiffman & Lazar (2000), quienes hablan de los aspectos a tener en cuenta en las estrategia de marketing, y el análisis del comportamiento del consumidor.

En cuanto a Lovelock & Wirtz (2013) se destaca la proposición de las 8 P's del marketing, las cuales dictan los aspectos que una empresa debe cuidar en las estrategias que siguen para el logro de sus objetivos, estas son: producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, proceso, entorno físico, personal y productividad y calidad.

Schiffman & Kanuk (2010) por su parte, en su obra “Comportamiento del consumidor” destacan la importancia de la evaluación de cliente para efectos de segmentación, diseño de estrategias, entre otros; dentro la explicación de los métodos de recolección de datos expone la encuesta o cuestionario, técnica respecto a la cual exponen una serie de lineamientos a tener en cuenta, los cuales son:

- Evitar las preguntas guiadas.
- Evitar dos preguntas en una.
- Las preguntas deben ser claras
- Utilice palabras que los consumidores empleen cotidianamente.
- Los encuestados deben ser capaces de responder la pregunta.
- Los encuestados tienen que estar dispuestos a responder la pregunta.

8.1.1.1. Variables de análisis en la encuesta

Para garantizar la efectividad del cuestionario efectuado se debe tener en consideración que es necesario definir unas variables objeto de análisis que permitan enfocar el análisis de los resultados obtenidos, para la presente encuesta se tendrán en cuenta las siguientes variables considerando que son pertinentes dentro del proceso de decisión de compra de los clientes:

- Satisfacción del cliente y referenciación de la empresa.
- Efectividad de los canales de comunicación de la empresa.
- Aspectos de importancia al elegir una tienda de ropa
- Exclusividad de compra con TGM y beneficios buscados en otros lugares.
- Oportunidades de mejora y experiencias negativas en TGM.

8.1.1.2. Aplicación de la encuesta

En el anexo B, se presenta el formato la encuesta que fue aplicada a un total de 186 clientes de la empresa, los cuales contestaron aleatoriamente de un total de 500 en una muestra que se calculó con un nivel de confiabilidad de 95% y un margen de error del 5%; para la aplicación del cuestionario, se utilizó como medio de difusión las redes sociales de la empresa, donde se encuentran los clientes, además de enviarse directamente a los correos electrónicos, logrando así, los resultados de la muestra.

8.1.2. Entrevista

Este instrumento fue aplicado a dos (2) integrantes del equipo de trabajo de TGM buscando información con respecto a su experiencia dentro de la empresa, las diferentes experiencias vividas con los clientes, y conocer opiniones con respecto a las oportunidades de mejora percibidas al estar día a día en la organización. La digitalización de los diálogos con los entrevistados, así como la fecha y lugar donde se realizaron las entrevistas se muestran en el anexo C.

8.2. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

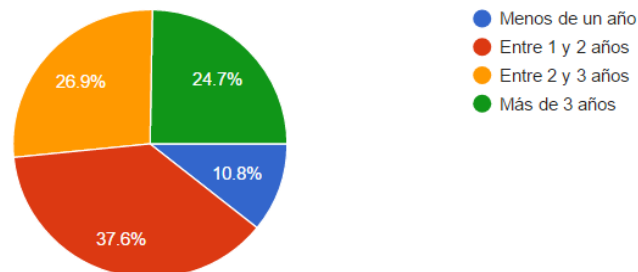
Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y el desarrollo de las entrevistas se presentan continuación tomando como base analítica las variables de estudio previamente definidas en el apartado 15.1.

- **Satisfacción del cliente y referenciación de la empresa.**

En primera instancia se consultó respecto al tiempo que los clientes han mantenido relaciones con la empresa para tener claridad respecto al resultado de las estrategias de fidelización que se aplican continuamente, teniéndose entonces un resultado satisfactorio al conocer que más del 50% de clientes actuales tienen una relación con la empresa de más de dos (2) años, lo que permite evidenciar

que los esfuerzos de TGM orientados a la fidelización de clientes han dado resultados positivos, considerando que la empresa cuenta con apenas cuatro (4) años de trayectoria en el mercado. (Ver gráfico 14); no obstante, estos resultados también reflejan que en el último año TGM no ha conseguido un gran número de clientes, lo que a largo plazo resulta perjudicial puesto que la empresa dependerá exclusivamente de la fidelidad de sus clientes constantes.

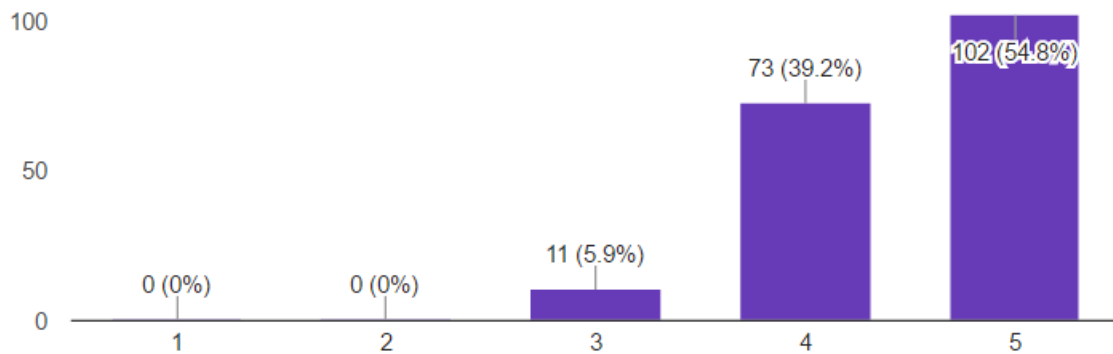
Gráfico 14: Pregunta 1 ¿Hace cuánto es cliente de TGM?



Fuente: los autores, 2017.

La permanencia de los clientes en la empresa deriva principalmente del trato familiar y amigable que mantienen los propietarios de la empresa para crear un mayor grado de afinidad, lo cual ha llevado a mantener altos niveles de satisfacción, pregunta que se realizó directamente solicitando medir el grado de satisfacción con la tienda en una escala de 1 (Muy bajo) al 5 (Muy alto); los resultados obtenidos fueron positivos puesto que más de la mitad dio una nota de 5 sobre 5 y ninguno de los encuestados dio notas de 1 o 2. (Ver gráfico 15).

Gráfico 15: Pregunta 9 ¿Cómo califica su grado de satisfacción con la empresa

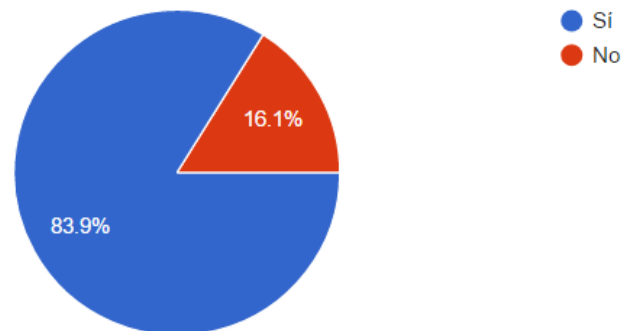


Fuente: los autores, 2017

Un espacio para profundizar sobre aquellos aspectos que generan los altos niveles de satisfacción el cliente, se generó mediante una pregunta abierta en la que se solicitó mencionar el(los) aspecto(s) que motivaban a mantener la relación con la empresa, destacándose entre las respuestas obtenidas el servicio al cliente, la calidad y variedad de prendas y las facilidades de financiación; conociendo con ello tres (3) puntos clave que debe mantener y fortalecer TGM para asegurar la continuidad del cliente en la empresa.

La última pregunta relacionada con la satisfacción del cliente fue respecto a si alguna vez había recomendado la empresa, lo cual constituye un acto de confianza y seguridad en la tienda, al enviar familiares y/o amigos a visitar las instalaciones y comprar allí sus prendas de vestir; el 84% de los clientes aseguró haber recomendado la empresa, frente a un 16% que dice no haberlo hecho nunca. (Ver gráfico 16)

Gráfico 16: Pregunta 7 ¿Ha recomendado alguna vez TGM a familiares o amigos?

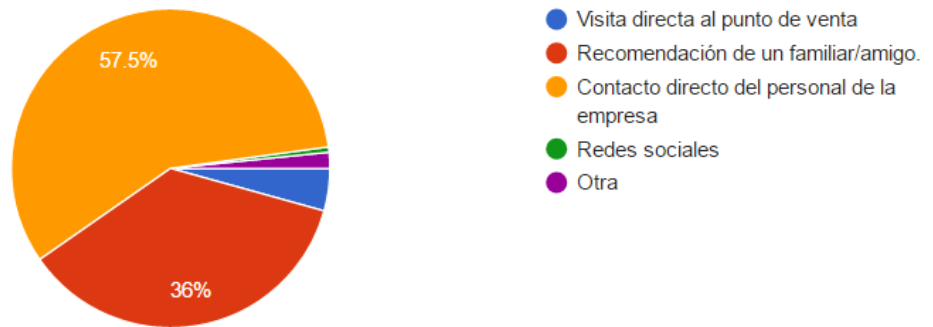


Fuente: los autores, 2017

- **Efectividad de los canales de comunicación de la empresa.**

Los canales de comunicación juegan un papel de gran relevancia puesto que es a través de estos que la empresa puede llegar a nuevos clientes y mejorar su posición en el mercado, para conocer el canal más efectivo se preguntó a los clientes sobre la manera en cómo se habían enterado de la existencia de TGM; se evidenció que la mayor parte de los clientes de la tienda (aproximadamente el 60%) se han obtenido por medio de visitas directas, y en segundo lugar por medio de referidos (36%), resultados que permiten evidenciar en primer lugar que TGM presta un servicio satisfactorio a sus clientes, puesto que el número de referidos es alto; sin embargo, en segundo lugar, se evidencia que TGM solo controla un canal de comunicación efectivo, la comunicación directa y personalizada al cliente potencial, medio que puede generar resultados positivos, pero que es de poco alcance y conlleva a que la empresa tenga un lento crecimiento, por lo que se deben fortalecer otros canales de comunicación de mayor alcance para lograr despertar la curiosidad en el cliente que lo lleve a conocer sobre TGM y el portafolio de productos que tiene a disposición de la comunidad. (Ver gráfico 17)

Gráfico 17: Pregunta 2 ¿Cómo se enteró de la existencia de TGM?

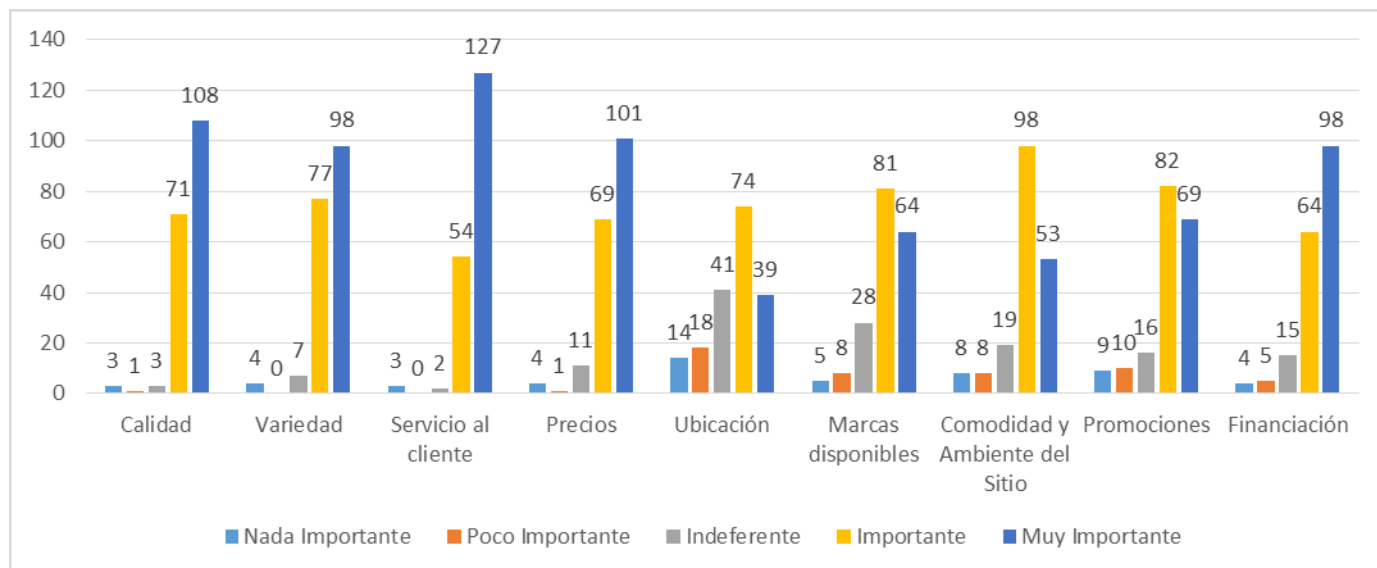


Fuente: los autores, 2017.

- **Aspectos de importancia al elegir una tienda de ropa**

Cuestionar a las personas sobre los aspectos que más influyen en sus decisiones de compra de prendas de vestir, le permite a TGM conocer los principales enfoques que debe tener en cuenta en el diseño de su estrategia de marketing; al revisar las respuestas, la mayoría de clientes destacan tres elementos de gran importancia que en su respectivo orden son, servicio al cliente, calidad y precios; sobresalen también la variedad de las prendas en una tienda y las facilidades de financiación. (Ver gráfico 18)

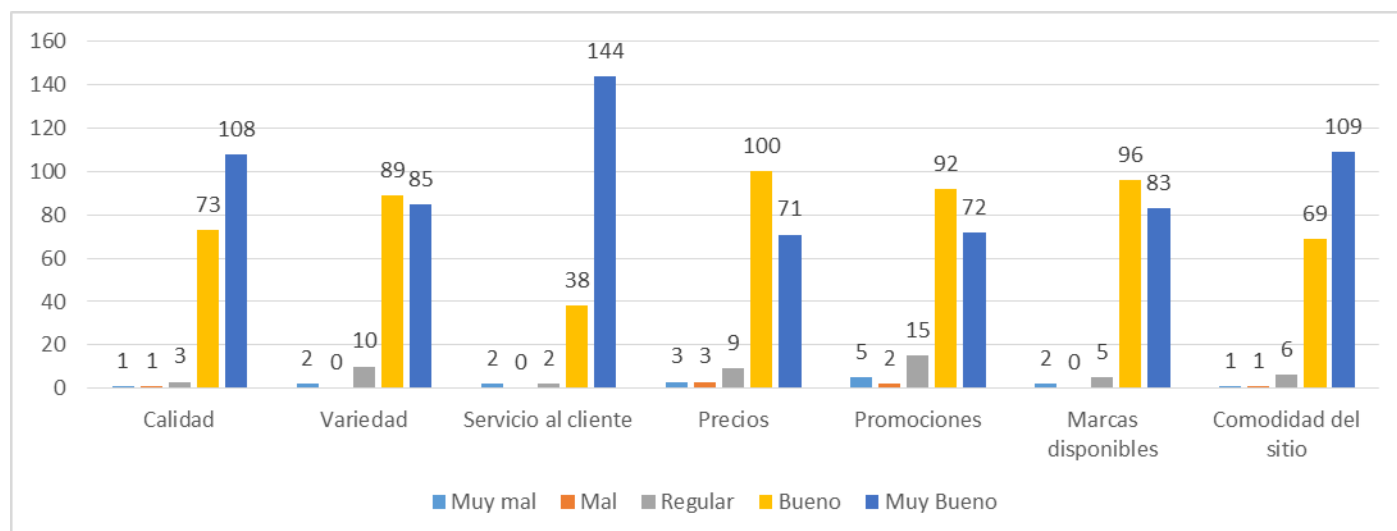
Gráfico 18: Pregunta 4. ¿Qué aspectos son más relevantes para usted al momento de ir a un sitio a comprar prendas de vestir y accesorios?



Fuente: los autores, 2017

Considerando la importancia de estos aspectos se consultó a los clientes sobre la calificación que otorgan a TGM en cada uno de estos aspectos, para conocer si el sentir de estos, frente a los factores relevantes previamente definidos es positivo o negativo y poder enfocar mejor los esfuerzos del personal de la empresa, las respuestas se pueden observar en el gráfico 19.

Gráfico 19: Pregunta 5. ¿Cómo califica los siguientes aspectos en TGM al momento de visitarla?



Fuente: los autores, 2017.

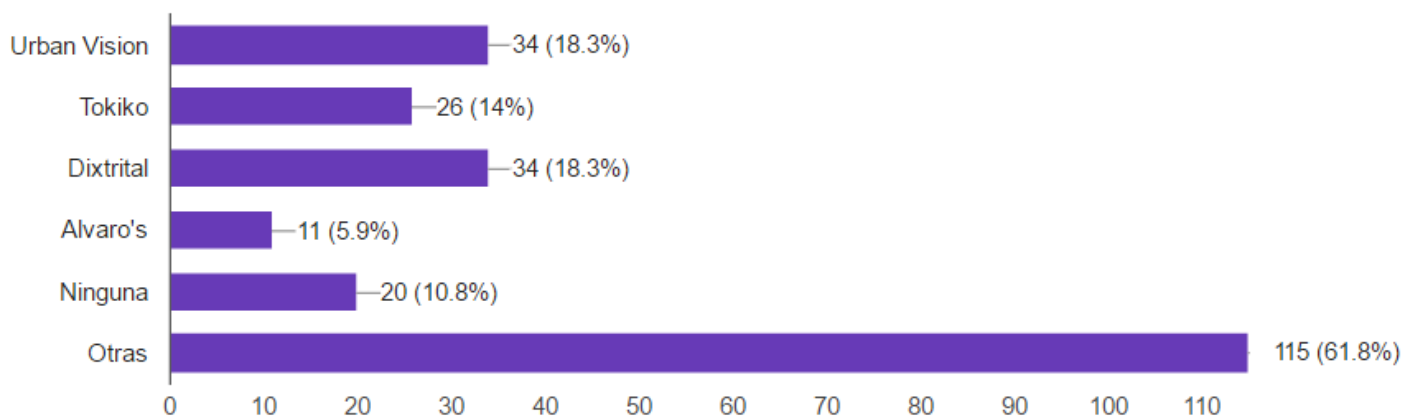
Como se puede observar en cada uno de los aspectos evaluados más del 80% de las respuestas se concentran las respuestas “bueno” y “muy bueno”, hecho que se respalda con la continuidad de los clientes en la empresa al pasar de los años; siendo el aspecto más destacado el servicio al cliente, el cual también corresponde a aquel al que los clientes prestan mayor importancia en sus decisiones de compra, hecho que refleja que TGM opera con un enfoque claro y pertinente de acuerdo a las exigencias del mercado.

- **Exclusividad de compra con TGM y beneficios buscados en otros lugares.**

Una pregunta de importancia para los clientes fue si al momento de comprar prendas de vestir visitaban otras tiendas de ropa además de TGM, siendo este resultado poco satisfactorio, pues se tiene solo el 10,8% de los clientes afirman no visitar ninguna otra tienda (Ver gráfico 20), lo cual deja claro que TGM aún tiene un amplio camino por recorrer antes de ser el lugar donde sus clientes puedan

encontrar lo que desean el 100% de las veces y lograr además de la llegada de nuevos clientes referidos, que los clientes actuales compren cada vez más en la empresa; para lo cual se deben mejorar aspectos mencionados por los mismos encuestados relacionados con mayor variedad en las prendas, precios más económicos, diferentes estilos, otras marcas y tallas grandes.

Gráfico 20: Pregunta 6 ¿Qué otras tiendas de Tuluá visita al momento de comprar prendas de vestir o accesorios?



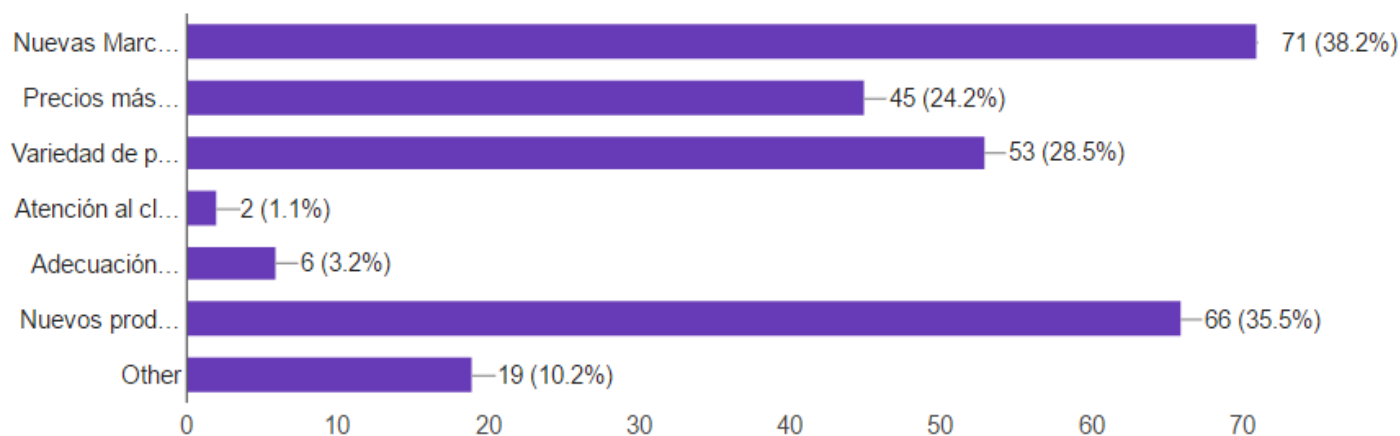
Fuente: los autores, 2017.

La entrevista a los integrantes del equipo de trabajo de TGM también permitió tener un conocimiento con respecto a este tema al preguntar cuáles son los motivos por los que, en ocasiones, los visitantes salen de la tienda sin comprar nada, teniéndose respuestas relacionadas con la búsqueda de un estilo particular por parte del cliente que no logró encontrar en la empresa; el querer acceder a precios más bajos; ó, la limitante de tallas que del portafolio de la empresa dado que las marcas ofertadas son de tamaño reducido.

- **Oportunidades de mejora y experiencias negativas en TGM.**

Los encuestados también tuvieron la oportunidad de manifestar qué aspectos mejorarían de la empresa y las experiencias negativas vividas durante su relación con la empresa, destacando que más de un 90% manifestaron no haber tenido inconvenientes con la empresa, y quienes lo hicieron tuvieron problemas asociados a la calidad de las prendas, para lo cual la empresa cuenta con un sistema de garantía que le permite al cliente no ser perjudicado por los fallos en calidad de los fabricantes. Con respecto a los aspectos por mejorar lo que más solicitan los clientes es la inclusión de nuevas marcas y nuevos productos en el portafolio de la empresa, lo que será tenido en cuenta para las estrategias a seguir. (Ver gráfico 21)

Gráfico 21: Pregunta 8 Entre los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted que es el más importante a mejorar en TGM para brindarle un mejor servicio?



Fuente: los autores, 2017

Los resultados de la entrevista en este aspecto se enfocan hacia la ubicación y mejora de las instalaciones de la empresa, destacando específicamente la

ampliación del espacio de servicio por parte del dependiente, y por su parte, la copropietaria, expresa que al ser una empresa familiar y servir el local tanto de vivienda como de punto de venta al público, ya es tiempo de separar ambos espacios.

8.3. CONCLUSIONES DEL CAPITULO III

Una vez finalizado el capítulo se tiene que los aspectos de mayor importancia para los consumidores son el servicio al cliente, la calidad, los precios, la variedad y la financiación; aspectos que actualmente cuida TGM, pero que aún puede fortalecer con el ánimo de ser cada vez una mejor opción para mantener sus clientes actuales y conquistar los potenciales, teniendo en cuenta que solo un 10,8% de sus clientes dicen ser exclusivos de la tienda; es importante, para la empresa reevaluar sus estrategias de comunicación, puesto que se requiere de una comunicación que permita generar un mayor posicionamiento y recordación de la tienda entre los consumidores. El detalle de los aspectos que influyen positiva y negativamente en las ventas de TGM se presentan en la tabla 28.

Tabla 28: Aspectos que influyen en el nivel de ventas de TGM

LO QUE INFLUYE POSITIVAMENTE	LO QUE INFLUYE NEGATIVAMENTE
Buen servicio al cliente.	Falencias en los canales de comunicación y promoción.
Buena calidad en los productos ofrecidos.	Portafolio de productos pequeño para cubrir todas las necesidades de los clientes (a consideración de los mismos falta contar con más productos, diferentes marcas y tallas grandes)
Precios competitivos.	
Políticas de financiación.	

Fuente: elaboración propia, 2017

9. CAPITULO IV: PLANEACIÓN DE MARKETING

La estrategia es definida por Kotler como el camino para conseguir un objetivo, por ejemplo, el de construcción y entrega de una propuesta valiosa para su mercado objetivo. (KOTLER, P.)

Además, Kotler se refiere a un plan de marketing como un plan de batalla, un plan que debería darle a la empresa la confianza de que ganará la guerra antes de empezar la primera batalla. Si no está introduciendo algo mejor, más nuevo, más rápido o más barato, no debería entrar en el mercado. (KOTLER, P.)

Para tal finalidad en el presente capítulo se presentan las diferentes estrategias que formarán parte de la mezcla de mercadeo que aplicará TGM en busca de alcanzar sus objetivos organizacionales.

9.1. LA ACTUALIDAD DEL MARKETING

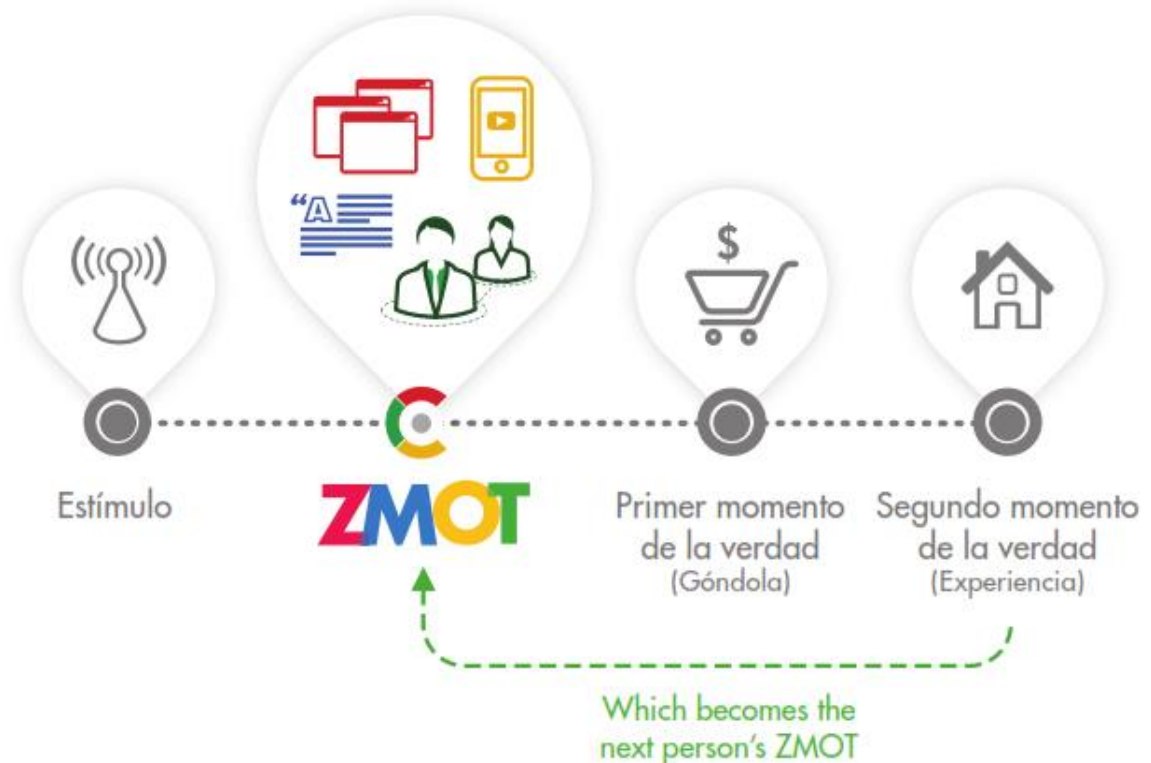
La forma de hacer marketing ha cambiado en la actualidad, puesto que como afirma Jim Lecinski (2011), director de ventas de Google Estados Unidos, en su libro ZMOT “cada cierto tiempo, surge algo que cambia las reglas del juego”, y para el marketing, ese algo, ha sido el internet, cuya aparición fue el acontecimiento que llevó a reconsiderar la estructura del proceso de venta y los momentos de verdad que lo componen. Lecinski expone lo que denomina como ZMOT (Zero Moment Of True – Momento Cero de la Verdad), afirmando que el primer contacto de un consumidor con un producto o empresa no se da cuando este visita sus instalaciones, sino cuando se informa en la web sobre los diferentes competidores de un mercado, y es esta, la batalla que deben ganar las empresas para poder lograr sostenibilidad y crecimiento. Lo anterior se resume en:

“Las etapas de la decisión de compra han cambiado. El ZMOT es una nueva etapa crucial que se incorpora al clásico proceso de tres pasos: estímulo, compra y experiencia.” (Lecinski, 2011). En la ilustración 11 puede observarse el nuevo modelo mental de los consumidores.

Un aspecto de gran importancia que señala Lecinski (2011) es que ningún producto escapa al ZMOT, afirmando que “El ZMOT no solo se aplica para vacaciones, vehículos y refrigeradores, también para champú anticaspa de \$5.99 o una caja de cereal de \$3.29 o el bolígrafo de 39 centavos. A las personas les gusta conocer e interactuar con todos los productos que utilizan. Créame que su maravilloso producto no es la excepción. Los consumidores han aprendido a aplicar las estrategias que han utilizado para comprar vehículos y refrigeradores a los artículos de uso diario.” Lo cual atribuye a que antes existían limitaciones que no compensaban el esfuerzo de búsqueda de información sobre productos de consumo diario, sin embargo, en la actualidad, la información respecto a al portafolio de toda empresa y las opiniones de quienes han sido sus clientes se encuentran fácilmente al alcance de la mano mediante un teléfono o una laptop.

Es en consideración de lo anterior, que las estrategias de mercadeo definidas para TGM se basarán en el nuevo modelo de conducta de los consumidores, ya que TGM debe convertirse en un centro de llegada para todos los consumidores de prendas de vestir de grandes marcas, para lo cual será necesario ganar desde el primer momento de interacción con el cliente, el ZMOT.

Ilustración 11: Nuevo modelo mental de los consumidores



Fuente: (Lecinski, 2011)

9.2. OBJETIVOS DE MARKETING Y MEZCLA DE MERCADO DE TGM

De acuerdo con los resultados de la labor investigativa y analítica realizada hasta el momento se proponen a continuación los objetivos de marketing para TGM, objetivos alcanzables en función de sus capacidades y que son pertinentes para el logro de la visión empresarial, la cual considera aspectos relacionados con infraestructura, talento humano, innovación y liderazgo; estos son:

1. Incrementar las ventas en un 35% para el año 2017, y 15% más para el año 2018.
2. Consolidar una base de 1000 clientes estables para finales del 2018.
3. Convertirse en la única opción de compra para el 12,5% de los consumidores a final de 2017, y 15% a final de 2018.

Para la consecución de cada uno de estos objetivos se presentan a continuación la mezcla de mercadeo, la cual estará basada en las 8 P's definidas por Lovelock & Wirtz (2013), y pretende abarcar de forma cuidadosa cada uno de los aspectos que deben componer una estrategia de mercado efectiva que logre el impacto esperado en la conducta del consumidor; para cada uno de estos objetivos se presentarán las estrategias correspondientes con sus respectivos planes de acción e indicadores.

En las tablas 29 a 36 se presentan las estrategias de cada una de las 8 P's, así como las tácticas y actividades necesarias para llevarlas a la práctica, además de ello se indican las personas responsables de su ejecución y control.

Tabla 29: Plan de Marketing Elementos del Producto

ELEMENTOS DEL PRODUCTO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGO)	CONTROLA (CARGO)
Diversificación Concéntrica	Inclusión de nuevas marcas en el portafolio de la empresa	1. Identificar marcas reconocidas que gocen de aceptación entre los clientes atendidos por la empresa.	Director de ventas	Gerente
		2. Contactar fabricantes o distribuidores mayoristas de las marcas identificadas	Director de ventas	Gerente
		3. Establecer condiciones para la compra y venta al por menor de las nuevas marcas.	Director de ventas	Gerente
		4. Definir la asignación presupuestal para la compra de mercancía de las nuevas marcas	Gerente	Gerente
		5. Exhibir las nuevas prendas en el piso de venta y redes de la empresa	Vendedor	Director de Ventas
		6. Evaluar continuamente las variaciones en las ventas y la representación de los nuevos productos sobre las mismas.	Director de ventas	Gerente
Alianzas estratégicas	Convenios empresariales de descuento a clientes con entidades del sector de belleza para compartir clientes.	1. Identificar los 10 principales prestadores de servicios relacionados con la imagen personal en Tuluá para el segmento de mercado atendido por TGM	Director de ventas	Gerente
		2. Iniciar un acercamiento comercial para el establecimiento del convenio	Director de ventas	Gerente
		3. Fijar claramente las condiciones de los convenios; las condiciones deben ser distintas con cada asociado	Director de ventas	Gerente
		4. Firmar acuerdos comerciales.	Director de ventas	Gerente
		5. Diseñar estrategia conjunta de comunicación al mercado	Director de ventas	Gerente
		6. Ejecutar estrategia conjunta de comunicación al mercado	Director de ventas	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 30: Plan de Marketing Lugar y Tiempo

LUGAR Y TIEMPO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Comunicación Intensiva	Diseño de Página Web	1. Definir los requerimientos técnicos y funcionales de la página web.	Gerente	Gerente
		2. Contratar un programador web que construya y se encargue del mantenimiento de la plataforma.	Programador contratado	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 31: Plan de Marketing Precios y otros Costos para el usuario

PRECIO Y OTROS COSTOS PARA EL USUARIO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Diversificación Horizontal	Diseño de Kits promocionales	1. Contactar proveedores de productos de alta calidad complementarios a las prendas de vestir	Director de ventas; Gerente	Gerente
		2. Diseñar paquetes promocionales enfocados a la compra de productos de diferentes líneas	Director de ventas	Gerente
		3. Exhibir el producto en el piso de venta	Director de ventas	Gerente
		4. Informar a través de los canales de comunicación de la empresa sobre las promociones	Director de ventas	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 32: Plan de Marketing Promoción y Educación

PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Fortalecer el TOP OF MIND de TGM entre sus clientes y los consumidores	Marketing Digital	1. Elegir las redes sociales en las que figurará la empresa.	Director de Ventas	Gerente
		2. Diseñar un mensaje comunicativo adecuado para las redes elegidas	Director de Ventas	Gerente
		3. Difusión del mensaje entre clientes y consumidores presentes en las redes sociales elegidas	Director de Ventas	Gerente
		4. Diseñar concursos por suscripción y recomendación de amigos a las páginas de redes sociales de la empresa.	Director de Ventas	Gerente
		5. Diaria actualización del contenido de las redes sociales y rapidez a las preguntas y comentarios de clientes e interesados.	Vendedor; Director de Ventas	Gerente
	Comunicación a todo público	1. Seleccionar los principales medios de comunicación masivos del municipio	Director de Ventas	Gerente
		2. Elegir el más adecuado para el mensaje publicitario que se desee entregar.	Director de Ventas	Gerente
		3. Contratar el medio publicitario para la presentación del mensaje.	Gerente	Gerente
	Incremento de referidos	1. Diseñar un programa de descuento por clientes referidos	Director de Ventas	Gerente
		2. Promocionar el programa de descuento por referidos a través de los canales de comunicación de la empresa.	Vendedor; Director de Ventas	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 33: Plan de Marketing Proceso

PROCESO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Fortalecimiento de la fuerza de ventas de la empresa	Incorporación de nuevo personal de carácter estratégico "Director de Ventas"	1. Diseñar perfil de cargo del Director de Ventas. (Ver Anexo D)	Gerente	
		2. Iniciar proceso de reclutamiento de personal.	Gerente	Gerente
		3. Desarrollar proceso de selección de personal.	Gerente	Gerente
		4. Contratar a la persona elegida para el desarrollo del cargo	Gerente	Gerente
		5. Realizar el proceso de inducción organizacional y al cargo según corresponde.	Gerente	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 34: Plan de Marketing Entorno Físico

ENTORNO FÍSICO				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Marketing Experiencial	Rediseño del Merchandising	1. Elegir un ambiente temático que convierta la visita del cliente en una experiencia	Director de Ventas; Gerente	Gerente
		2. Planear la nueva distribución de las instalaciones de la empresa para coincidir con el ambiente temático	Director de Ventas; Gerente	Gerente
		3. Contratar decoradores especialistas para realizar las adecuaciones necesarias	Gerente	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 35: Plan de Marketing Personal

PERSONAL				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Fortalecimiento de la fuerza de ventas de la empresa	Capacitación en estrategias de mercadeo para el personal administrativo	1. Establecer temáticas específicas de capacitación.	Gerente	Gerente
		2. Elegir ente capacitador.	Gerente	Gerente
		3. Elaborar cronograma de capacitaciones	Gerente; Ente capacitador	Gerente
		4. Desarrollar programa de capacitaciones	Ente capacitador	Gerente
	Capacitación en temáticas de servicio al cliente	1. Elegir ente capacitador.	Director de venta	Gerente
		2. Elaborar cronograma de capacitaciones	Director de Ventas; Ente capacitador	Gerente
		3. Desarrollar programa de capacitaciones	Ente capacitador	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 36: Plan de Marketing Productividad y Calidad

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD				
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES (CARGOS)	CONTROLA (CARGO)
Economías de Escala	Compra de mayores volúmenes	1. Evaluar la capacidad instalada de la empresa para almacenar existencias	Gerente	Gerente
		2. Establecer negociación con los proveedores para lograr menores precios a cambio de comprar un mayor número de unidades por pedido.	Gerente	Gerente
		3. Almacenaje y exhibición de la mercancía adquirida según corresponda	Gerente	Gerente

Fuente: elaboración propia, 2017

Las tablas 37 y 38 presentan respectivamente el cronograma y presupuesto de ejecución de los planes de acción.

Tabla 37: Cronograma de implementación de la mezcla de marketing de TGM

	ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
T1	1. Identificar marcas reconocidas que gocen de aceptación entre los clientes atendidos por la empresa.																								
	2. Contactar fabricantes o distribuidores mayoristas de las marcas identificadas																								
	3. Establecer condiciones para la compra y venta al por menor de las nuevas marcas.																								
	4. Definir la asignación presupuestal para la compra de mercancía de las nuevas marcas																								
	5. Exhibir las nuevas prendas en el piso de venta y redes de la empresa																								
	6. Evaluar continuamente las variaciones en las ventas y la representación de los nuevos productos sobre las mismas.																								
T2	1. Identificar los 10 principales prestadores de servicios relacionados con la imagen personal en Tuluá para el segmento de mercado atendido por TGM																								
	2. Iniciar un acercamiento comercial para el establecimiento del convenio																								
	3. Fijar claramente las condiciones de los convenios; las condiciones deben ser distintas con cada asociado																								
	4. Firmar acuerdos comerciales.																								

[illegible]

Tabla 38: Presupuesto de implementación mezcla de mercadeo TGM

	ACTIVIDADES	DETALLES DEL GASTO	ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL
T1	1. Identificar marcas reconocidas que gocen de aceptación entre los clientes atendidos por la empresa.	-	\$ -
	2. Contactar fabricantes o distribuidores mayoristas de las marcas identificadas	-	\$ -
	3. Establecer condiciones para la compra y venta al por menor de las nuevas marcas.	Viáticos intermunicipales	\$ 300.000
	4. Definir la asignación presupuestal para la compra de mercancía de las nuevas marcas	-	\$ -
	5. Exhibir las nuevas prendas en el piso de venta y redes de la empresa	-	\$ -
	6. Evaluar continuamente las variaciones en las ventas y la representación de los nuevos productos sobre las mismas.	-	\$ -
T2	1. Identificar los 10 principales prestadores de servicios relacionados con la imagen personal en Tuluá para el segmento de mercado atendido por TGM	Viáticos internos	\$ 30.000
	2. Iniciar un acercamiento comercial para el establecimiento del convenio	-	\$ -
	3. Fijar claramente las condiciones de los convenios; las condiciones deben ser distintas con cada asociado	-	\$ -
	4. Firmar acuerdos comerciales.	-	\$ -
	5. Diseñar estrategia conjunta de comunicación al mercado	-	\$ -
	6. Ejecutar estrategia conjunta de comunicación al mercado	Costo asociado al diseño de la estrategia (valor estimado por convenio)	\$ 300.000

T3	1. Definir los requerimientos técnicos y funcionales de la página web.	-	\$ 100.000
	2. Contratar un programador web que construya y se encargue del mantenimiento de la plataforma.	Costo de construcción del sitio web; honorarios a mutuo acuerdo con el programador contratado	\$ 2.000.000
T4	1. Contactar proveedores de productos de alta calidad complementarios a las prendas de vestir	-	\$ -
	2. Diseñar paquetes promocionales enfocados a la compra de productos de diferentes líneas	-	\$ -
	3. Exhibir el producto en el piso de venta	-	\$ -
	4. Informar a través de los canales de comunicación de la empresa sobre las promociones	-	\$ -
T5	1. Elegir las redes sociales en las que figurará la empresa.	-	\$ -
	2. Diseñar un mensaje comunicativo adecuado para las redes elegidas	Diseño gráfico de los diferentes mensajes	\$ 300.000
	3. Difusión del mensaje entre clientes y consumidores presentes en las redes sociales elegidas	-	\$ -
	4. Diseñar concursos por suscripción y recomendación de amigos a las páginas de redes sociales de la empresa.	Costo estimado de obsequios del concurso	\$ 300.000
	5. Diaria actualización del contenido de las redes sociales y rapidez a las preguntas y comentarios de clientes e interesados.	-	\$ -
T6	1. Seleccionar los principales medios de comunicación masivos del municipio	-	\$ -
	2. Elegir el más adecuado para el mensaje publicitario que se desee entregar.	-	\$ -
	3. Contratar el medio publicitario para la presentación del mensaje.	Costo asociado al medio publicitario elegido	\$ 200.000

T7	1. Diseñar un programa de descuento por clientes referidos	-	\$ -
	2. Promocionar el programa de descuento por referidos a través de los canales de comunicación de la empresa.	-	\$ -
T8	1. Diseñar perfil de cargo del Director de Ventas.	Tiempo estimado del gerente	\$ 200.000
	2. Iniciar proceso de reclutamiento de personal.		\$ 300.000
	3. Desarrollar proceso de selección de personal.		\$ 500.000
	4. Contratar a la persona elegida para el desarrollo del cargo		\$ 100.000
	5. Realizar el proceso de inducción organizacional y al cargo según corresponde.		\$ 200.000
T9	1. Elegir un ambiente temático que convierta la visita del cliente en una experiencia	-	\$ -
	2. Planear la nueva distribución de las instalaciones de la empresa para coincidir con el ambiente temático	-	\$ -
	3. Contratar decoradores especialistas para realizar las adecuaciones necesarias	Costo asociado al alcance las remodelaciones y adecuaciones requeridas	\$ 1.500.000
T10	1. Establecer temáticas específicas de capacitación.	-	\$ -
	2. Elegir ente capacitador.	-	\$ -
	3. Elaborar cronograma de capacitaciones	-	\$ -
	4. Desarrollar programa de capacitaciones	Costo asociado al alcance del programa de capacitación contratado	\$ 800.000
T11	1. Elegir ente capacitador.	-	\$ -
	2. Elaborar cronograma de capacitaciones	-	\$ -
	3. Desarrollar programa de capacitaciones	Costo asociado al alcance del programa de capacitación contratado	\$ 500.000

T12	1. Evaluar la capacidad instalada de la empresa para almacenar existencias	-	\$ -
	2. Establecer negociación con los proveedores para lograr menores precios a cambio de comprar un mayor número de unidades por pedido.	-	\$ -
	3. Almacenaje y exhibición de la mercancía adquirida según corresponda	-	\$ -
TOTAL			\$ 7.630.000

Fuente: elaboración propia, 2017

Es de anotar que adicional a los \$7.630.000 especificados en la tabla anterior para la ejecución del plan, se requiere para su ejecución de la vinculación laboral de un director de ventas, cuyo salario con todas las prestaciones exigidas por la ley para los periodos comprendidos entre julio (fecha de contratación) y noviembre 2017 asciende a un total de \$7'061.690, tomando como base un salario mensual de \$900.000, en consideración de las capacidades de la empresa (Ver tabla 39); además de ello se requiere contar con un plan de telefonía móvil que facilite la comunicación continua con los diferentes actores de la estrategia de TGM (proveedores, clientes, aliados, empleados, entre otros) que se estima en un valor de \$60.000 mensuales, lo que representaría un gasto de \$360.000 en el semestre; valores que elevarían el presupuesto del plan a una cifra de \$15.051.690, sin considerar la inversión requerida para los convenios y capacitaciones que dependerán en gran medida de la gestión del director de ventas a contratar.

Tabla 39: Cálculo salarial del director de ventas

Salario básico	\$ 900.000	
Auxilio de Transporte	\$ 83.140	
Salud	\$ 76.500	8,50%
Pensión	\$ 108.000	12%
ARL	\$ 4.698	0,52%
Prima de servicios	\$ 75.000	1 salario mensual al año
Cesantías	\$ 75.000	1 salario mensual al año
Interés sobre cesantías	\$ 9.000	12%
ICBF	\$ 27.000	3%
SENA	\$ 18.000	2%
Caja de Compensación	\$ 36.000	4%
GASTO TOTAL MENSUAL DIRECTOR DE VENTAS	\$ 1.412.338	
Período laborado año 2017 de acuerdo al plan	5 meses	
TOTAL GASTO DIRECTOR DE VENTAS 2017	\$ 7.061.690	

Fuente: elaboración propia, 2017

9.3. POLÍTICAS DE EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Las políticas corresponden a lineamientos que facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia (David, 2008), es por esto que su formulación es una labor importante dentro de los procesos de planeación empresarial. Para la presente planeación estratégica de marketing en TGM se proponen las siguientes políticas:

- Los responsables de cada actividad deben mantener información documentada y actualizada sobre la labor realizada.
- Un responsable está en autonomía de variar la táctica empleada para la implementación de la estrategia si así lo considera, siempre que la cantidad de recursos destinados no supere los previamente asignados a la antigua táctica.

- c. Toda ejecución de una actividad que destine más recursos (tiempo, dinero, humano) de los previstos en el plan, deberán ser revisados y aprobados por la gerencia.
- d. En caso de detectar un avance no satisfactorio en el cumplimiento de los objetivos, este deberá ser reportado al jefe inmediato para identificar e implementar las acciones correctivas que correspondan.

9.4. CONCLUSIÓN CAPÍTULO IV

Una vez diseñada la mezcla de mercadeo para TGM se tiene que la empresa debe contar con recursos aproximados de \$15.051.690 para cumplir con los objetivos propuestos, cuyo logro permitiría llegar a ser líder entre el grupo de competidores directos analizado en esta investigación, y además facilitaría a la empresa disponer de las capacidades competitivas para competir de forma más directa con almacenes tradicionales como Década, los cuales a pesar de no vender ropa de marca, disponen de un amplio portafolio de productos con el cual han logrado llegar a tener una alta participación dentro del mercado tulueño de prendas de vestir para todo público.

Para el cumplimiento del plan se requieren numerosas actividades de gestión y formación de alianzas, a las cuales debe prestar atención la empresa, puesto que ejecutarlas de manera adecuada, le permitiría ampliar rápidamente su base de clientes, sin que esto le represente tener que invertir en cuantiosas campañas publicitarias.

10.CAPITULO V: SEGUIMIENTO Y CONTROL

“La función de control de la administración comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluación eficaz de la estrategia.” (DAVID, 2008)

Este capítulo da a conocer los mecanismos de medición y control que deberán ser tenidos en cuenta por TGM una vez haya iniciado el proceso de implementación de los planes de acción, esto con el fin de detectar y ajustar cualquier irregularidad en la ejecución de las actividades planeadas, para así garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

10.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS OBJETIVOS

Los indicadores de gestión constituyen la herramienta por excelencia para la evaluación del cumplimiento de los objetivos de marketing propuestos en una fecha dada; por medio de una medida (generalmente una fórmula matemática) previamente definida el realizar el seguimiento al avance de los objetivos puede diagnosticar si el avance observado corresponde a lo planeado o si se encuentra por debajo del rendimiento esperado, con el ánimo de establecer las acciones correctivas necesarias para garantizar el logro de los objetivos propuestos. Se presentan en la tabla 40 los indicadores de gestión correspondientes para cada uno de los objetivos de mercadeo propuestos para TGM.

Tabla 40: Indicadores de gestión para los objetivos de marketing de TGM

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META ESPERADA	
				2017	2018
Incrementar las ventas en un 35% para el año 2017, y 15% más para el año 2018.	Incremento en Ventas (und.)	$[(\text{Unidades vendidas periodo actual} - \text{Unidades vendidas periodo anterior}) / \text{Unidades vendidas periodo anterior}] * 100$	%	35%	15%
	Incremento en Ventas (\$)	$[(\text{Ventas Netas Periodo Actual} - \text{Ventas Netas Periodo Anterior}) / \text{Ventas Netas Periodo Anterior}] * 100$	%	35%	15%
Consolidar una base de 1000 clientes estables para finales del 2018.	Número de clientes estables	Número de clientes con una frecuencia de compra igual o superior a la frecuencia de compra promedio	Clientes	700	1000
Convertirse en la única opción de compra para el 12,5% de los consumidores a final de 2017, y 15% a final de 2018.	Número de clientes estables que visitan únicamente TGM	$[\text{Número de clientes solo visitan TGM para comprar prendas de vestir} / \text{Número de clientes estables de TGM}] * 100$ Nota: Se requiere de la aplicación de una encuesta anónima para determinar el número de clientes que solo visitan TGM	%	12,5%	15%

Fuente: elaboración propia, 2017

Además de los indicadores descritos es importante mencionar que los cronogramas y presupuestos definidos para cada actividad también funcionan como mecanismos de control, los cuales permiten vigilar que los recursos destinados a cada una de las actividades ejecutadas son acordes a los alcances y necesidades de las mismas.

Por otra parte, se tiene que, al contratar un director de ventas, su labor deberá ser medida con el ánimo de conocer los resultados de su labor dentro de la empresa, para lo cual se dispone del siguiente indicador de productividad que servirá de base para el primer semestre de trabajo de la persona contratada; este indicador considera el crecimiento normal esperado por la empresa versus el crecimiento real logrado con el director de ventas.

$$\begin{aligned} & \text{Crecimiento Esperado en Ventas (Sin Director)} \\ &= \frac{\text{Ventas Proyectadas Mes X 2017} - \text{Ventas Mes X 2016}}{\text{Ventas Mes X 2016}} * 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Crecimiento Logrado en Ventas (Con Director)} \\ &= \frac{\text{Ventas Reales Mes X 2017} - \text{Ventas Mes X 2016}}{\text{Ventas Mes X 2016}} * 100 \end{aligned}$$

$$\text{Aporte real del Director} = \text{Crecimiento Logrado} - \text{Crecimiento Esperado}$$

Este conjunto de operaciones matemáticas permitirá a la gerencia establecer el nivel de aporte del director a las ventas de la empresa, en función de si su gestión permitió lograr un crecimiento más allá del que ya consideraba la empresa antes de su vinculación al equipo de trabajo.

10.2. INDICADORES DE GESTIÓN PARA TÁCTICAS

Con el ánimo de poder controlar los diferentes planes de acción desde su ejecución y no únicamente a través del resultado obtenido, se proponen indicadores de gestión asociados a la ejecución de las tácticas que componen cada estrategia, esto con la finalidad de que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias en el caso de que lo ejecutado a una fecha específica no tienda al cumplimiento de los objetivos perseguidos, estos indicadores se muestran en la tabla 41, en la cual se especifica para cada indicador una frecuencia de medición y una meta tentativa, la cual deberá ser estudiada con el director de ventas a contratar.

Tabla 41: Indicadores de gestión por táctica

P	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	INDICADOR	FRECUENCIA	OBJETIVO
ELEMENTOS DEL PRODUCTO	Diversificación Concéntrica	Inclusión de nuevas marcas en el portafolio de la empresa	Número de nuevas marcas incluidas en el portafolio de la empresa	Semestral	3
	Alianzas estratégicas	Convenios empresariales de descuento a clientes con entidades del sector de belleza para compartir clientes.	(Convenios Totales Trimestre N - Convenios Totales Trimestre N-1) / Convenios Totales Trimestre N-1	Trimestral	20%
LUGAR Y TIEMPO	Comunicación Intensiva	Diseño de Página Web	Página web implementada	-	1
PRECIO Y OTROS COSTOS PARA EL USUARIO	Diversificación Horizontal	Diseño de Kits promocionales	Número de kits promocionales lanzados en el Trimestre	Trimestral	3
PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN	Fortalecer el TOP OF MIND de TGM entre sus clientes y los consumidores	Marketing Digital	(Seguidores en redes sociales Mes N - Seguidores en redes sociales Mes N-1) / Seguidores en redes sociales Mes N-1	Mensual	15%
		Comunicación a todo público	Número de campañas publicitarias masivas realizadas en el bimestre	Bimestral	1
		Incremento de referidos	Número de nuevos clientes referidos en el Mes N	Mensual	15
PROCESO	Fortalecimiento de la fuerza de ventas de la empresa	Incorporación de nuevo personal de carácter estratégico "Director de Ventas"	Número de directores de venta contratados	-	1
ENTORNO FÍSICO	Marketing Experiencial	Rediseño del Merchandising	-	-	-
PERSONAL	Fortalecimiento de la fuerza de ventas de la empresa	Capacitación en estrategias de mercadeo para el personal administrativo	Número de capacitaciones ejecutadas en el semestre	Semestral	1
		Capacitación en temáticas de servicio al cliente	Número de capacitaciones ejecutadas en el semestre	Semestral	1
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	Economías de Escala	Compra de mayores volúmenes	Número de unidades compradas en el Trimestre N / Número de pedidos realizados	Trimestral	Meta a fijar con el director de ventas por temporada

Fuente: elaboración propia, 2017.

10.3. RESULTADOS CUANTIFICADOS

Los indicadores de gestión cuentan con una meta definida la cual debe transformarse en cifras concretas para mayor facilidad de la gerencia en el proceso de seguimiento a los objetivos propuestos, para lo cual se dispone de información histórica de TGM correspondiente las ventas del año 2016 y año corrido 2017 la cual puede ser observada en las tablas 42 y 43.

Tabla 42: Ventas históricas TGM – año 2016

Enero	\$ 5.544.900	Julio	\$ 19.612.630
Febrero	\$ 12.704.700	Agosto	\$ 13.633.650
Marzo	\$ 16.831.300	Septiembre	\$ 20.256.500
Abril	\$ 14.257.400	Octubre	\$ 16.537.600
Mayo	\$ 27.549.500	Noviembre	\$ 29.007.000
Junio	\$ 17.910.940	Diciembre	\$ 87.291.000
TOTAL SEM. I	\$ 94.798.740	TOTAL SEM. II	\$ 186.338.380
TOTAL AÑO 2016			\$ 281.139.136

Fuente: TGM (2017). Adaptado por los autores

Tabla 43: Ventas TGM – año 2017

Enero	\$ 7.681.480
Febrero	\$ 18.440.067
Marzo	\$ 15.476.760
Abril	\$ 18.913.891
TOTAL	\$ 60.512.198

Fuente: TGM (2017). Adaptado por los autores

Como puede observarse el crecimiento de TGM en el periodo enero – abril de 2017 frente al mismo periodo del año anterior, es del 22,6%, sin contar con un plan de marketing definido, por lo cual, al incorporar el plan de marketing a la estrategia corporativa de la empresa, se pretende que estas se eleven en un 35%

en 2017, llegando a un monto de ingresos brutos por valor de \$379.537.834, y un 15% más para finales del 2018, llegando al monto de \$436.465.379.

Por otra parte, se espera que estos resultados lleven a consolidar una base de 700 clientes estables en 2017, que se incremente a 1000 para finales del 2018; dentro de los cuales se pretende lograr una relación de exclusividad con 88 clientes el primer año y 150 para el 2018.

A fin de contar con un parámetro de control claramente definido con periodicidad mensual se procede a proyectar las ventas que debería lograr TGM durante los meses mayo – diciembre 2017

Tabla 44: Proyección de ventas mayo – junio 2017

	2016	REAL 2017	SIN PLAN DE MARKETING	CON PLA DE MARKETING
ENERO	\$ 5.544.900	\$ 7.681.480		
FEBRERO	\$ 12.704.700	\$ 18.440.067		
MARZO	\$ 16.831.300	\$ 15.476.760		
ABRIL	\$ 14.257.400	\$ 18.913.891		
MAYO	\$ 27.549.500		\$ 33.789.462	
JUNIO	\$ 17.910.940		\$ 21.967.768	
JULIO	\$ 19.612.630		\$ 24.054.891	
AGOSTO	\$ 13.633.650		\$ 16.721.672	\$ 19.559.448
SEPTIEMBRE	\$ 20.256.500		\$ 24.844.597	\$ 29.062.315
OCTUBRE	\$ 16.537.600		\$ 20.283.366	\$ 23.726.212
NOVIEMBRE	\$ 29.007.000		\$ 35.577.086	\$ 41.618.063
DICIEMBRE	\$ 87.291.000		\$ 107.062.412	\$ 125.247.478
	\$ 281.139.136	TOTAL AÑO	\$ 344.813.451	\$ 379.537.834

Fuente: elaboración propia, 2017

Las cifras presentadas servirán como base a la gerencia de TGM para evaluar el aporte del gerente de ventas a la empresa, cuyo aporte se mide a partir de agosto,

teniendo en cuenta que el periodo trabajado en Julio corresponde a un periodo de adaptación y reconocimiento de la realidad organizacional.

10.4. CONCLUSIONES CAPÍTULO VI

La única forma de garantizar el logro de los objetivos de un plan de acción es mediante el continuo control de las actividades que lo componen, para lo cual se hace indispensable tener indicadores de gestión, además de vigilar el presupuesto y los tiempos de ejecución.

El conjunto de planes de acción que componen la mezcla de mercado de TGM dispone de estos elementos, al haberse definido indicadores de gestión para los objetivos de marketing propuestos, así como los resultados esperados en fechas específicas; de igual forma cada actividad está asociada a un tiempo y a un presupuesto lo cual permitirá evaluar la adecuada labor del director de ventas, principal responsable de la ejecución del plan, y por ende, quien debe garantizar el logro de los objetivos de mercadeo.

Además de ello, al analizar los resultados esperados de la implementación plan de marketing, se demuestra claramente los beneficios que este generará para la empresa, puesto que al continuar bajo el escenario actual la empresa presenta un crecimiento del 22,6%, tendencia que de mantenerse constante llevaría a obtener unos ingresos brutos de \$344.813.451, cifra que es \$34.724.383 menor al ingreso proyectado en el escenario que considera la implementación del plan, y teniendo en cuenta adicionalmente, que al desarrollar el plan no solo se generan mayores ingresos en 2017, sino que también, se dejan bases sustentables para un mayor crecimiento durante el año 2018 y posteriores.

CONCLUSIONES

Del anterior trabajo se puede concluir:

1. Los sectores económicos de Textil y confecciones y Comercio de prendas de vestir al por menor, los cuales guardan relación directa con la actividad de TGM han presentado un comportamiento favorable al evidenciar incrementos en las ventas durante los últimos años, a pesar de que en el 2016 la alta incertidumbre económica llevo a una reducción del gasto per cápita en prendas de vestir (que para 2011 fue el séptimo gasto más representativo de los colombianos), situación que se prevé por diferentes analistas como una coyuntura temporal, mientras se cubre el déficit fiscal causado por la baja de los precios del petróleo.
2. El entorno tulueño presenta diversas oportunidades representativas como la composición de su población que cuenta con más de 215.000 habitantes disputados entre 275 competidores formalmente constituidos; además más de 40.000 de esos habitantes corresponden a clientes que forman parte del segmento de mercado atendido por TGM.
3. Considerando el alto número de empresas (275 formalmente constituidas) y consumidores en la población tulueña (más de 215.000 habitantes), este municipio se considera como un mercado de competencia perfecta en lo que refiere al comercio al por menor de prendas de vestir con lo que se define que ningún oferente o demandante tiene capacidad por sí mismo de influir sobre el precio o condiciones de negociación existentes en el mercado.
4. El análisis de la competencia permitió determinar que la distancia existente entre TGM y sus competidores directos no es amplia, lo cual posibilita tomar como objetivo real y alcanzable aspirar al liderato del mercado en el

mediano plazo, para lo cual se debe fortalecer aspectos como la ubicación y la comunicación al consumidor.

5. En TGM destacan factores positivos que ayudan a sostener relaciones duraderas con los clientes como el servicio al cliente, los precios competitivos y la calidad de los productos, sin embargo, existen factores que influyen negativamente en las ventas como la poca disponibilidad de marcas, la falta de tallas grandes y la falta de una acertada estrategia de comunicación empresarial.
6. Para aspirar al liderazgo del mercado, TGM debe iniciar por lograr un cuantioso incremento en ventas que derive del aumento en la tasa de recompra de sus clientes actuales y de la ampliación de su base de clientes para lo cual debe desarrollar estrategias como la diversificación que permita atraer nuevos clientes y ofrecer más a las actuales, la comunicación que facilite dar a conocer la empresa masivamente al mercado, y también las alianzas estratégicas que le permita ganar clientes de otras empresas por medio de convenios.
7. La adecuada implementación de las estrategias propuestas depende de la precisión con que se ejecuten los planes de acción establecidos para tal fin, por lo cual es indispensable que se cuente con los instrumentos de seguimiento y control pertinentes que garanticen el pleno cumplimiento de los objetivos propuestos.
8. La implementación del plan de marketing se considera viable puesto que al requerir una inversión diferida de \$15.051.690 durante el segundo semestre de 2017, permitirá durante el mismo período generar ingresos adicionales a la empresa que se estiman en valor de \$34.724.383, además que de cumplirse con los objetivos propuestos, para el año 2018 TGM estaría doblando su base de clientes estables, y por ende, contará con las bases para un crecimiento continuo y sostenible en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

Considerando los hallazgos de la labor investigativa y analítica se le recomienda a TGM lo siguiente:

1. Implementar el plan de acción de la mezcla de marketing diseñada para que la empresa pueda cumplir a futuro con su objetivo de ser líder en el mercado tulueño de comercio al por menor de prendas de vestir de alta calidad.
2. Es importante desarrollar periódicamente encuestas de satisfacción al cliente para evaluar la calidad del servicio ofrecido; a pesar de que los índices de satisfacción encontrados favorables para la compañía, y que el trato personal al momento de la compra permite estar al tanto de las percepciones del cliente, se hace necesario contar con un instrumento anónimo en el cual cada visitante pueda registrar sus opiniones con respecto a su experiencia en la tienda y brinde información valiosa para la mejora continua.
3. Como objetivo de direccionamiento estratégico superior al alcance del plan de marketing la empresa debe considerar el cambio de locación, teniendo en cuenta que en el momento existe un espacio compartido con vivienda domiciliaria que no permite separar la empresa de la familia, además que la zona en que se encuentra está alejada del sector de boutiques de la ciudad, lo cual dificulta la llegada no premeditada de clientes al piso de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- APARICIO PEREZ, T. (s.f.). *La psicología del vestir*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-psicologia-del-vestir>
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (s.f.). *Tasa de Cambio del Peso Colombiano*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Download&Format=excel2007&Extension=.xlsx&BypassCache=true&path=%2Fshared%2fSeries%20Estad%c3%adsticas_T%2F1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2F1.3%20Cotizaci%C3%B3n%20hist%C3%B3rica%20del%20d%C3%B3l
- BARRIOS, M. (2012). *Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características*. *Palermo Business Review*.
- BELTRAN JARAMILLO, J. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. 3R Editores.
- BETANCOURT, B. (2013). *Benchmarking Competitivo*. Cali: Universidad del Valle.
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. (26 de Enero de 2016). *Informes Económicos*. Obtenido de Economía del Valle del Cauca: Balance 2015 y Perspectivas 2016: <http://www.ccc.org.co/file/2016/01/Informe-Economico-66.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. (14 de Febrero de 2017). *Informes Económicos*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de Economía del Valle del Cauca: Balance 2016 y perspectivas 2017: <http://www.ccc.org.co/file/2017/02/IE-N85-Balance-2016-y-Perspectivas-2017.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. (s.f.). *Sistema Moda*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/sistema-moda/>

- CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (2016). *Comportamiento Empresarial 2015*. Tuluá.
- CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (2016). *Informe económico de la Jurisdicción 2015*. Tuluá.
- CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (22 de 01 de 2016). *Tuluá: Reseña Histórica*. Obtenido de http://camaratulua.org/area_influencia/tulua/
- CARACOL RADIO. (28 de Julio de 2016). Cayó el consumo de vestuario en Colombia en el primer semestre. *Caracol Radio*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de http://caracol.com.co/emisora/2016/07/28/medellin/1469729752_919005.html
- CEBALLOS ALZATE, D. M., & ZULUAGA MORENO, A. M. (2014). *Diseño de un plan de marketing estratégico para la empresa Inversiones Ducor Ltda. para el año 2014 en la ciudad de Tuluá*. Tuluá: Universidad del Valle: trabajos de grado.
- DANE. (Octubre de 2015). *Indicador de importancia económica municipal*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Met_indicador_import_economica_mpal_oct_2015.pdf
- DAVID, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- DAZA BOHORQUEZ, G. (2011). *Plan de marketing para la comercialización de calzado AVANTY CALZATURE*. Bogotá D.C.: Corporación Universitaria Minuto de Dios: trabajos de grado.
- DIARIO EL PAÍS. (04 de 09 de 2014). El 41% de las Empresas Colombianas están en la Informalidad. *Diario El País*.
- DIARIO EL PAÍS. (17 de 11 de 2015). El Contrabando en Colombia no da Tregua. *Diario El País*.
- DIARIO EL PAÍS. (2016). Cali, segunda ciudad del país donde más bajó el desempleo. *El País*. Recuperado el 27 de 03 de 2017, de

- <http://www.elpais.com.co/economia/cali-segunda-ciudad-del-pais-donde-mas-bajo-el-desempleo.html>
- DIARIO EL PAÍS. (02 de 08 de 2017). *El País*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/preparese-se-avecina-otra-reforma-tributaria-en-colombia.html>
- DIARIO PORTAFOLIO. (24 de Junio de 2015). En internet, compras de colombianas también osn co. *Diario Portafolio*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/internet-compras-colombianas-son-compulsivas-25170>
- DIXTRITAL. (s.f.). *DIXTRITAL*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de https://www.facebook.com/pg/Dixtrital-Mega-Store-734300173343734/about/?ref=page_internal
- FORBES. (01 de 03 de 2017). *Nuevas tecnologías modifican las estrategias empresariales*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/nuevas-tecnologias-modifican-las-estrategias-empresariales/#gs.1q06XpE>
- FRIKIPANDI.COM. (16 de Mayo de 2015). *Historia de Internet*. Obtenido de <http://www.frikipandi.com/public/post/historia-de-internet-celebra-el-diadeinternet-con-un-con-una-infografia/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN: una perspectiva global y empresarial*. Méxio: McGraw Hill.
- KOTLER, P. (s.f.). *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z*. Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (11 ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad*. Google.
- LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2013). *Marketing de servicios*. PEARSON.

- MARKETING DIRECTO. (2008). *Tendencias del Consumo Actual*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/tendencias-en-el-consumo-actual>
- MARKETING DIRECTO. (02 de Febrero de 2012). *La historia del marketing directo: de 1450 a 2012*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-historia-del-marketing-de-1450-a-2012>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (s.f.). *Acuerdos Vigentes*. Recuperado el 26 de Junio de 2017, de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., & . (s.f.). *Generación de modelos de negocio*.
- PALENCIA AVENDAÑO, M. L. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. UNAD.
- PORTER, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. *Harvard Business Review*.
- PROSPECTIVE CONSULTING TEAM S.C. (s.f.). *Técnicas para el diseño estratégico*.
- RAMON ALVEAR, J. (2011). *Plan de marketing del negocio de ropa GLAM*. Ecuador: Universidad del Azuay: trabajos de grado.
- REVISTA DINERO. (28 de Enero de 2015). Colombianos gastan \$19,95 billones en moda. *Revista Dinero*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuanto-gastan-colombianos-moda/205171>
- ROJAS GONZALEZ, H. J. (2015). *Diseño de un plan de marketing aplicado al e-business para la empresa ubicalo.com entre los años 2015-2016*. Tuluá: Universidad del Valle: trabajos de grado.
- SCHIFFMAN, L., & LAZAR, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- STANTON, W., ETZEL, M., & WALKER, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.

TAMARIT, E. (2011). *PuroMarketing*. Obtenido de Evolución de las estrategias de marketing, para saber a dónde vamos: <http://www.puromarketing.com/13/8350/evolucion-estrategias-marketing-para-saber-donde-vamos.html>

URBAN VISION. (s.f.). *URBAN VISION - Tienda de Ropa*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de https://www.facebook.com/pg/Urban.Vision.Tulua/about/?ref=page_internal

ANEXOS

Anexo A. Relatoría de técnica de cliente oculto a los competidores directos

El proceso de observación participante mediante la técnica de pseudocliente se desarrolló para vivenciar en tiempo real las situaciones presentadas en las tiendas consideradas como competidores directos de TGM; este proceso fue desarrollado en un total de 4 días, visitando cada día a un competidor diferente y con un promedio de permanencia en el sitio de 1 hora.

URBAN VISION

Fecha de Visita: marzo 14 de 2017, hora 5:00pm – 6:00pm

Un hecho que destaca a esta tienda es que está dividida en dos locales, la tienda URBAN VISION WOMEN, y la tienda URBAN VISION MEN; las cuales están destinadas cada una a un género en específico, mujeres y hombres respectivamente; el proceso se desarrolló principalmente en el local de URBAN VISION WOMEN, en el cual al ingresar se ven instalaciones confortables y un amplio surtido de prendas de vestir y productos relacionados, incluso algunas prendas de hombres, facilitando, en caso de querer llevar un obsequio para el género opuesto, no tener que desplazarse hasta el otro local; la persona que en el momento se encontraba a cargo de la atención, se dirigió inmediatamente ingresé al sitio, consultando sobre qué tipo de prenda tenía interés en comprar y posteriormente mostrando la variedad de productos que en el momento le fueron solicitados, respondiendo con atención y claridad a las preguntas realizadas sobre las prendas; dentro de la estancia en el sitio solo se pudieron observar dos vendedores (al igual que en URBAN VISION MEN), uno en caja, y el otro atendiendo a los diferentes visitantes; se tomó la decisión de probarse una de las prendas para comprobar el estado interno de los vestieres, encontrándolos con un tamaño adecuado y los elementos necesarios para probarse la ropa sin inconvenientes. Un último espacio, a pesar de no haber adquirido ningún producto

fue consultar sobre las formas de pago a lo cual se respondió por parte de quien atendía indicando con claridad que se recibía efectivo, tarjetas y se disponía del sistema sistecrédito.

DIXTRITAL

Fecha de visita: marzo 15 de 2017, hora 5:30pm – 6:15pm

Desde afuera se observa unas instalaciones amplias y una gran variedad de productos además de prendas de vestir, como calzado, bolsos, morrales, accesorios, entre otros. Al ingresar se cuenta con un sistema electrónico que emite un sonido para informar a los vendedores que alguien ha entrado a la tienda, quienes de forma rápida se disponen a acompañar el cliente durante su permanencia en la tienda; iniciaron consultando sobre si se buscaba algo en especial o qué prefería iniciar viendo, al responder que blusas, me dirigieron la sesión de blusas la cual contaba con un amplio surtido de marcas y estilos; al ingresar personas distintas a los compradores iniciales, al ingresar a los vestieres para medirse una prenda se evidenció que estos son agradables y cuentan con espacio suficiente para comodidad del cliente; mientras permanecía buscando entre tantas prendas y probándome algunas noté la disposición de una sala de espera en la cual podían ubicarse los acompañantes para no agotarse de pie y empezar a afanar a quien está eligiendo qué comprar.

Durante la permanencia en la tienda se observaron un total de cinco empleados, cuatro dedicadas exclusivamente a la atención y el quinto, quien hacía las veces de cajero y vendedor; el vendedor encargado de atenderme se mostró atento y colaborativo durante la permanencia en el local.

Al final se consultó sobre las opciones para la compra de una prenda, a lo que informaron que cuentan con sistecredito, y para quienes deseen pagar de contado se recibe todo tipo de tarjetas crédito y débito, tarjeta éxito y efectivo.

ALVARO'S

Fecha de visita: marzo 16 de 2017, hora: 5.30pm – 6:00pm

Instalaciones pequeñas ubicadas sobre una esquina de la carrera 26, aunque alejada del centro de la ciudad. Al ingresar se vio inmediatamente que la mayor parte de la ropa en exhibición era para el público masculino y solo una pequeña parte para dama; se encontraba una única empleada en el local quien permaneció en la recepción en todo momento y se limitó a responder desde la distancia las preguntas realizadas de forma corta y directa sin demostrar interés en asesorar sobre imagen personal o siquiera acompañar de cerca el proceso de compra.

La información brindada por la empleada a través no fue completa puesto que, al preguntarle sobre ropa de dama, afirmó que la única disponible era la exhibida en el primer módulo, sin embargo, al mirar más allá pude ver que al fondo del almacén había más ropa femenina.

Antes de retirarse del sitio se consultó sobre las posibilidades de crédito, a lo cual se indicó que la tienda solo vende de contado (cualquier medio de pago) y la única facilidad para adquirir una prenda es un sistema de separado a un mes.

TOKIKO

Fecha de visita: marzo 17, hora: 5:20 pm – 6:00pm

La visita se realizó en el local ubicado dentro del C.C. La Herradura al ser el más grande de la ciudad; al ingresar se activó un mecanismo sonoro que informó a los empleados del local sobre la entrada de un consumidor, además de estar dispuestas cámaras para una mayor seguridad al interior de la tienda, cuyas instalaciones son confortables.

El acercamiento del vendedor fue inmediato, consultando sobre el producto que deseaba adquirir, e indicando las opciones disponibles conforme a mi respuesta; durante la permanencia en el local el acompañamiento fue continuo, el vendedor enseñó una alta variedad de prendas y contestó atenta y claramente a las preguntas realizadas, una de las cuales fue respecto a prendas de la marca Studio F, a lo cual indicó que no era manejada por la tienda, y dio opciones sobre las marcas principales del almacén como Diesel y Tommy Hilfiger.

Los sistemas de pago de Tokiko incluyen un sistema de crédito al que nombraron como “creditokiko” y las formas tradicionales de pago de contado que incluyen efectivo y tarjetas débito y crédito.

ANEXO B. Modelo de encuesta

Encuesta de preferencias del consumidor

Por medio de esta encuesta buscamos contar con su opinión objetiva para fortalecer nuestra empresa y poder así brindarle cada vez un mejor servicio.

Sexo: Hombre ____
 Mujer ____
 Otro ____

Edad: ____

Estrato socioeconómico: ____

1. ¿Hace cuánto es cliente de TGM?

- a.** Menos de un año.
- b.** Entre 1 y 2 años.
- c.** Entre 2 y 3 años.
- d.** Más de 3 años.

2. ¿Cómo se enteró de la existencia de TGM?

- a.** Visita directa al punto de venta.
- b.** Recomendación de un familiar/amigo.
- c.** Contacto directo del personal de la empresa
- d.** Redes sociales

3. ¿Dentro de su experiencia como cliente de TGM que es lo que más lo motiva a seguir visitando y comprando en la empresa?

4. ¿Qué aspectos son más relevantes para usted al momento de ir a un sitio a comprar prendas de vestir y accesorios?

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Calidad					
Variedad					
Servicio al cliente					
Precios					
Ubicación					
Marcas disponibles					
Comodidad y Ambiente del sitio					
Promociones					
Financiación					

5. ¿Cómo califica los siguientes aspectos en TGM al momento de visitarla?

	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
Calidad					
Variedad					
Servicio al cliente					
Precios					
Promociones					
Marcas disponibles					
Comodidad del sitio					

6. ¿Qué otras tiendas de Tuluá visita al momento de comprar prendas de vestir o accesorios? (Múltiples respuestas)

- a. Urban Vision
- b. Tokiko
- c. Dixtrital
- d. Alvaro's
- e. Ninguna
- f. Otras

¿Qué beneficios busca al visitar diferentes tiendas de prendas de vestir?

7. ¿Ha recomendado alguna vez TGM a familiares o amigos?

a. Sí

b. No

8. Entre los siguientes aspectos ¿cuál considera usted que es el más importante a mejorar en TGM para brindarle un mejor servicio? (Múltiples respuestas)

a. Nuevas marcas

b. Precios más asequibles

c. Variedad de prendas

d. Atención al cliente

e. Adecuación de las instalaciones

f. Nuevos productos

g. Otro: _____

9. ¿Cómo califica su grado de satisfacción con la empresa?

	1	2	3	4	5	
Bajo						Alto

10. ¿Ha tenido alguna molestia durante su experiencia como cliente de TGM?

ANEXO C. Digitalización de entrevistas

ENTREVISTA 1

FECHA: abril 26 de 2017

ENTREVISTADO: Jhon Anderson Jiménez Rincón (J)

ENTREVISTADORA: Nidia Saa (N)

LUGAR: Tienda de las Grandes Marcas

N: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en ventas?

J: Llevó 5 años

N: ¿Cómo te sientes trabajando en TGM?

J: Bien, amañado, son muy buenas personas y me he ido acostumbrando al ambiente que manejan los propietarios y los clientes de la empresa.

N: ¿Qué experiencias positivas has tenido con los clientes de TGM?

J: Son muy buenas personas, son muy carismáticos, tienen paciencia y yo me adapto a la paciencia de ellos.

N: ¿Qué experiencias negativas has tenido con los clientes de TGM?

J: Hay algunas personas muy frías al momento de atenderlas, muy cortantes, o de pronto no les gusta que uno los atiende o asesore, sino que ellos mismos buscan sus cosas, entonces también trato de llevar esa parte por buen camino.

N: ¿Cuánto tiempo llevas en TGM?

J: Voy a cumplir 3 meses

N: ¿Has escuchado o recibido propuestas de mejora por parte de algún cliente o algún proveedor?

J: No, ninguna

N: ¿Qué consideras que se debería mejorar en TGM?

J: Un poco más de espacio, sé que se ha ido arreglando poco a poco, pero a largo plazo poder agrandar otro poquito más para generar más comodidad a los clientes

N: ¿Desde el punto de vista laboral que otros aspectos de mejora considera, que amenazas percibe que tenga TGM?

J: En ese punto de vista, cámaras de seguridad al interior, para generar un poco más de seguridad; otro aspecto sería mejorar la bodega para almacenar mejor la mercancía que llega y la que está por salir a exhibición.

N: ¿Qué opinas de la seguridad que tienen, a puerta cerrada?

J: Es bueno, porque se evita la entrada de cualquier persona a la tienda, ya que se controla la entrada de las personas a la tienda.

N: ¿Cuándo los clientes visitan la tienda con intención de compra, pero se van sin ninguna prenda, a qué factores cree que se deba que estas personas no lleven la mercancía, o que le haya disgustado lo que hay en la tienda?

J: Hay muchos puntos de vista, porque hay personas que vienen con un objetivo en mente y de pronto no encuentran lo que vienen a buscar, aunque uno trata de ofrecerles y cambiarles esa idea para que de pronto lleven otra cosa; hay otras personas que solamente vienen a mirar; hay otras que se desaniman con los precios, porque de pronto vienen por algo más económico y se trata de ofrecerle lo más económico disponible, pero no se satisfacen igualmente.

ENTREVISTA 2

FECHA: abril 26 de 2017

ENTREVISTADA: Yuli Andrea Moreno (Y)

ENTREVISTADORA: Nidia Saa (N)

LUGAR: Tienda de las Grandes Marcas

N: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en TGM?

Y: Desde el inicio de la empresa.

N: ¿Cuáles son las funciones que realizas en la empresa?

J: Todo lo que tenga que ver con el área administrativa, también en ventas y cartera.

N: ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Y: Bien, he aprendido a desempeñar diferentes papeles dentro de la empresa.

N: ¿Qué experiencias positivas has tenido con los clientes de la empresa?

Y: Conocerlos, que se vuelvan nuestros amigos, conocer cómo se visten, cuál es su look o poderles sugerir otro tipo de prendas.

N: ¿Qué experiencias positivas has tenido con los clientes de la empresa?

Y: La experiencia negativa que he tenido en la empresa es con los clientes que se atrasan en la cartera y cuando vienen a cancelar vienen en una actitud molesta.

N: ¿En el ámbito personal que consideras que TGM debería mejorar?

Y: Como somos una empresa familiar, nosotros convivimos dentro de la misma empresa, creo que ya llegó el tiempo de independizarnos, hemos tratado de atender super bien los clientes, pero manejar unos horarios estrictos para que no se pierda el espacio de la familia.

N: ¿Cuándo los clientes visitan la tienda con intención de compra, pero se van sin ninguna prenda, a que factores que se deba que estas personas no lleven la mercancía, o que le haya disgustado lo que hay en la tienda?

Y: He notado que muchas veces la persona viene con una idea de un estilo en particular; también por tallas ya que las marcas que manejamos son de tallas muy reducidas, pero generalmente las personas siempre encuentran algo que llevarse, un accesorio, un bolso, una blusa.

N: ¿Han llegado a tener algún problema con alguna prenda que el cliente haga algún reclamo?

Y: Sí, es normal, procesos de garantía o para un cambio, incluso hay personas que habiéndose medido la prenda en la tienda después dicen que no les gusto, entonces se busca la forma de hacer el cambio porque no se hace devolución de efectivo.

ANEXO D. Propuesta Manual de Funciones para el Director de Ventas a contratar

EMPRESA: TIEDA DE LAS GRANDES MARCAS

NOMBRE DEL CARGO: Director de ventas

NIVEL DEL CARGO: Mando intermedio

ÁREA: Mercadeo

A QUIÉN RESPONDE: Gerente

I. PRÓPOSITO PRINCIPAL

Coordinar y ejecutar las diferentes actividades del departamento de ventas con la finalidad de lograr las metas propuestas, velando por el buen clima laboral entre los vendedores y con los demás miembros de la empresa. Hacer un óptimo uso de los recursos disponibles para el desarrollo de su labor.

II. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diseñar y presentar a gerencia planes de venta con frecuencia trimestral encaminados al logro de objetivos de la empresa.
2. Comunicar al equipo de ventas sobre los planes de ventas y las metas propuestas.
3. Desarrollar estrategias orientadas a la mejora en los procesos de ventas y a la consecución de mejores resultados.
4. Desarrollar un programa de servicio postventa orientado a la fidelización del cliente.
5. Realizar campañas de comunicación de los productos y servicios de la empresa dentro de los lineamientos y presupuestos definidos por la dirección general.
6. Evaluar continuamente el desempeño de los diferentes vendedores.
7. Atender los inconvenientes presentados entre los colaboradores pertenecientes al departamento de ventas.
8. Realizar procesos de inducción al personal nuevo del área.
9. Informar al gerente sobre las necesidades de su área para la realización del presupuesto organizacional.
10. Asistir a las reuniones programadas por la dirección para elaboración de planes de acción y rendición de cuentas.
11. Utilizar los elementos e implementos suministrados en el área de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa para la salud y seguridad ocupacional.
12. Conocer los lineamientos misionales y visionales de la organización.

13. Velar por la aplicación de las normas y procedimientos establecidos en el área.
14. Responder por los equipos y materiales asignados por inventario bajo su cargo.
15. Todas aquellas que correspondan a la naturaleza del cargo.

III. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

1. Elaboración y ajuste de los informes de gestión de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa que servirán para la toma de decisiones.
2. Coordinación y motivación del equipo de venta con miras al cumplimiento de las metas organizacionales.
3. Conocimiento de la situación del mercado permitiendo mayor asertividad en las metas establecidas.

IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Diseño de estrategias de marketing y ventas.
2. Técnicas de ventas
3. Manejo de un paquete de software y herramientas ofimáticas (Microsoft Office, Navegadores Web, Correo Electrónico)

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

1. Experiencia de 1 año en labores de venta.
2. Experiencia en coordinación de equipos de trabajo.
3. Título universitario en Administración de Empresas o carreras afines.

VI. HABILIDADES

1. Orientación al logro.
2. Liderazgo.
3. Escucha activa.
4. Solución de problemas.
5. Pensamiento estratégico.
6. Responsabilidad.
7. Tolerancia a la frustración.
8. Trabajo bajo presión.
9. Servicio al cliente.
10. Toma de decisiones
11. Comunicación efectiva y asertiva.