

PLAN DE MERCADEO

Plan de mercadeo para la empresa Silvia Becerra Online en Bucaramanga y su Área metropolitana

Silvia Vanessa Becerra Hernández

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Directora:

Olga Lucía Gómez Manosalva

Notas de autor

Estudiante de Ingeniería Industrial identificada con el código 115680. Proyecto presentado para optar por el Título de Ingeniería Industrial.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Bucaramanga, septiembre 7 de 2015

Agradecimientos

Dios es la motivación principal en cada meta alcanzada, por eso hoy doy gracias a él por permitir cumplir este logro y darme la perseverancia para nunca desfallecer; a mi familia por ser mi motor y apoyo en todo lo que me propongo, por motivarme y estar en cada momento importante de mi vida; a mi novio Richard por su amor incondicional y por mostrarme lo capaz que soy y lo lejos que puedo llegar con disciplina y dedicación. A mis amigos que paso a paso vieron mi proceso y de alguna manera hicieron parte de él con su ayuda y su acompañamiento. Por último a mi directora Olga Lucia Gómez Manosalva por su tiempo y compromiso con el proyecto en pro de un excelente resultado.

Contenido

	pág.
1. Introducción	17
2. Generalidades de la empresa.....	18
3. Planteamiento del problema.....	19
4. Antecedentes	20
Empresas nacionales	22
Dafiti	22
Studio F	23
Falabella	23
Estudios previos	24
5. Objetivos	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	25
6. Marco teórico	25
Plan de mercadeo	25
Factores externos.....	25
Factores internos.	26
Bases de un plan de mercadeo.	26

Compra online.....	33
Compra Offline vs. Compra Online	39
Medios de pago.	40
Amigos para las marcas	40
Campañas	41
Fuerzas de Porter.....	42
Amenaza de entrada de nuevos competidores.	42
Rivalidad entre los competidores.	42
Poder de negociación de los proveedores	43
Poder de negociación de los compradores	43
Barreras de entrada.....	44
Cadena de valor.....	44
Actividades Primarias.	45
Actividades de Apoyo.	45
Matriz DOFA	46
7. Diseño metodológico	48
8. Análisis de mercado.....	49
Definición del mercado relevante	49
Análisis de la demanda primaria.....	51
Análisis de la demanda selectiva.....	51

	6
Segmentación	52
Análisis competitivo	52
Definición del mercado objetivo.....	52
9. Diagnóstico	53
Ficha técnica de la investigación.....	53
Instrumento	54
Resultados y análisis	55
Conclusiones de la investigación	67
Caracterización del cliente	68
10. Análisis externo	69
Análisis de las oportunidades y amenazas del Macroentorno.....	69
Análisis de las oportunidades y amenazas del Microentorno	72
Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter.....	73
Análisis del ciclo de vida de la industria.....	77
Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo.....	78
Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa	78
Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	80
Forever 21	80
Studio F	81

Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo	81
Conclusión del análisis de la competencia.....	84
Conclusiones del análisis externo	86
Priorización de oportunidades y amenazas	86
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	86
Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria.....	88
Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la industria actual ..	89
11. Análisis interno	89
Diseño y diligenciamiento de la guía para el diagnóstico interno	89
Diagnóstico de las fortalezas y las habilidades distintivas fuente de la ventaja competitiva.....	90
Análisis de las fortalezas	91
Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa	92
Análisis de las debilidades	93
Conclusiones del análisis interno	94
Priorización de las fortalezas y debilidades	94
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	94
12. Formulación de objetivos y estrategias.....	96

Estrategias de marketing Web.....	96
Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización.....	97
Matriz Interna-Externa (IE).....	97
Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	99
Matriz DOFA	101
Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias.....	105
Priorización de las alternativas estratégicas viables.....	107
13. Cuadro de mando integral.....	110
Mapa estratégico	110
Indicadores	113
Variables	114
Metas.....	114
14. Cronograma de puesta en marcha.....	115
15. Presupuesto del plan de mercadeo	119
16. Pronóstico de ventas	120
17. Conclusiones.....	121
18. Recomendaciones	122
19. Anexos	123
20. Bibliografía.....	124

Listado de tablas

	pág.
Tabla 1 Generalidades de la empresa.....	18
Tabla 2 Categorías de compras online	33
Tabla 3 Ficha técnica de la Investigación de mercados	53
Tabla 4 Caracterización del cliente de la tienda virtual	68
Tabla 5 Análisis de las oportunidades y amenazas del Macroentorno.....	69
Tabla 6 Análisis de las oportunidades y amenazas del Microentorno	72
Tabla 7 Rivalidad de las compañías que compiten en la industria	73
Tabla 8 Amenaza de ingresos de nuevos competidores a la industria	74
Tabla 9 Presión competitiva de productos sustitutos	74
Tabla 10 Poder de negociación de los proveedores	75
Tabla 11 Poder de negociación de los compradores	75
Tabla 12 Análisis de los principales competidores a partir de MPC	82
Tabla 13 Justificación para la calificación de la MPC.....	83
Tabla 14 Priorización de oportunidades y amenazas	86
Tabla 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	87
Tabla 16 Justificación para la calificación de la Matriz EFE.....	87
Tabla 17 Instrumento para el diagnóstico interno.....	89
Tabla 18 Análisis de las fortalezas de la tienda virtual.....	91
Tabla 19 Análisis de las debilidades de la tienda virtual	93
Tabla 20 Priorización de las fortalezas y debilidades	94

	10
Tabla 21 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	94
Tabla 22 Justificación para la calificación de la Matriz EFI.....	95
Tabla 23 Estrategias de Marketing Web	97
Tabla 24 Matriz Interna-Externa (IE)	98
Tabla 25 Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)	100
Tabla 26 Matriz DOFA	101
Tabla 27 Determinación de las estrategias con base al mercado y el producto	105
Tabla 28 Factores claves para el éxito de la penetración de mercado	105
Tabla 29 Factores claves para el éxito del desarrollo del producto	106
Tabla 30 Factores claves para el éxito del desarrollo de mercado	106
Tabla 31 Factores claves para el éxito del nicho, enfoque y concentración	107
Tabla 32 Factores claves para el éxito de la diferenciación.....	107
Tabla 33 Priorización de las alternativas estratégicas corporativas	108
Tabla 34 Priorización de las alternativas estratégicas de negocio	109
Tabla 35 Alineación de los objetivos con las estrategias	110
Tabla 36 Indicadores de gestión.....	113
Tabla 37 Variables	114
Tabla 38 Metas para los objetivos estratégicos.....	115
Tabla 39 Presupuesto adjunto al cronograma de puesta en marcha de la estrategia de desarrollo de mercado	119
Tabla 40 Presupuesto adjunto al cronograma de puesta en marcha de la estrategia de diferenciación.....	120
Tabla 41 Pronóstico de ventas por el método Holt Winters	121

Listado de Gráficos

	pág.
Gráfico I. Compras online durante el 2013. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	34
Gráfico II. Compra online por edades. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	35
Gráfico III. Compra online por estratos socioeconómicos. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013)	36
Gráfico IV. Equipamiento electrónico de los usuarios. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	37
Gráfico V. Beneficios de la compra online. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	37
Gráfico VI. Caracterización del mercado virtual de ropa, calzado y accesorios. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	38
Gráfico VII. Top of mind webs de moda. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	40
Gráfico VIII Frecuencia de edades de las clientas	55
Gráfico IX Frecuencia de información o compra ropa y complementos de vestir	56
Gráfico X Artículos de moda que compra a través de internet	57
Gráfico XI Prendas de vestir que desean adquirir.....	58
Gráfico XII Unidades anuales de prendas compradas	59
Gráfico XIII Tiendas de moda donde informa o compra.....	60

Gráfico XIV Factores determinantes de compra.....	61
Gráfico XV Redes sociales que frecuentan.....	62
Gráfico XVI Dinero invertido en prendas y complementos por compra	63
Gráfico XVII Precios desde la perspectiva del cliente.....	64
Gráfico XVIII Canales de compra	65
Gráfico XIX Momento de decisión de compra	66
Gráfico XX Productos adicionales que desean las clientas	67
Gráfico XXI Ciclo de vida de la industria	77

Listado de Figuras

	pág.
Figura I. Compra Offline vs. Compra Online. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).....	39
Figura II. Fuerzas de Porter.....	43
Figura III. Cadena de valor.	45
Figura IV. Análisis DOFA.....	47
Figura V. Categorías de moda según precio para Tienda Virtual y Tienda Física.	50
Figura VI Mapa estratégico.....	112
Figura VII Cronograma de puesta en marcha de la estrategia de desarrollo de mercado	117
Figura VIII Cronograma de puesta en marcha de la estrategia de diferenciación	118

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Plan de mercadeo para la empresa Silvia Becerra Online en Bucaramanga y su Área metropolitana

AUTOR(ES): Silvia Vanessa Becerra Hernández

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Olga Lucía Gómez Manosalva

RESUMEN

Silvia Becerra Online es una tienda virtual santandereana que abrió su portal a las mujeres de la región para brindarles productos de moda y belleza que satisfacen la necesidad de vestir prendas a la vanguardia de las tendencias mundiales. Para lograr un crecimiento financiero a través del tiempo, esta investigación busca caracterizar el mercado relevante y segmentarlo. Para diagnosticarlo, se crea un instrumento aplicado vía web. A continuación, se realiza una planeación estratégica con el análisis externo que incluye el macroentorno, el microentorno, las fuerzas de Porter en la industria, análisis del ciclo de vida de ésta, la influencia del ambiente competitivo, el grupo estratégico, e interno donde se identifican los atributos para la ventaja competitiva. Luego, con base en esta información, se plantean los objetivos y estrategias a nivel corporativo y de negocio de acuerdo a la naturaleza de empresa, la participación en el mercado y el crecimiento de la industria, así como la matriz DOFA. Finalmente, se propone un cronograma de puesta en marcha, un presupuesto adjunto a éste y se diseña un cuadro de mando integral alineado con los objetivos estratégicos, para el control del cumplimiento de las estrategias en las perspectivas financiera, de cliente, procesos internos y aprendizaje e innovación para el siguiente año.

PALABRAS CLAVES:

investigación de mercados, administración estratégica, comercio electrónico, prêt a-porter, mando integral

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Marketing plan for Silvia Becerra Online in Bucaramanga and its Metropolitan area

AUTHOR(S): Silvia Vanessa Becerra Hernández

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucía Gómez Manosalva

ABSTRACT

Silvia Becerra Online is a virtual store in Santander that opened its portal to the women from the region to provide fashion and beauty products that satisfy the need to wear clothes at the forefront of global trends. To achieve financial growth over time, this research seeks to characterize the relevant market and segment it. To diagnose it, an instrument implemented via the web is created. Then strategic planning with the external analysis that includes the macro environment, the microenvironment, Porter forces in the industry, its life cycle analysis, the influence of competitive environment, strategy group, and internal analysis which identifies the attributes for competitive advantage. Then, based on this information, the objectives and strategies were proposed at corporate and business level according to the company's nature, market share and industry growth as well as the SWOT matrix. Finally, a timetable for implementation, a budget attached to this proposal and a Balanced ScoreCard aligned with the strategic objectives for strategies control in the financial, customer, internal processes and learning and innovation perspectives for the next year.

KEYWORDS:

market research, strategic management, e-commerce, ready-to-wear, balanced scorecard

1. Introducción

De acuerdo con un informe realizado por la firma (Mary Meeker, 2014), Colombia ocupó el octavo lugar el ranking de los países cuyos habitantes pasan más tiempo frente a cualquier tipo de pantalla (celulares, tabletas, computadores o televisores). Este hecho demuestra cómo los dispositivos electrónicos han llegado para hacer parte del día a día de los compradores, por lo tanto, supone una oportunidad para llevar los productos a los clientes.

Por otro lado, la revista (P & M, 2015) ratifica el crecimiento del comercio electrónico en Colombia ya que ha registrado crecimientos significativos del 30 al 40%, convirtiéndose en un medio eficaz para que la comunidad realice sus compras sin tener que salir de la comodidad de su hogar.

Colombia se muestra entonces atractivo para los establecimientos con disponibilidad de pagos virtuales, puesto que el año pasado se registraron más de 980.000 usuarios. Además, el informe presentado por P & M precisa que las ofertas de las categorías tecnología, moda y hogar, ocupan el segundo puesto en el ranking de ventas con un 20%.


Dado el auge de las compras virtuales, existe un nuevo mercado que está dispuesto a comprar desde dispositivos electrónicos sin la necesidad del contacto en una tienda física. En este caso, el plan de mercadeo propuesto busca abordar estos clientes potenciales para llevar a ellos productos que cumplan con sus requerimientos y preferencias.

Con el propósito de cautivar estos usuarios, este plan en su desarrollo brinda información sobre la manera adecuada de acceder al comprador a través estrategias basadas en la identificación los clientes, sus comportamientos y el análisis externo e interno de la industria.

2. Generalidades de la empresa

A continuación se presentan las características principales de la empresa Silvia Becerra Online, donde se incluye la razón social, el logo distintivo de la marca, la razón de ser, la información de contacto, el sector económico e información administrativa de la misma.

Tabla 1
Generalidades de la empresa

Razón Social	Silvia Becerra Online
Logo	
Razón de ser	Silvia Becerra Online es una empresa Santandereana dedicada a la comercialización de prendas y complementos de vestir femeninos por medio del comercio electrónico. Busca que las mujeres se identifiquen con cada producto, generando comodidad y glamour.
Móvil	3157055381
Correo	contacto@silviabecerra.com.co
Enlace URL	www.silviabecerra.com.co
Sector económico	Terciario de Servicios
Año de lanzamiento	2015
Misión	Silvia Becerra es una empresa dedicada a la comercialización de prendas y complementos de vestir para mujer a través de su tienda virtual. Busca generar con sus productos un sello de estilo y autenticidad, ofreciendo un servicio de acompañamiento y atención personalizada en el proceso de compra, sus artículos son seleccionados para ofrecer la mejor calidad y trabaja constantemente en la generación de lazos de confianza para que sus clientes encuentren allí una tienda que se preocupa por su bienestar. Además, contribuye a la inclusión social con la generación de empleo de mujeres santandereanas.
Visión	Para el año 2020, Silvia Becerra será una empresa sólida y reconocida a nivel nacional, con 2 tiendas físicas en todo el país; donde se genere mayor empleo y se brinden nuevos productos al mercado femenino.
Objetivos estratégicos	Llevar continuamente productos a la vanguardia de la moda al cliente final. Aumentar la cuota de mercado a nivel local y nacional. Ofrecer un servicio personalizado y de calidad que diferencie a la tienda de la competencia.

	Garantizar la satisfacción del cliente durante el proceso de información o compra. Brindar capacitaciones regulares a los colaboradores buscando ofrecer un mejor servicio y acercarse al cliente final.
Nombre del Gerente	Silvia Becerra
Número de empleados	2

Fuente: Autor

3. Planteamiento del problema

De acuerdo con el artículo “Colombianas ahora salen de compras por Internet” de Bustamante (2013), el mercado femenino virtual colombiano está en auge ya que el 73% de las mujeres encuestadas dice haber adquirido o comercializado un artículo en internet. Éste mercado, de acuerdo con los sondeos se centra en tecnología (80,5%), moda y accesorios (50%), seguido de viajes (38,5%). Estas estadísticas muestran la intención de compra de las mujeres a través de medios electrónicos y evidencia que la moda es una de las categoría más apetecidas por ellas, donde Silvia Becerra Online ofrece a sus clientes un catálogo de productos que cubre las necesidades de las mujeres en artículos de moda y accesorios.

En la actualidad, la globalización es la constante en cada uno de los proyectos de direccionamiento que se plantean en el país. Por ejemplo, el programa Vive Digital espera conectar con internet al 50% de los hogares del país. Además, una propuesta buscaba para finales del 2014 que 34 de cada 100 colombianos tuvieran un computador (Redacción Tecnológica, 2013). Por lo tanto, las tiendas virtuales tienen un lugar en el hogar de las personas facilitando la interacción con diferentes nichos de mercado dada la practicidad de las compras online.

De la mano con la compra y uso de dispositivos, el comportamiento de los compradores varía con las tendencias y durante los últimos años, el comercio electrónico se ha posicionado como la nueva forma de comprar de los colombianos, creciendo desde el 2005 hasta el 2010 un

14% que representa ventas por \$456 billones de pesos colombianos. Las principales razones por las cuales el usuario prefiere las compras online son: mejor precio, manejo del tiempo, formas de pago y garantía de satisfacción (Vergara Vargas, 2012).

Al masificarse las plataformas de pagos web, éstas trajeron consigo múltiples beneficios dado su fácil acceso, lo cual provocó a su vez un aumento en los delitos electrónicos. Sin embargo, el 31% de los internautas ha realizado compras online, mostrando una disminución en la percepción de inseguridad de las redes sociales y sitios online dentro y fuera del país (Semana, 2014).

Teniendo en cuenta la intención de compra y venta, el auge de los computadores y dispositivos móviles, la facilidad en el acceso a las TIC y la seguridad, se crea un entorno adecuado para el crecimiento y posicionamiento de la marca Silvia Becerra Online.

Por esta razón, se hace necesario diseñar un plan de mercadeo que haga visible la tienda al mercado objetivo y genere un impacto en las redes sociales dando como resultado un incremento en las ventas de productos a través del sitio web. Además, al diseñar este plan de mercadeo se pretende aplicar estrategias generadas a lo largo del proceso de aprendizaje, con el fin de cautivar el mercado objetivo a través de beneficios específicos que generen valor agregado en los productos que la empresa comercializa. La finalidad es llegar a ser competitivos frente a las demás empresas dedicadas a cubrir el mercado de la moda a través de una cultura de compra continua de productos a través de internet.

4. Antecedentes

El desarrollo de las tecnologías en la última década ha dado un impulso notable a nuevos tipos de negocios, las tendencias sociales muestran signos evidentes de que existen necesidades

sin satisfacer que serán la clave del éxito para cualquier empresa (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013). Por un lado el comercio electrónico crece a velocidad exponencial y con ello se generan nuevas oportunidades para los emprendedores, las microempresas y las Pymes (Obradors Tarragó, 2013). En algunos países de Europa el comercio electrónico se encuentra en continuo desarrollo y cuenta con un alto grado de madurez, se ha evidenciado que en la actualidad más de la mitad de la población ya ha utilizado este medio para realizar sus compras¹. Considerando la evolución de este tipo de comercio durante los últimos años, hay signos evidentes que la expansión seguirá su curso y de que en un futuro no muy lejano el volumen de ventas aumentará hasta igualar al de los establecimientos físicos.

En los países latinoamericanos como Argentina, Chile y Brasil este tipo de comercio se encuentra realmente avanzado es fácil encontrar tiendas virtuales con todo tipo de mercancía, haciendo del comercio electrónico algo común y confiable (El Tiempo, 2014), a diferencia de estos países Colombia todavía no cuenta con compañías locales que vendan sus productos por este medio dando lugar a que empresas extranjeras deseen promover sus productos.

Con este tipo de comercio se busca suplir la necesidad que tienen muchos clientes de llevar a cabo sus compras de manera rápida y sencilla, evitando problemas como el tiempo o el transporte. Además, las estadísticas muestran que los clientes quedan satisfechos con las compras que realizan en tiendas virtuales, deseando que otros tipos de producto se vendiera de la misma manera. En cuanto al comercio electrónico, en Colombia se puede afirmar que “En los últimos años, los colombianos han encontrado en internet un medio eficaz para realizar sus compras, sin tener que salir de la comodidad de su hogar” (Dinero, 2014).

La búsqueda de nuevos métodos para promover los productos y servicios, han permitido que algunas empresas en Colombia deseen incursionar en el comercio electrónico; como es el

caso de la empresa SILVIA BECERRA ONLINE, la cual busca promocionar prendas femeninas a la comodidad de un clic volviéndolo un espacio donde cualquier mujer se sentirá toda una diva, con el fin de diversificar la oferta que existe en el mercado y volverse una empresa realmente competitiva.

Las prendas de vestir femenina se ha vuelto toda una tendencia en Colombia, según un estudio realizado por la compañía The Cocktail Analysis realizado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) (2013), el 52% de los usuarios de internet ha comprado al menos un producto en línea.

Empresas nacionales

El comercio de moda se encuentra ocupando el segundo lugar de compras online, siendo superada por el comercio de equipos electrónico/informática; entre los competidores más fuertes en el comercio de moda se encuentran las siguientes empresas.

Dafiti

Es una empresa líder a nivel latinoamericano y un competidor muy fuerte en cuanto a comercio electrónico se refiere, su principal razón en la generación de confianza en el canal por parte de los clientes, Sebastián Jordana - director general de Dafiti Colombia afirma: “Eso lo hacemos con el apoyo de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) y demostrando que funciona, por eso es importante no sólo incursionar en el mercado sino generar una buena experiencia para tener un voz a voz positivo. También a través de los medios y con el trabajo mancomunado con los diferentes actores del sector. Existe un miedo a los medios de pago electrónico, por eso nosotros implementamos el pago contra-entrega para que el cliente cancele en efectivo cuando le llevamos el producto a su puerta. El hecho de comprar online y no tocar el producto y no verlo físicamente en una tienda produce cierta desconfianza pero estamos

trabajando en eso. Llevamos casi tres años en el país, el Grupo Santo Domingo nos respalda, Dafiti ya es una empresa grande que sale en los medios y cuenta con 200 colaboradores en Colombia. Lo anterior muestra nuestra fortaleza pues no somos una tienda de garaje, somos un grupo económico presente en 5 países” (Pulsosocial, 2013).

Studio F

Esta empresa Colombiana es otra de las más reconocidas en el país y de las pocas con sello Colombiano, su fuerte es el mercado de la ropa femenina, pero a diferencia de Silvia Becerra Online, esta empresa solo se dedica a fortalecer la presencia de marca en medios digitales a través de la participación y aumento de audiencias, no cuenta con una tienda virtual que le facilite la experiencia a sus clientas. Todo lo hace con el fin de incentivar la compra en puntos de venta de manera directa (Inexmoda, 2013).

Falabella

Es una multinacional de origen Chileno, en la actualidad esta marca también hace parte de los competidores más fuertes a nivel Colombia y también a nivel Suramericano, cuenta con una tienda virtual pero no exhiben la cantidad total de sus productos sino algunos seleccionados (Falabella, s.f.).

También contamos con empresas como Zara, Shop Mango, ELA, etc. Que aunque su auge no es a nivel nacional pueden ser una competencia directa de la marca Silvia Becerra Online en algunas ciudades por la preferencia de las demanda. Actualmente, el plan de mercadeo es la opción más viable para estudiar el mercado previo a la apertura de cualquier empresa o lanzamiento de producto en el país, aunque no muchas PYMES o microempresas lo tengan en cuenta en sus inicios cada día se fomenta más el uso del mismo.

Estudios previos

A continuación se encuentra un listado de algunos trabajos de grado realizados en años anteriores en algunas ciudades que sirven como referencia para este proyecto en desarrollo.

En el plan estratégico de marketing para la empresa Confecciones Meicy S.A.S (Peña Nishikuni, 2011) de la Universidad Autónoma de Occidente encontró que tanto el análisis interno como externo de la empresa realizado a través de las herramientas conocidas como Matriz DOFA, MEFE y MEFI, permitió evaluar la situación actual de la misma, a su vez que se convirtiese en el punto de partida para el posterior planteamiento de estrategias en pro del cumplimiento de objetivos y alcance de metas.

De acuerdo con el diagnóstico de la implementación de las TIC para el comercio electrónico en el sector de comercialización de joyas de Bucaramanga, Guillermo Rojas (2012) realizó una investigación en dos etapas para conocer la comunicación existente entre el cliente y las empresas comercializadoras a través del comercio electrónico. Para ello, encuestó empresas del sector con el fin de caracterizar su inmersión en el uso de las TIC para la comercialización en espacios virtuales a través de páginas web, contacto vía e-mail, comunicaciones B2B entre otras encontrando que las empresas objeto de estudio tienen poco contacto con las TIC aunque algunas hacen uso del internet, la telefonía móvil, páginas web y software para el diseño de joyas.

5. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mercado para la empresa Silvia Becerra Online en Bucaramanga y su Área metropolitana.

Objetivos específicos

Caracterizar el comportamiento de los usuarios en la compra online de moda para enfocar las herramientas a utilizar por Silvia Becerra Online en la página web y redes sociales.

Diseñar estrategias de marketing web con el fin de fidelizar y atraer nuevos clientes.

Calcular el pronóstico de ventas para determinar la oferta de Silvia Becerra Online a sus clientas.

Fijar indicadores para el control del cumplimiento de las estrategias.

6. Marco teórico

Plan de mercadeo

Mercadeo es todo lo que se hace para acercar los productos o bienes a los consumidores y para generar, en forma técnica, lo que todo empresario quiere: ventas. Para elaborar el plan de mercadeo es necesario tener claros los factores externos e internos que inciden en la comercialización de los productos (Dinero; SENA, 2012)

Factores externos.

Según (Artal Castells, 2011), son variables no controlables que están fuera de la empresa y afectan de manera directa o indirecta en la comercialización de los productos, algunas de ellas son

Consumidores

Leyes

Medio ambiente

Situación política

- Situación cultural y social
- Competencia
- Avances tecnológicos.

Factores internos.

De acuerdo con Manuel Artal (2011), son variables que pueden y deben ser controladas dentro de la empresa que influyen sobre la comercialización de los productos, algunas son:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Bases de un plan de mercadeo.

En su cartilla “Plan de mercadeo/ Estrategias de comercialización”, Dinero y SENA (2012) sustentan el plan de mercadeo en cuatro pilares que generan un resumen

Análisis del sector económico

Análisis de la competencia

Análisis del mercado

Análisis de su situación

A continuación se presenta el desglose de la información presentada por (Dinero; SENA, 2012) en la cartilla Plan de mercadeo/Estrategias de comercialización:

Análisis del sector económico.

El sector económico o cadena productiva se debe estudiar para saber si es atractivo, competitivo con el fin de lograr la segmentación como estrategia de mercadeo que le permitirá hacer foco en una parte específica de la población, aquella que pueda estar interesada en sus productos.

Para segmentar los clientes potenciales se deben tener en cuenta las características comunes:

Hábitos de consumo

Localización geográfica

Costumbres

Edad

Frecuencia con la que realizan sus compras

Gustos personales

Nivel económico

Estudios realizados

Los mecanismos para estudiar y definir segmentos de población son las investigaciones de mercado que pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Las investigaciones de mercado tienen como objetivo identificar motivadores o inhibidores de compra, así como percepciones de los consumidores ante un sabor, una marca, un empaque o aquello específico que sea vital para la comercialización del producto.

Síntomas del sector o cadena productiva.

A continuación se presentan los factores clave al evaluar un sector

Volumen de ventas del sector, al ser comparado con otros sectores se determina su posición y si ha crecido en los últimos años.

Principales proveedores del sector, se busca determinar cuántos proveedores existen, si los insumos deben ser importados, si existen restricciones en el acceso, los precios que maneja cada uno de ellos y en dónde están ubicados.

Volumen de capacidad productiva, el sector es flexible y puede crecer en caso de un aumento en la demanda.

Composición de la oferta, cuáles son las empresas que representan al sector y cuál es la líder.

Nivel de tecnología, se determina si el sector está estancado o es innovador, además, si depende de tecnología sofisticada para poder crecer.

Productos sustitutos, en el mercado existente, que empresas ofrecen el mismo producto o servicio y de las pertenecientes al sector cuáles pueden empezar a fabricarlo en un futuro cercano.

Productos complementarios, el sector es lo suficientemente amplio para ofrecer productos o servicios a fines.

Estructura de costos, se define si para poder mantenerse y crecer en este sector es necesario hacer grandes inversiones en maquinaria, planta y equipo.

Análisis de la competencia.

Identificación.

Identificar y estar atento a los movimientos de la competencia es un factor clave. La identificación debe centrarse en aspectos específicos que puedan significar una amenaza:

Historia

Peso en el volumen de ventas

Grado de especialización de los productos

Velocidad de crecimiento

Políticas comerciales

Fuerzas motrices.

Las compañías a lo largo de su historia sufren cambios, enfocados al bienestar, estos cambios van dirigidos al producto, procesos de producción, mejoras de calidad, entre otros. Las fuerzas motrices que generan cambios continuos son:

Innovación en los productos: cambios en diseño, tamaño, textura, peso en busca de calidad superior, satisfacción del cliente y diferenciación

Cambios en la tecnología; la tecnología índice en la competitividad permitiendo desarrollar los productos y servicios de una forma eficaz y eficiente.

Globalización de la industria: las empresas deben enfrentarse a mercados globales para hacer uso de todas las oportunidades que se presentan, para ello necesita aliados en la competencia para aportar a desarrollo nacional y mundial.

Análisis de mercado

Estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa. Además, se basa en las necesidades insatisfechas de los sectores económicos, las insuficiencias del mercado pueden ser producto de:

Nivel tecnológico, de calidad o uso según la naturaleza de los productos

Situaciones económico-financieras como precios desfavorables y márgenes de contribución pequeños.

Distribución y comercialización por mala distribución, mala publicidad y ofertas.

Consumidores insatisfechos por no tener en cuenta factores culturales, hábitos de compra y políticas locales.

Posición del comprador

El empresario debe ubicarse e identificar en su plan de mercadeo la posición en la que se encuentra el cliente potencial y definir qué tipo de bien está comprando:

Bienes de convivencia, necesarios para sacar un beneficio extra.

Bienes de compra, se adquieren de forma masiva porque son de uso común.

Bienes de especialidad, necesarios para resolver problemas específicos.

Bienes no buscados, son bienes que el cliente no piensa en comprar pero que una vez los ha visto le interesan.

Bienes de capricho, son los bienes que el cliente compra por gusto.

Cuantificación de la demanda

Es la cantidad de productos solicitados por los clientes, para cuantificarla se tienen en cuenta los siguientes pasos:

Mercado potencial, se proyecta como el mercado viable.

Mercado disponible, es el mercado que se encuentra en el sector.

Mercado cualificado, es el mercado que se encuentra en el subsector específico

Mercado objetivo, es el mercado que está asociado directamente con el producto.

Mercado penetrado, es el mercado que ya es cliente de la empresa.

Análisis de la situación

Implica estudiar, evaluar y definir las condiciones y disposiciones reales con las que cuenta la empresa.

En el producto

Tecnología, nivel adecuado de tecnificación para asegurar precios competitivos.

Calidad

Funcionalidad, utilidades que benefician al cliente y diferencia al producto o servicio

Gama, hace referencia a la variedad por cada tipo de producto.

Presentación, la manera como se exhibe el producto, las condiciones y el posterior empaçado.

En acción comercial

Precio, se utiliza el margen de contribución que garantice un precio competitivo.

Marca, es el sello distintivo de los productos para incorporarlo, lanzarlo y mantenerlo.

Publicidad, estrategias que se piensan adoptar para publicitar los productos.

Sistemas de distribución, cuál es el medio de envío, el costo y el impacto en el precio.

En hábitos de consumo

Grado de penetración, estrategia de inserción del producto en el sector donde se mueve.

Diferenciación, atributos que destacan al producto o servicio de la competencia.

Moda, aprovechamiento de las tendencias actuales para promover el producto.

En producción

Volumen de producción, la producción debe controlarse con métodos académicos.

Investigación y desarrollo, procesos de investigación a mediano y largo plazo.

En capacidad de reacción

Capacidad de financiación, hasta dónde se está dispuesto a financiar el proyecto.

Equipo de trabajo, métodos de selección, el número y la estructura.

Cultura empresarial, principios y valores éticos.

Objetivos del marketing estratégico: tácticas.

Dentro de las estrategias que tiene el empresario existen, las genéricas, de crecimiento, de participación, por demanda y de Marketing Mis

Compra online

En una investigación titulada *The cocktail analysis* realizada por el CCCE (2013), aplicando 1019 encuestas a una muestra de la población internauta avanzada, con individuos entre 18 y 55 años de edad, se analizó su comportamiento de compra en las siguientes categorías:

Tabla 2
Categorías de compras online

Categoría	Productos
Alimentación	Comida, bebida, ...
Moda	Ropa, calzado, accesorios
Medicamentos	Medicamentos con o sin receta
Electrónica- Informática	Celulares, cámaras fotográficas, TV...
Belleza	Perfumería, maquillaje, cosméticos
Teléfono, Internet, TV por Cable (Telecomunicaciones)	Contratación de tarifas de telefonía móvil o fija, internet...
Cultura	Libros, revistas, música, películas...
Ocio	Boletas de espectáculos, cine...
Deportes	Ropa, material deportivo...
Casa	Decoración, electrodomésticos...
Viajes	Pasajes, hoteles, renta de carro...
Banca	Contratación de productos bancarios (cuentas, tarjetas...)
Seguros	Contratación de seguridad de vida, hogar, auto.

Fuente:CCCE (2013)

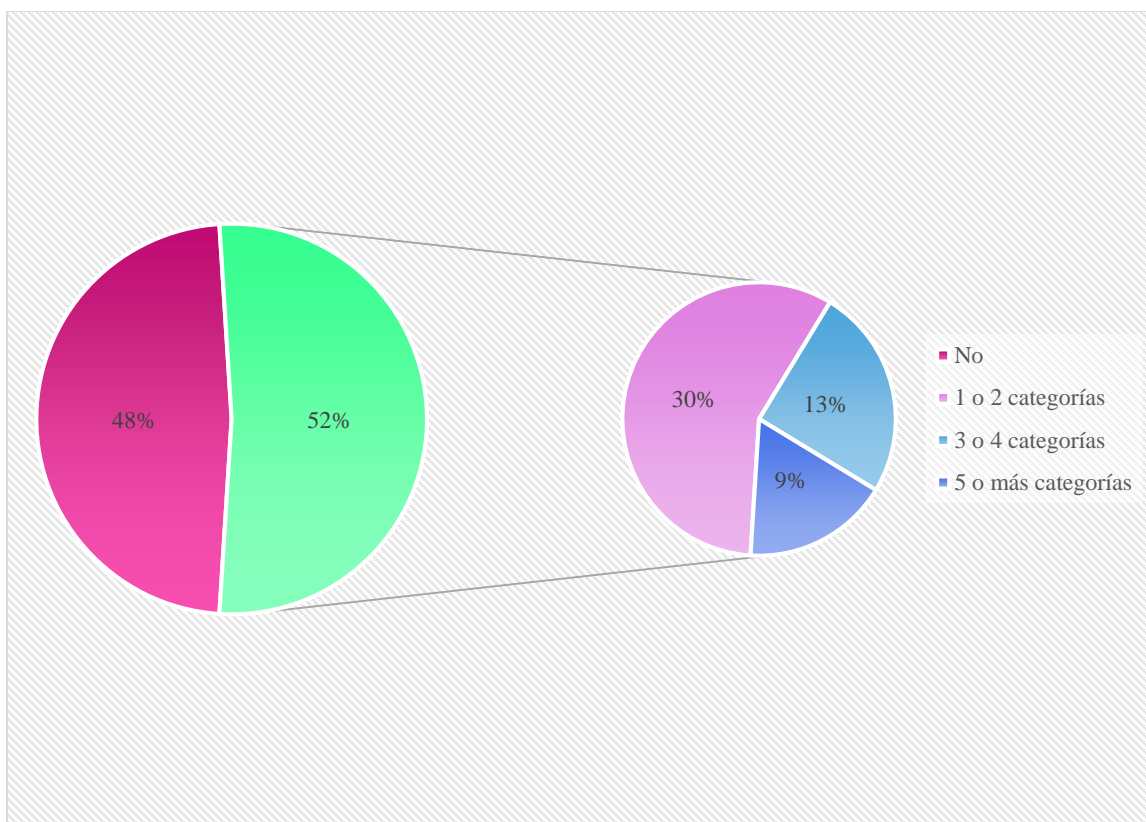


Gráfico I. Compras online durante el 2013. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013)

El 52% de personas estudiadas en la investigación, han realizado sus compras por diferentes medios online, lo que comprueba el gran uso de las TIC en los últimos años (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*).

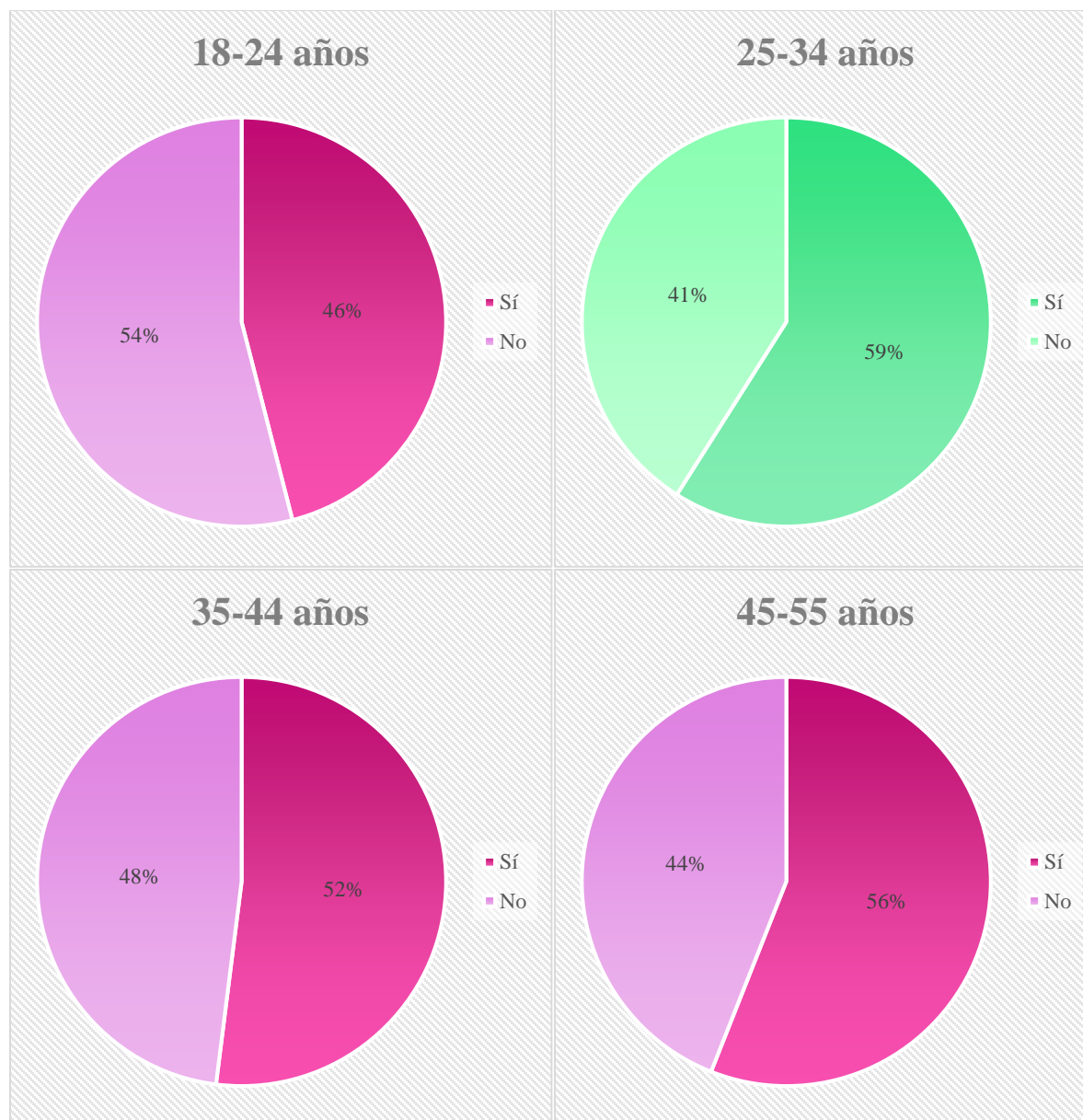


Gráfico II. Compra online por edades. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013)

Se muestra que el rango de edad más activo está entre los 25-34 años donde el 59% compra usando herramientas virtuales. Además, se nota la tendencia marcada en todas las edades, donde la porción de compras online se acerca o sobrepasa al 50% (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).

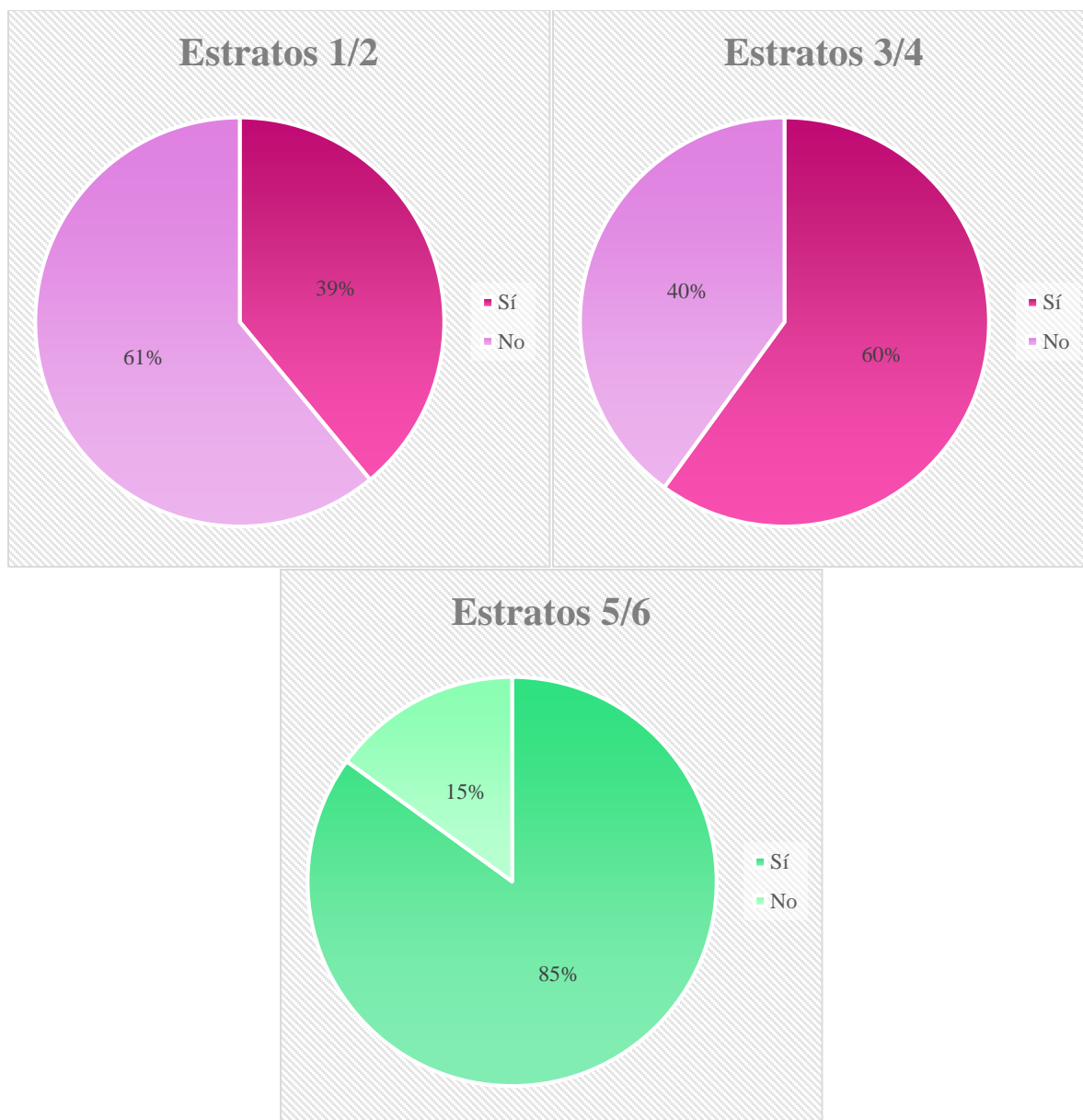


Gráfico III. Compra online por estratos socioeconómicos. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013)

Dados los datos presentados en el gráfico, la compra online se encuentra centrada en estratos 3, 4, 5, 6 probablemente debido al acceso a las tecnologías y la solvencia necesaria para mantener medios electrónicos de pago (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).

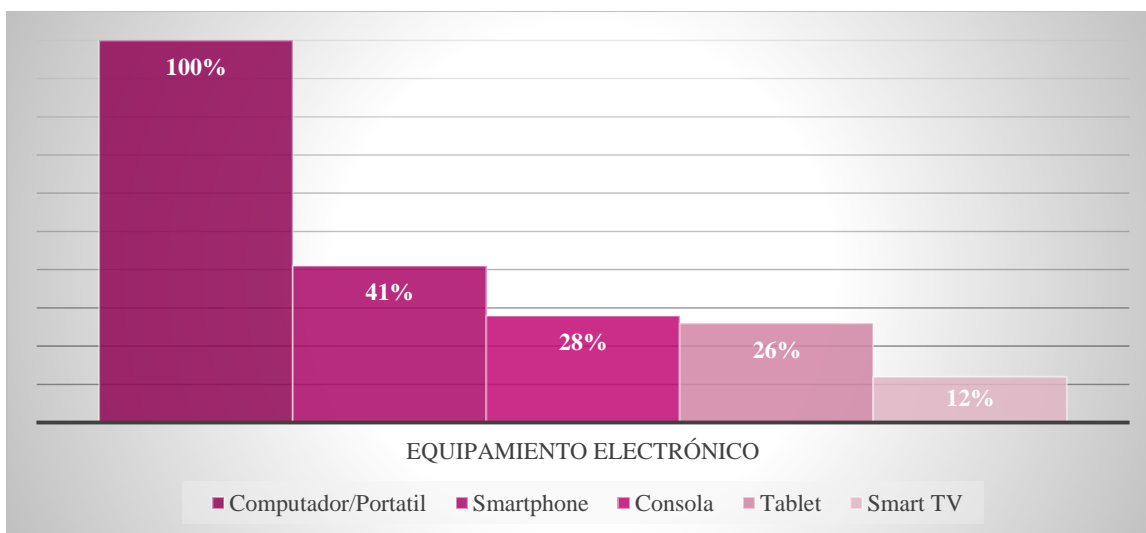


Gráfico IV. Equipamiento electrónico de los usuarios. Fuente; (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*)

Con base los datos, se puede confirmar que en Colombia, gran parte de la población cuenta con los medios tecnológicos para acceder a las redes sociales permitiéndoles desde la comodidad del hogar u otros sitios, realizar las diferentes actividades por medio de ellos.

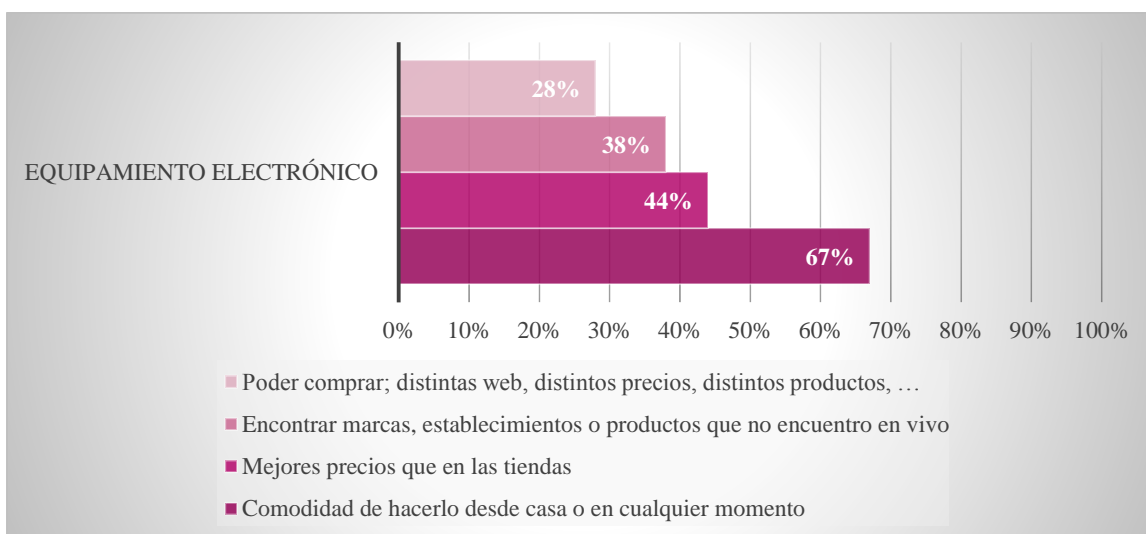


Gráfico V. Beneficios de la compra online. Fuente; (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*)

La compra online trae consigo múltiples beneficios percibidos por los clientes que interactúan diariamente en el mundo virtual. Entre las principales, se presenta el acceso en cualquier lugar con conexión a internet, sin la necesidad de movilizarse. Otros beneficios relevantes tienen que ver con los precios y encontrar marcas que no cuentan con tiendas físicas en todas las ciudades,

lo que permite que los compradores tengan a la mano todas sus marcas preferidas (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*).

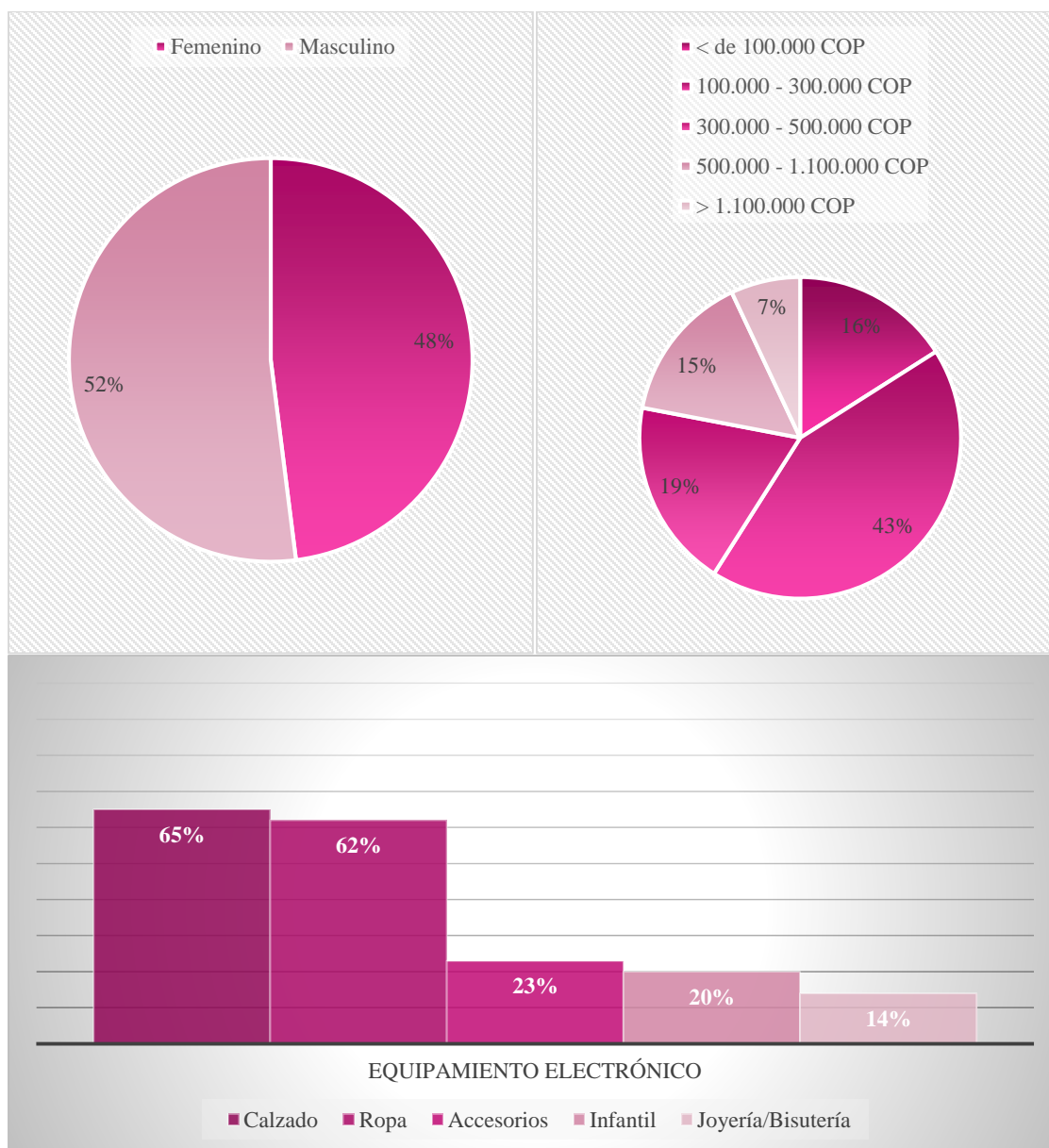


Gráfico VI. Caracterización del mercado virtual de ropa, calzado y accesorios. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013)

De acuerdo con los datos presentados, un 43% del mercado de la categoría moda compra entre 100.000 y 300.000 pesos colombianos, teniendo así una cuota amplia de mercado potencial. Siendo uno de los sectores con mayor participación en las compras virtuales, la moda ha llegado para quedarse en la mente tanto de hombres (52%) como de mujeres (48%). El calzado se encuentra a la cabeza en volumen de ventas con seguido de la ropa con un 62% sobre el total de encuestados (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*).

Compra Offline vs. Compra Online

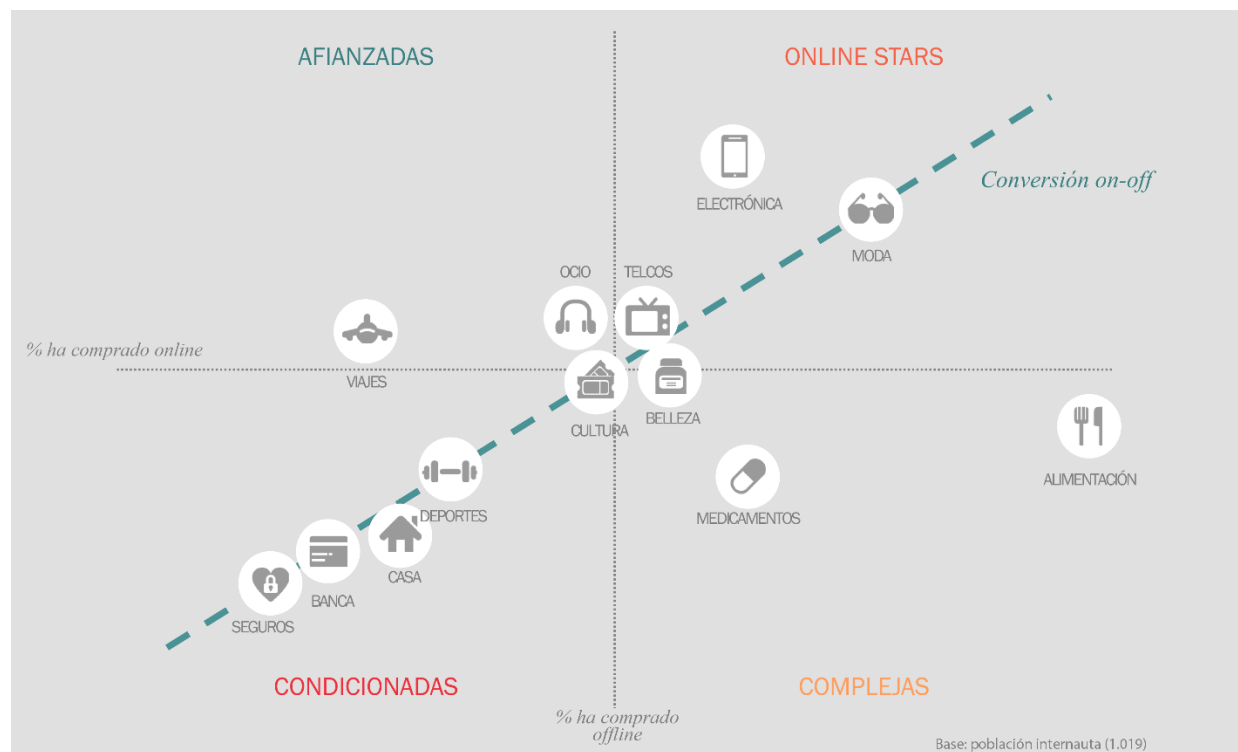


Figura I. Compra Offline vs. Compra Online. Fuente; (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013)

Se observan cuatro cuadrantes característicos y una línea de conversión on-off que divide el espacio en dos regiones, en el primer cuadrante, las categorías afianzadas hacen referencia a productos con baja demanda offline y alta demanda online, un ejemplo de ello son los viajes, que día a día aumentan su venta por medios web y medios de pago plásticos. En el cuadrante condicionadas, se encuentran aquellas categorías con productos comprados tanto en offline como online dado que su naturaleza, servicio y circunstancias definen cómo desea el cliente adquirirlas. En el cuadrante de categorías complejas, se encuentran aquellas con baja compra online pero con abundante cuota offline, un ejemplo de ello son medicamentos, que se adquieren en las farmacias, hospitales y centros médicos ya que el consumidor prefiere verlos y decidir cuál presentación desea llevar luego de comparar. Finalmente, la región online stars se dedica a aquellas categorías con bajas compras offline y un crecimiento en las compras online. En cuanto a la línea de conversión on-off, marca el comportamiento general de los clientes, por debajo de la línea se encuentran los productos que se compran presencialmente, por encima, los productos adquiridos online y sobre la línea se encuentran las categorías en actual cambio, donde el hábito de los consumidores está evolucionando de lo presencial a lo virtual. La categoría moda que incluye ropa, calzado, accesorios entre otros, se encuentra ubicada en el cuadrante Online Stars gozando de una muy buena posición en el mercado virtual y presencial sobre la línea de conversión on-off, demostrando el auge o aumento de las ventas de estos artículos en las diferentes tiendas virtuales lo cual se traduce en una demanda sólida para estos productos (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).

Medios de pago.

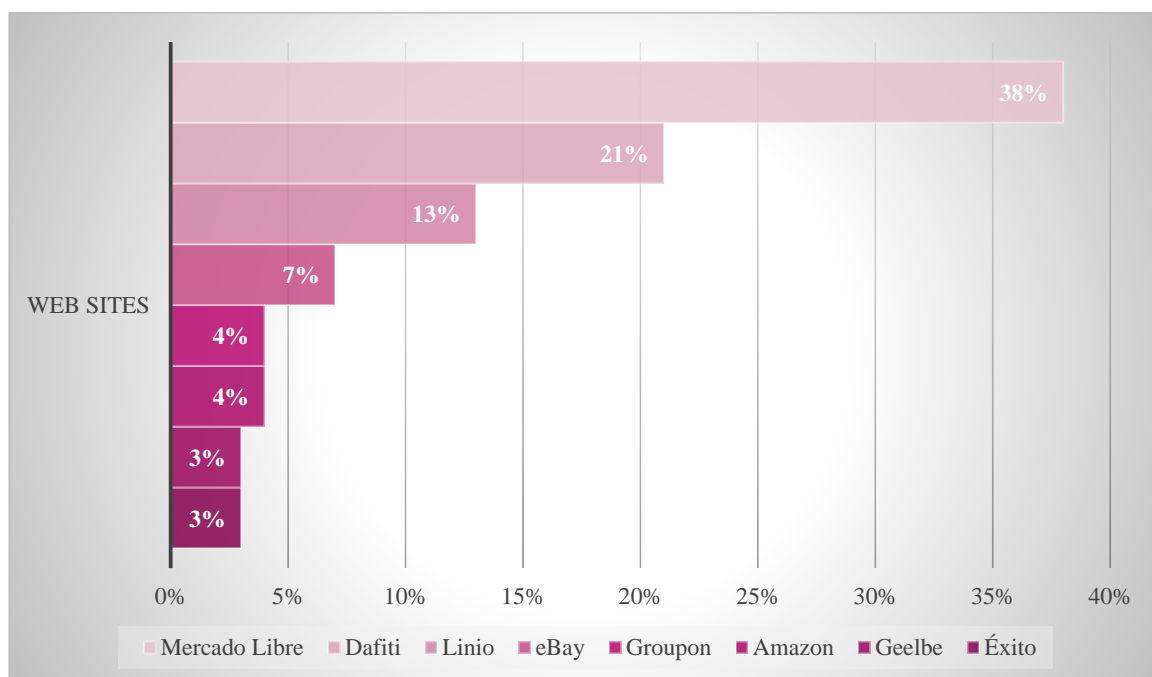


Gráfico VII. Top of mind webs de moda. Fuente; (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*)

Teniendo en cuenta el estudio realizado por (*Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013*), entre las páginas en las cuales los internautas piensan al realizar compras online se destacan Mercado Libre, Dafiti y Linio. Este hecho indica que el modelo de mercadeo y publicidad de estas compañías debe replicarse para hacerse conocer a nivel nacional.

Amigos para las marcas

Se sugiere tener las siguientes recomendaciones según la (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013):

Arrancar de cero, estar dispuestos a que los critiquen, pues de esta manera se puede madurar, crecer y descubrir la realidad de lo que se quiere con la marca

Saber que se quiere hacer y a donde se quiere llegar

Nunca perder el foco, esto permitirá a futuro medir las metas propuestas

Observar y escuchar como el contenido de la marca (videos, comercial, aviso) es difundido y recibido en las redes sociales.

Realizar mediciones ya que todo es pasajero en este medio y se debe saber aprovechar los momentos.

Por otro lado, un estudio del Ministerio de las TIC (2014) arrojó que en Colombia la penetración de internet en el primer trimestre del 2014 para la banda ancha y demás conexiones fue de 9.514.159. Además, Jerome Sutter responsable de social media de Wunderman Colombia afirma que a cualquier marca la interesaría tener contacto con los más de 10 millones de colombianos que se encuentran en Facebook con edades entre 16 y 35 años (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

Campañas

Homecenter Sodimac Colombia utilizó a un hombre para que revolucionara Facebook, publicando que regalaría todo lo que tenía, cuando la gente empezó a movilizarse para quedarse con sus cosas, supieron que él estaba patrocinado por esta cadena que se encarga de reformas para el hogar (P&M, 2013).

Un ejemplo del éxito es la campaña Colombia es Pasión donde se utilizó una estrategia de social media llamada La experiencia para tu vida, invitando diferentes blogueros extranjeros a visitar Colombia para vivir una experiencia maravillosa en el país, disfrutando de todo los paisajes y sitios turísticos de cada región, motivando por medio de sus redes sociales y fotografías. Así, 1 millón de personas en el mundo se contactaron para conocer más de esta tierra (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

La Pinacoteca de Sao Paulo, un museo cerró todo un piso durante un año para cambiar la exposición, para conseguir que el público siguiera interesado el museo, creó una acción que permitía a los usuarios de Facebook pasar periodos de tres minutos controlando un gato por control remoto que paseaba por el piso cerrado y mostraba el trabajo que estaba en proceso (P&M, 2013).

Batelco, lanzó dos trailers de su campaña “Infinity” en los cines y en la red en septiembre de 2010. Para aumentar la difusión del vídeo, la aplicación de Batelco permitía a sus usuarios activar su webcam y sacar fotos de su reacción ante el vídeo, para ser publicadas posteriormente en Facebook (P&M, 2013).

Así pues, grandes ejemplos que aparecen día a día muestran la fortaleza de las redes en los negocios, que genera impacto en las personas buscando acercar a clientes y empresas a un mundo más globalizado y competitivo.

Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la compañía, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costos. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.



Figura II. Fuerzas de Porter.

Fuente: (Amaya Amaya, 2005)

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el productos no es muy diferenciado o

es de bajo costos para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y de servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Barreras de entrada

Seis barreras de entrada identificadas por Porter, que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva en (Amaya Amaya, 2005):

Economías de escala

Diferenciación del Producto

Inversiones de Capital

Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Acceso a los canales de Distribución

Política Gubernamental

Cadena de valor

Según (Francés, 2006), las actividades de la cadena de valor del modelo de Porter se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff).

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo (marketing) y ventas, y servicio postventa.

Actividades Primarias.

Logística de entrada: comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

Operaciones: consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

Logística de Salida: consiste en la distribución de los productos terminados.

Mercadeo y ventas: consiste en incluir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y venta.

Servicio posventa: consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

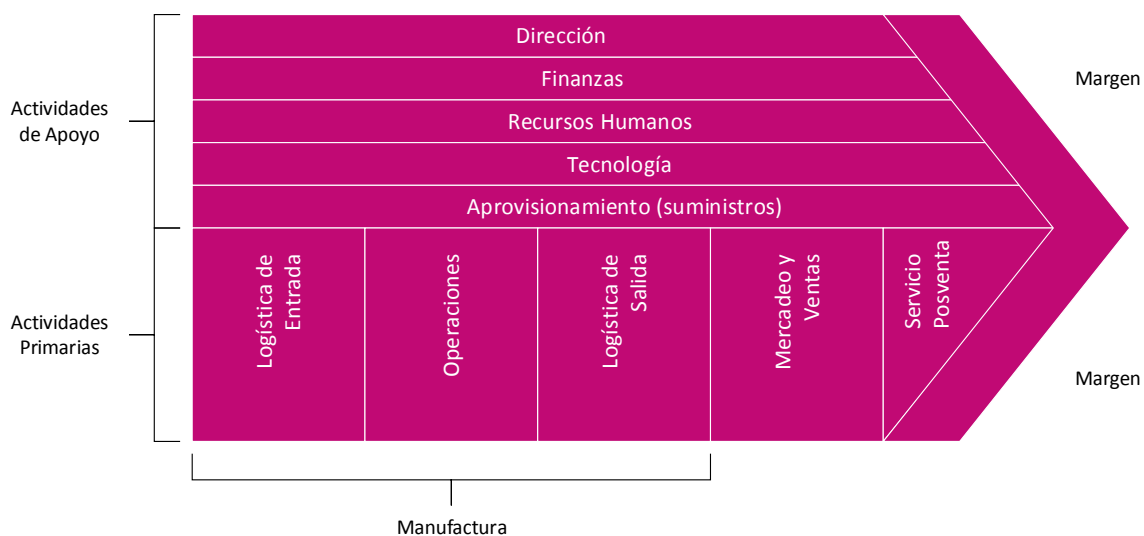


Figura III. Cadena de valor.

Fuente: (Francés, 2006).

Actividades de Apoyo.

Dirección: planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas institucionales.

Finanzas: caja, tesorería, cobranzas y contabilidad

Recursos Humanos: Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

Tecnología: investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en máquinas y equipos.

Aprovisionamiento (suministros): Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos.

Matriz DOFA

En el libro (López Trujillo & Correa Ospina, 2007) la matriz es definida por Koontz y Weinrich como una “estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”.

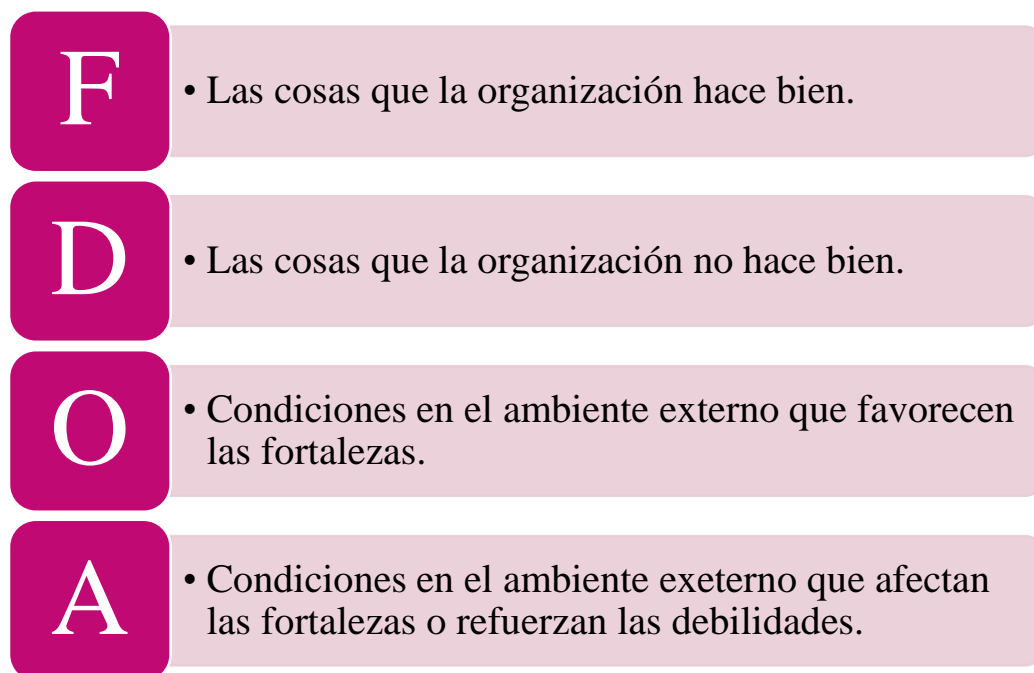


Figura IV. Análisis DOFA.

La matriz debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DOFA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategia de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas (López Trujillo & Correa Ospina, 2007).

La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

Las estrategias DO: se formula para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas. Pueden existir oportunidades externas críticas, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

Las estrategias FA: reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias FO: aprovechando las fortalezas internas de la empresa para sacar ventaja de las oportunidades externa. Las personas de las organizaciones buscan una posición donde puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Las estrategias DA: son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e pedir las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas estará en una situación de alerta por supervivencia.

7. Diseño metodológico

Dado que la investigación tiene como objetivo diseñar un plan de mercadeo para la apertura de Silvia Becerra Online a Bucaramanga y su Área Metropolitana, se hace necesario realizar un análisis del mercado para determinar los objetivos del plan y con éstos diseñar las estrategias o programas del marketing mix con sus respectivos indicadores de gestión específicos. A continuación, se pronostica la demanda, y por último, se estima un presupuesto para la ejecución de este plan de mercadeo. Entonces, las actividades a desarrollar son:

Análisis de mercadeo, donde se presentan las características del mercado.

Determinación de objetivos estratégicos, con las metas a alcanzar con el desarrollo del plan de mercadeo en la apertura de la tienda virtual.

Diseño de estrategias de posicionamiento ligadas a los objetivos.

Indicadores de gestión, para medir el éxito de las estrategias a lo largo del tiempo y evaluar los resultados obtenidos.

Presupuesto, estimación de los costos de la implementación de la estrategia seleccionada.

Pronóstico, las previsiones de evolución del mercado objetivo, teniendo en cuenta tendencias de crecimiento de la demanda.

8. Análisis de mercado

Definición del mercado relevante

En la Figura V se clasifica la moda para las tiendas virtuales y físicas según el precio de la siguiente manera, Alta costura (Haute Couture), Listo para Usar (Prêt-a-Porter) y de Gran Distribución (Mass) donde cada clasificación cuenta con marcas que llevan al consumidor final prendas de vestir o complementos. La Alta Costura se refiere a la creación de prendas a la medida de cada cliente. Estas colecciones se realizan de forma artesanal, con materiales de altísima calidad, cuidadísimos detalles y maravillosos efectos visuales. Los diseñadores crean una colección base y el cliente luego encarga su modelo particular hecho absolutamente a medida que puede llevar cambios adaptados a su personalidad o su tipología (Tendencias moda, 2015). El 'listo para usar' no es más que una tendencia que rompió con todos los esquemas de la época de alta costura para darle paso a una moda mucho más informal con todos los estándares de calidad (Gómez Vera, 2011). La categoría de moda de Gran Distribución reúne todas las prendas listas para usar fabricadas con materiales baratos, en grandes cantidades y en tamaño estándar. Los diseños de los famosos, son adaptados a este tipo de indumentaria. La técnica de producción es fácil y de rápida ejecución a bajo costo.

Silvia Becerra Online comercializa productos en la categoría moda para suplir la necesidad de las mujeres que buscan prendas de vestir y complementos exclusivos para toda ocasión, por esta razón, su mercado relevante se ubica en las prendas listas para Usar (Prêt-a-Porter) en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

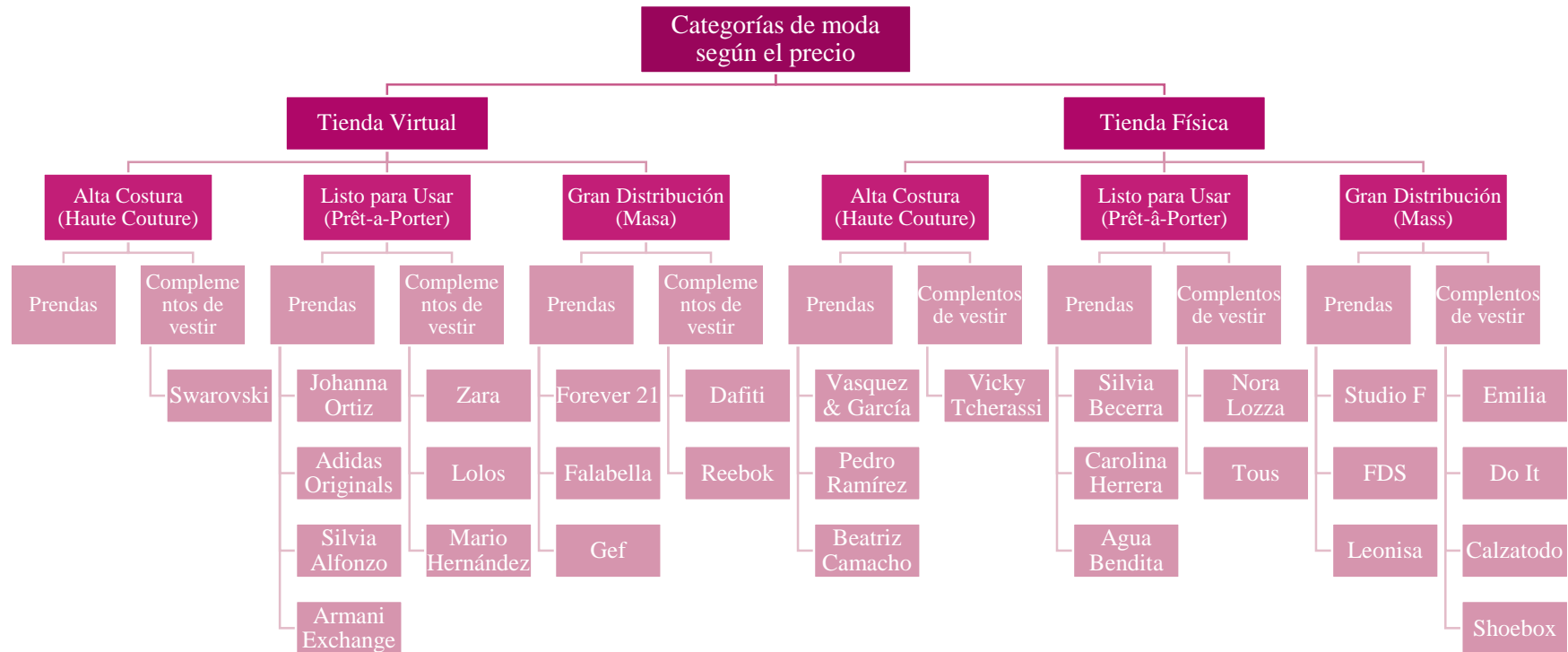


Figura V. Categorías de moda según precio para Tienda Virtual y Tienda Física.

Fuente: (La marca de moda, 2012)

Análisis de la demanda primaria

Silvia Becerra Online ofrece productos listos para usar (Prêt-a-Porter) para mujeres que buscan reflejar su belleza y seguridad en las prendas y complementos de vestir que usa diariamente con una experiencia de compra diferente. En la tienda virtual es posible encontrar artículos de moda para distintos tipos de mujer en cada una de las etapas de su vida, desde una adolescente de 14 años, hasta un mujer de 50, que buscan proyectar su personalidad a través de exclusivas prendas y complementos que proyectan feminidad y delicadeza. Los productos van dirigidos a mujeres con gusto por la exclusividad en estratos 3, 4, 5, 6 de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y una capacidad de compra de 65.000 COP mensuales (equivalente a una prenda o complemento de vestir).

Análisis de la demanda selectiva

En la tienda Silvia Becerra Online, las mujeres de Bucaramanga y su área metropolitana, no sólo encuentran un lugar para comprar, sino un entorno de interacción con la industria de la moda a través de la asesoría en las tendencias actuales y la manera correcta de combinar las prendas para crear atuendos únicos. En primer lugar, la tienda cuenta con gran variedad de prendas que incluyen blusas, camisetas, vestidos, enterizos, shorts y vestidos de baño, donde la diversidad en telas y cuidadosos acabados marcan la diferencia sin perder de vista la calidad presente en cada una de ellas. Además, el contacto a través de las redes sociales busca garantizar una comunicación personalizada con cada una de las clientas desde cualquier lugar siempre que cuente con un dispositivo móvil. Por otro lado, podrán acceder a un catálogo de productos mientras se informan y deciden qué prendas exclusivas se adaptan a su personalidad y la imagen que desea proyectar.

Segmentación

Para determinar los segmentos del mercado de la moda, se tienen en cuenta factores demográficos, como la edad, el estrato y el estilo. A continuación se presentan los segmentos atractivos para la tienda virtual Silvia Becerra en Bucaramanga y su Área Metropolitana:

Femenino ejecutivo, mujeres entre los 25 y los 50 años de edad en estratos 3, 4, 5, 6.

Femenino juvenil, mujeres entre los 14 y los 19 años de edad en estratos 3, 4, 5, 6.

Femenino informal, mujeres entre los 18 y los 50 años de edad en estratos 3, 4, 5, 6.

Femenino elegante, mujeres entre los 25 y los 50 años de edad en estratos 3, 4, 5, 6.

Análisis competitivo

Posteriormente se presenta en Tabla 12 la matriz de perfil competitivo donde se compara la tienda virtual Silvia Becerra con los principales competidores Forever 21 y Studio F. Para ellos se tuvieron en cuenta factores claves para el éxito así como una ponderación de los mismo y la calificación de cada empresa con el fin de determinar cuál presenta las mejores condiciones para competir en la industria.

Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo de la tienda Silvia Becerra se centra en el segmento femenino juvenil entre los 14 y 19 años así como el informal para mujeres entre los 18 y los 50 años en los estratos 3, 4, 5, 6 de la ciudad de Bucaramanga y su Área metropolitana.

9. Diagnóstico

Ficha técnica de la investigación

Para realizar el diagnóstico del mercado objetivo, se realizó una investigación de mercados, a continuación se presenta la ficha técnica de la misma donde se incluye el objetivo general, los objetivos específicos, el tipo de investigación, el tamaño de la población, el tamaño de la muestra, la necesidad de información el número de preguntas y el método.

Tabla 3

Ficha técnica de la Investigación de mercados

Ficha técnica de Investigación de Mercados																			
Objetivo General	Determinar el comportamiento de compra en el segmento objetivo con el fin de diseñar estrategias de comercialización para la empresa Silvia Becerra Online. Conocer el perfil de los posibles clientes para la Empresa Silvia Becerra Online, buscando caracterizar el mercado al que va dirigido los productos.																		
Objetivos Específicos	Identificar la capacidad de compra de los encuestados, buscando tener mayor claridad al momento de generar estrategias de ventas. Definir atributos determinantes de compra que permitan reconocer oportunidades que generen fortalecimiento con el cliente.																		
Tipo de investigación	Descriptiva																		
Tamaño de la Población	<table border="1"> <tr> <td>Tamaño población</td> <td colspan="2">1.038.622</td> </tr> <tr> <td>Población femenina</td> <td>52,20%</td> <td>542.161</td> </tr> <tr> <td>Población femenina productiva</td> <td>65,20%</td> <td>353.489</td> </tr> <tr> <td>Estrato 3</td> <td>25,80%</td> <td rowspan="4">235.777</td> </tr> <tr> <td>Estrato 4</td> <td>32,10%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 5</td> <td>3,20%</td> </tr> <tr> <td>Estrato 6</td> <td>5,60%</td> </tr> </table>	Tamaño población	1.038.622		Población femenina	52,20%	542.161	Población femenina productiva	65,20%	353.489	Estrato 3	25,80%	235.777	Estrato 4	32,10%	Estrato 5	3,20%	Estrato 6	5,60%
	Tamaño población	1.038.622																	
	Población femenina	52,20%	542.161																
	Población femenina productiva	65,20%	353.489																
	Estrato 3	25,80%	235.777																
	Estrato 4	32,10%																	
	Estrato 5	3,20%																	
Estrato 6	5,60%																		
235.777 mujeres de Bucaramanga y su área metropolitana. (52,2%), productivas (65,2%) entre los estratos 3, 4, 5, 6.																			
Teniendo en cuenta una población de 235.777 con la misma probabilidad de éxito y fracaso del 50% y un error del 7%, la muestra es de 204 mujeres.																			
La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:																			

 Ficha técnica de Investigación de Mercados

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * \frac{E^2}{4} + p * q}$$

Muestra	204
p	50%
q	50%
N	235.777
E	7%

Necesidad de información de la población	Edad Género Frecuencia de compra Artículos que compra por internet Tipos de prendas de vestir que compra Que cantidad de cada prenda compra Cuales tiendas de ropa compra suele frecuentar Importancia de los factores de compra Que redes sociales utiliza Cuánto dinero invierte en ropa y complementos de vestir Medios para comprar artículos de moda Que desea encontrar en las tiendas de moda Preferencias al momento de comprar
Método	Dirección Correo electrónico Encuesta virtual
Número de preguntas	17

 Fuente: (Municipio de Bucaramanga, 2012; Imebu, 2008)

Instrumento

*Dar clic en el logo para acceder al cuestionario publicado en la web.



Resultados y análisis

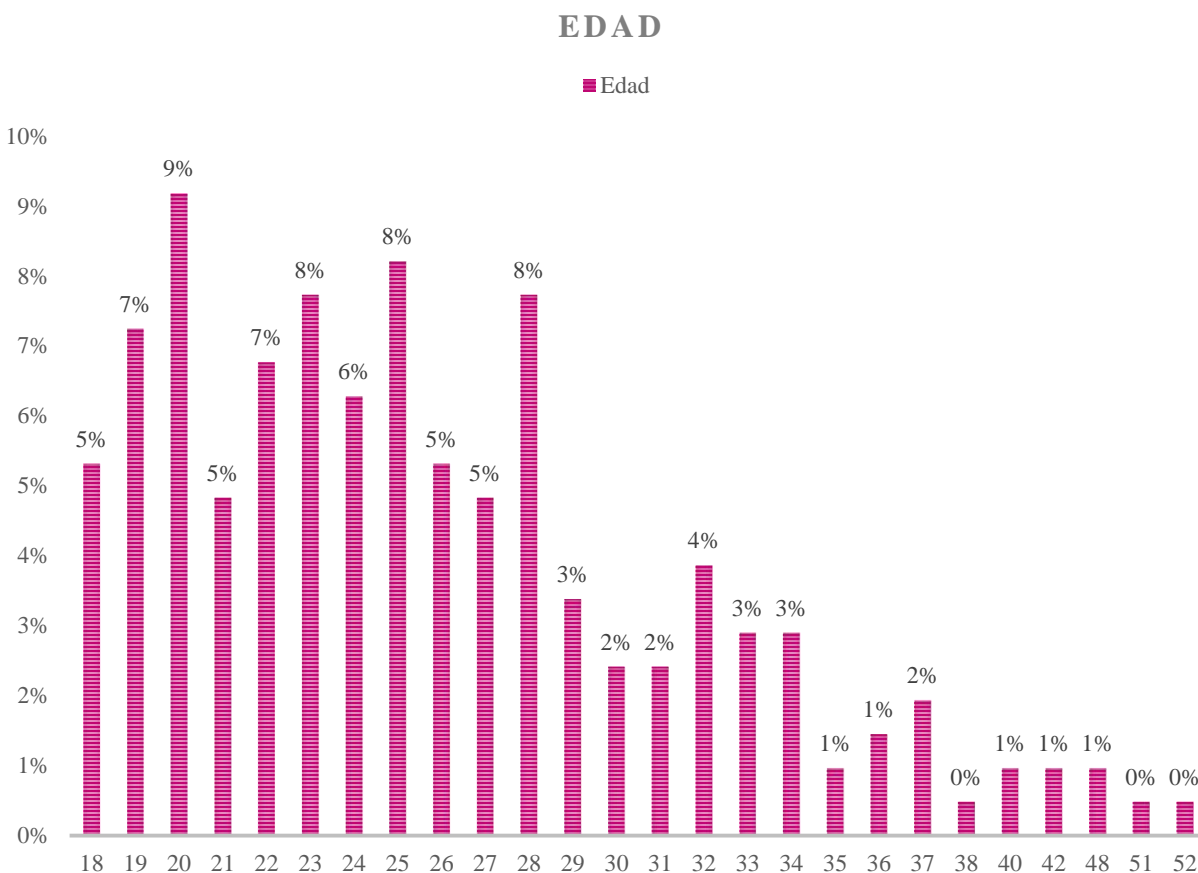


Gráfico VIII Frecuencia de edades de las clientas

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

En la gráfica se aprecia la distribución de edades de las mujeres encuestadas donde se observa una mayor frecuencia en las edades, 20, 23, 25, 28, lo cual indica que las colecciones deben estar dirigidas en mayor proporción a tendencias que suplan las necesidades de moda de mujeres en estos rangos de edad sin abandonar otros nichos de mercado que puedan presentar una oportunidad para aumentar la cuota de mercado.

¿CON QUÉ FRECUENCIA SE INFORMA O COMPRA ROPA Y COMPLEMENTOS DE VESTIR EN UNA TIENDA VIRTUAL?

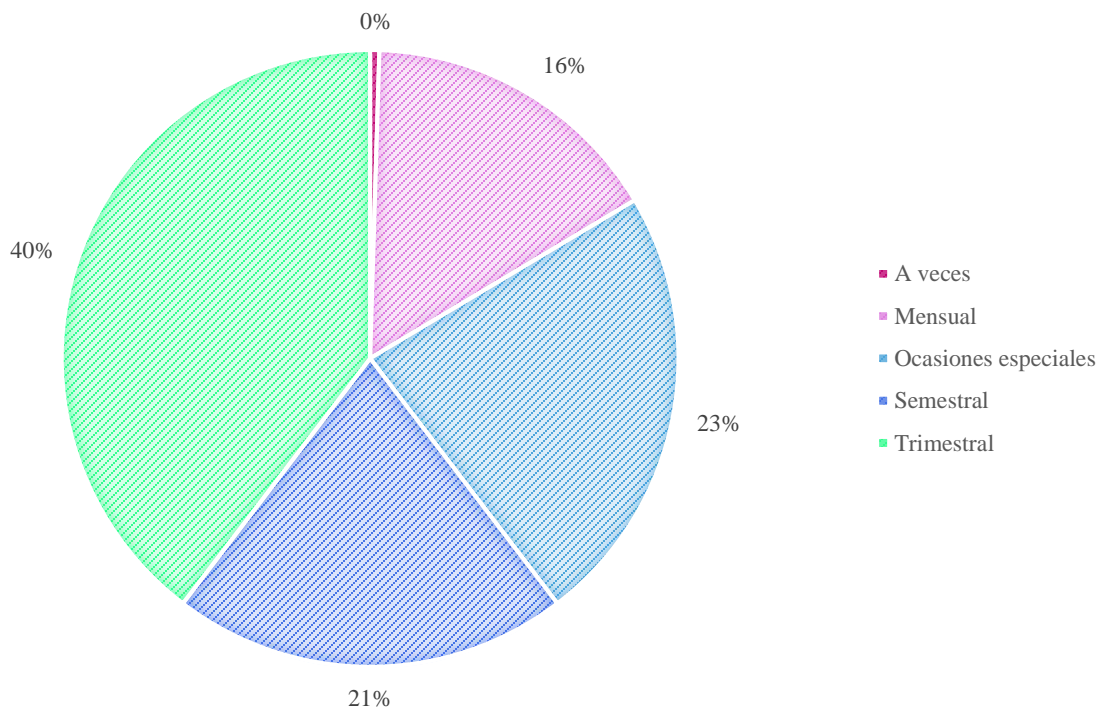


Gráfico IX Frecuencia de información o compra ropa y complementos de vestir

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Se muestra la frecuencia de información o compra de prendas y complementos de vestir con una mayor proporción trimestral seguida de las ocasiones especiales y la frecuencia semestral. Dado que en términos de frecuencia, el semestre se encuentra compuesto de trimestres, es adecuado cambiar de colección trimestralmente agregando las nuevas tendencias de moda en la industria globalizada con el fin de fidelizar a las clientas actuales, generando un hábito de compra y atraer nuevas que conozcan la experiencia de compra.

¿CUÁLES ARTÍCULOS DE MODA COMPRA A TRAVÉS DE INTERNET?

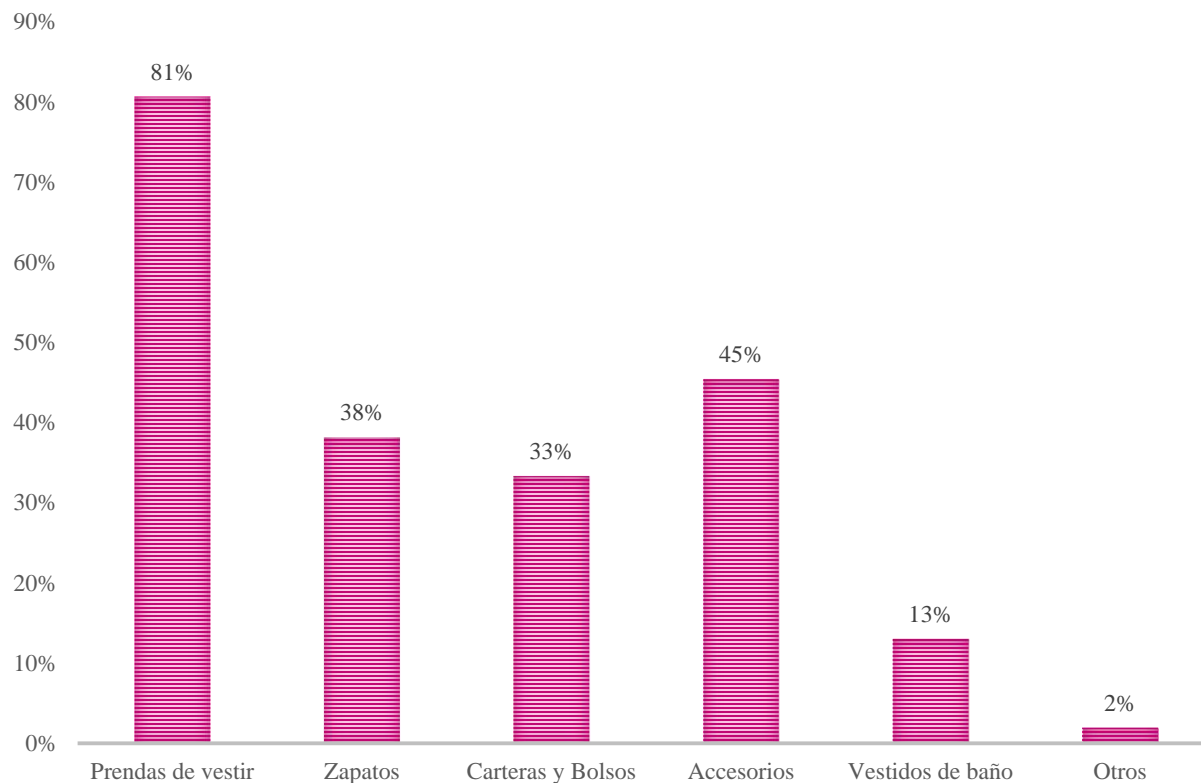


Gráfico X Artículos de moda que compra a través de internet

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Las mujeres a través de la encuesta dieron a conocer los artículos que esperan encontrar en una tienda virtual de moda, donde sobresalen las prendas de vestir y los accesorios seguidos de los zapatos y las carteras, por lo cual el catálogo de productos debe centrarse en las prendas de vestir y los accesorios que representan sus necesidades principales.

¿QUÉ TIPOS DE PRENDAS DE VESTIR COMPRA?

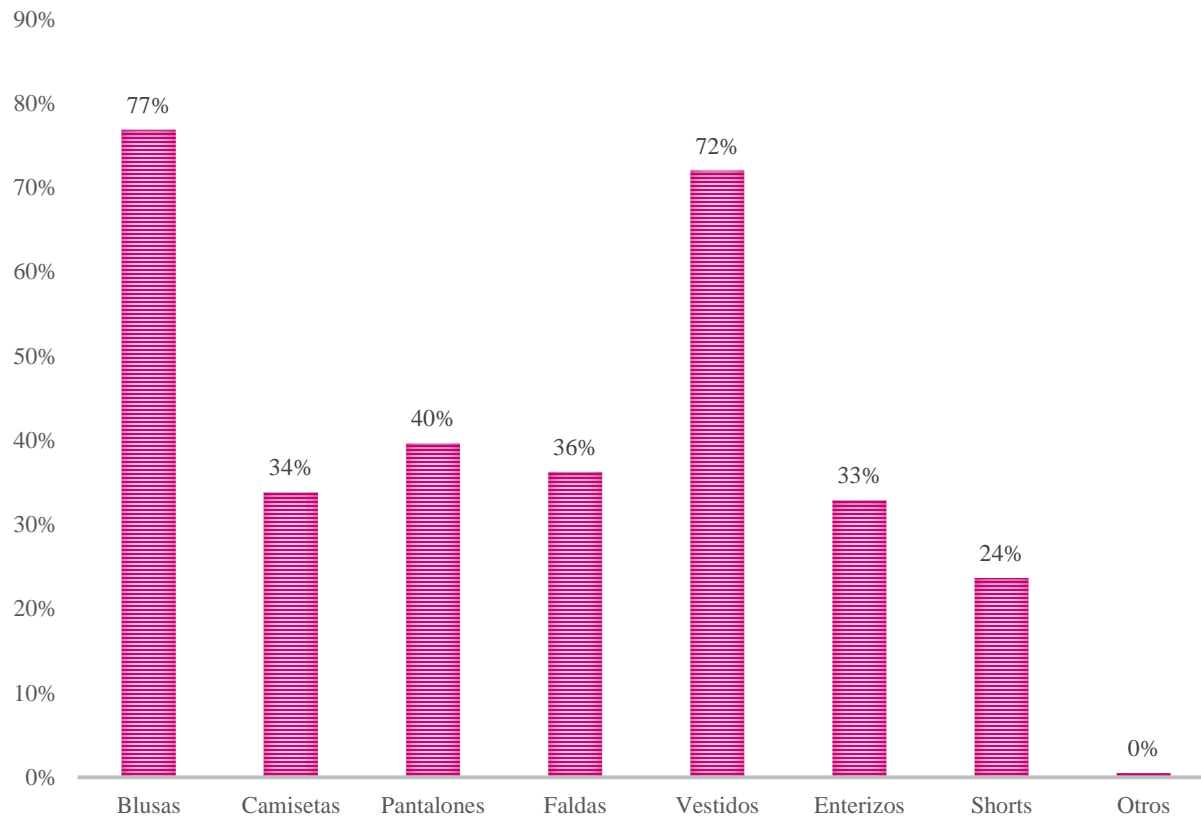


Gráfico XI Prendas de vestir que desean adquirir

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Al enfocarse en las prendas de vestir las mujeres encuestadas escogieron blusas y vestidos como sus preferidas al momento de comprar seguida de pantalones y faldas. Por lo tanto, cuando se realizan las órdenes de compra se debe tener en cuenta que deben incluirse en mayor proporción estos artículos para suplir las necesidades del mercado objetivo.

¿QUÉ CANTIDADES COMPRA DE CADA TIPO DE PRENDA DE VESTIR? (ANUAL)

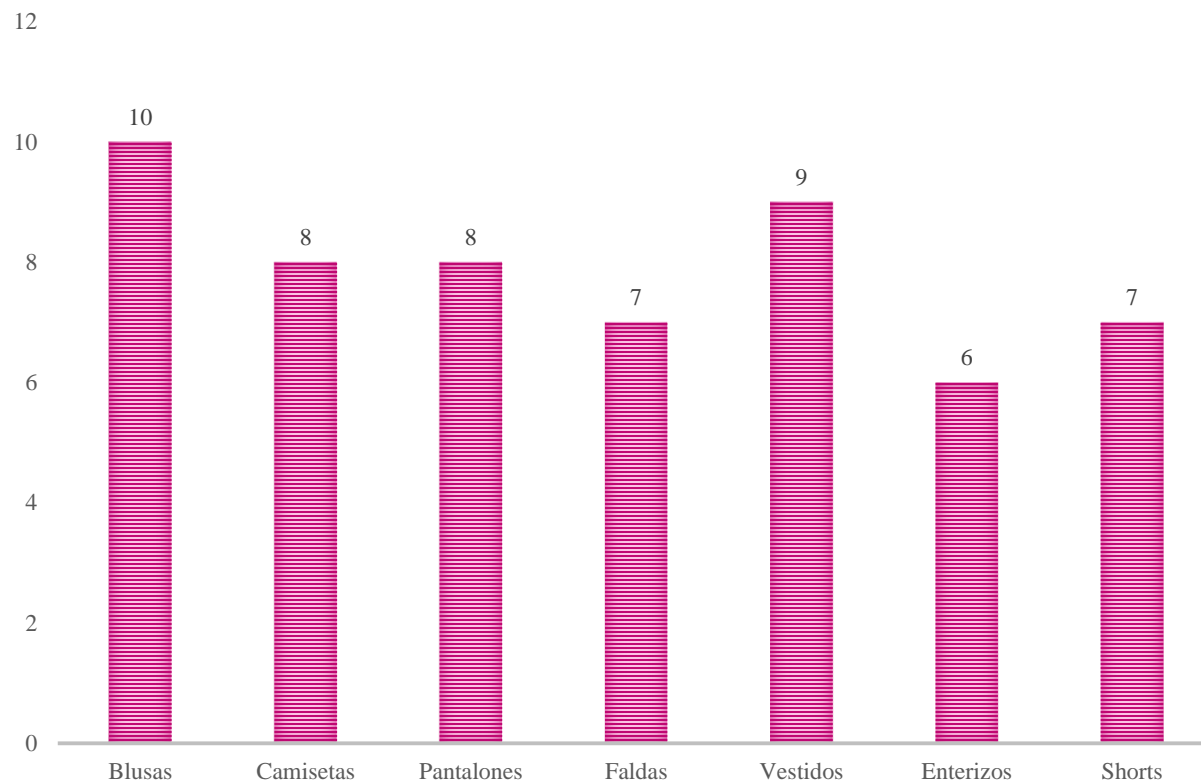


Gráfico XII Unidades anuales de prendas compradas

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

En cuanto a la cantidad de artículos de cada tipo de prendas de vestir que las mujeres compran en promedio anualmente, se encontró que las mujeres que desean comprar blusas comprarán 10, quienes compran vestidos adquirirán 9, seguidas de 8 camisetas y pantalones, 7 faldas y shorts y por último 6 enterizos. El promedio se realizó teniendo en cuenta las mujeres que desean comprar cada tipo de prenda, por ejemplo, una mujer que compra blusas, pantalones y vestidos adquirirá anualmente en promedio 10, 8 y 9 respectivamente. Estos datos son útiles en el momento de proyectar la demanda de cada producto para el momento de realizar las órdenes.

¿EN CUÁLES TIENDAS DE MODA SE INFORMA O COMPRA ROPA PRENDAS O COMPLEMENTOS DE VESTIR?



Gráfico XIII Tiendas de moda donde informa o compra

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Quando se trata de informarse o comprar, las mujeres se fidelizan con las marcas y dado que el mercado se centra en mujeres entre los 12 y los 28, Forever 21 se ubica en el primer lugar como competencia, seguida de Studio F y Zara, Ela y Mango. Esta información es útil para conocer los productos, el precio de venta y generar estrategias para diferenciarse, fidelizar las clientas actuales y atraer nuevas.

CALIFIQUE DE 1 A 5 LA IMPORTANCIA DE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN SI COMPRARÁ UN ARTÍCULO DE MODA [CALIDAD, PRECIO, EFICIENCIA, TENDENCIA]

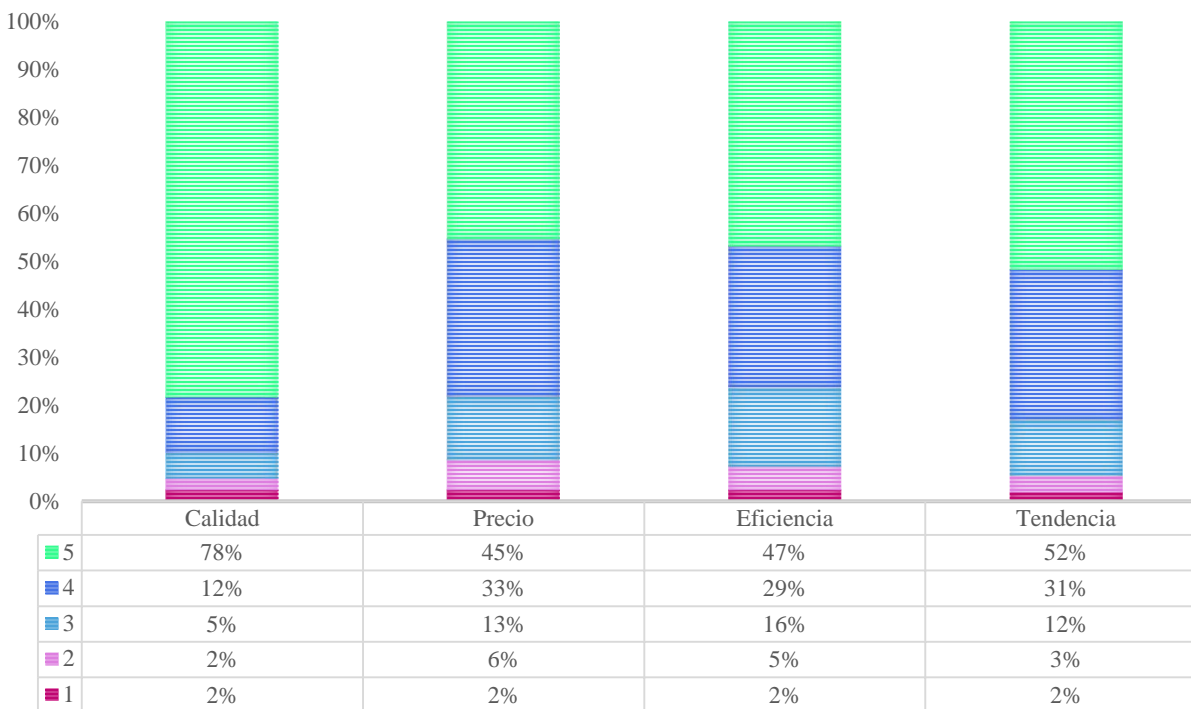


Gráfico XIV Factores determinantes de compra

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

En el momento de compra, las mujeres evalúan atributos que definen la compra de la clienta. En el primer lugar se ubica la calidad, donde el 78% de las mujeres la calificaron con 5. En segundo lugar se ubica la tendencia donde el 52% de las encuestadas la califican 5. Luego, la eficiencia en el servicio y la atención al cliente en el momento de comprar con el 47% y finalmente el precio con el 45%, demostrando que la venta de artículos de moda debe mezclar de manera adecuada cada factor para garantizar el bienestar de la clienta y la posible fidelización de ésta.

¿CUÁLES REDES SOCIALES UTILIZA PARA INFORMARSE O COMPRAR ARTÍCULOS DE MODA?

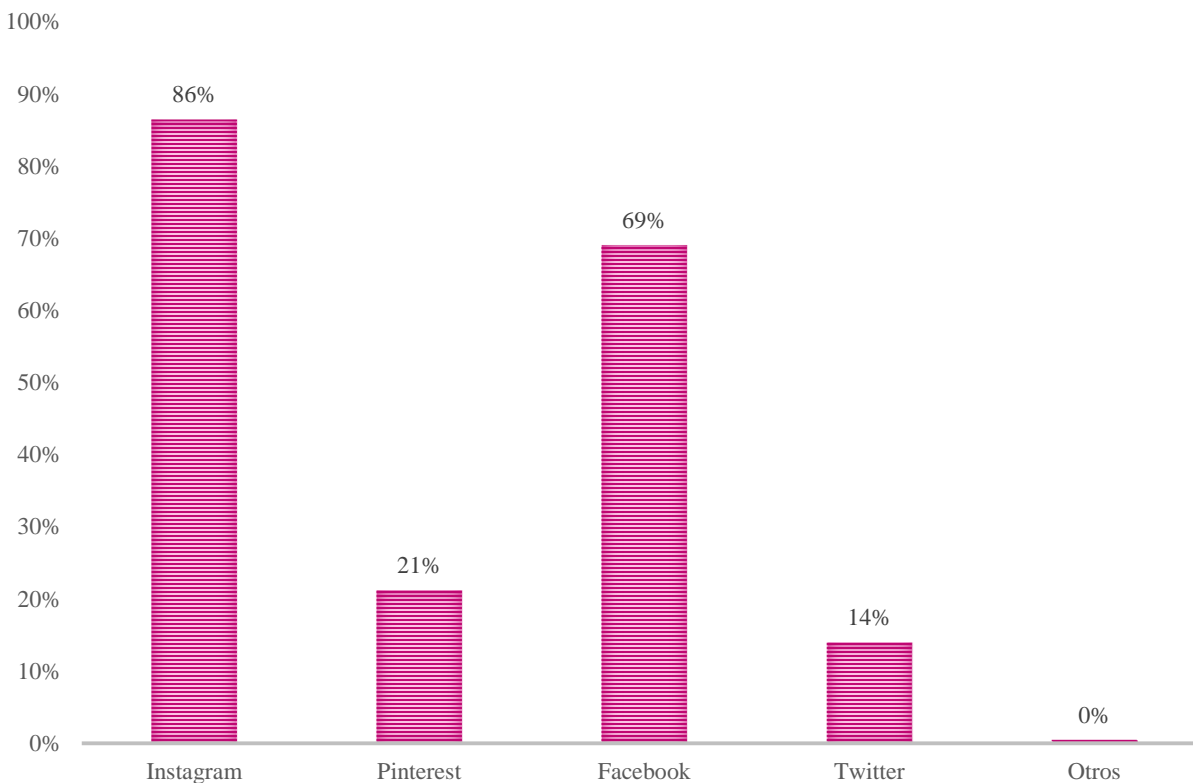


Gráfico XV Redes sociales que frecuentan

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

En la actualidad las redes sociales más usadas por las mujeres encuestadas son Instagram y Facebook (basadas en imágenes), seguido de Pinterest y Twitter; por lo que las estrategias de marketing deben pautarse principalmente en estas plataformas que permiten llegar a posibles clientas potenciales, informándolas sobre las nuevas tendencias y el catálogo de producto.

CUANDO VA DE COMPRAS, ¿CUÁNTO DINERO EN PESOS COLOMBIANOS INVIERTE EN ROPA Y COMPLEMENTOS DE VESTIR?

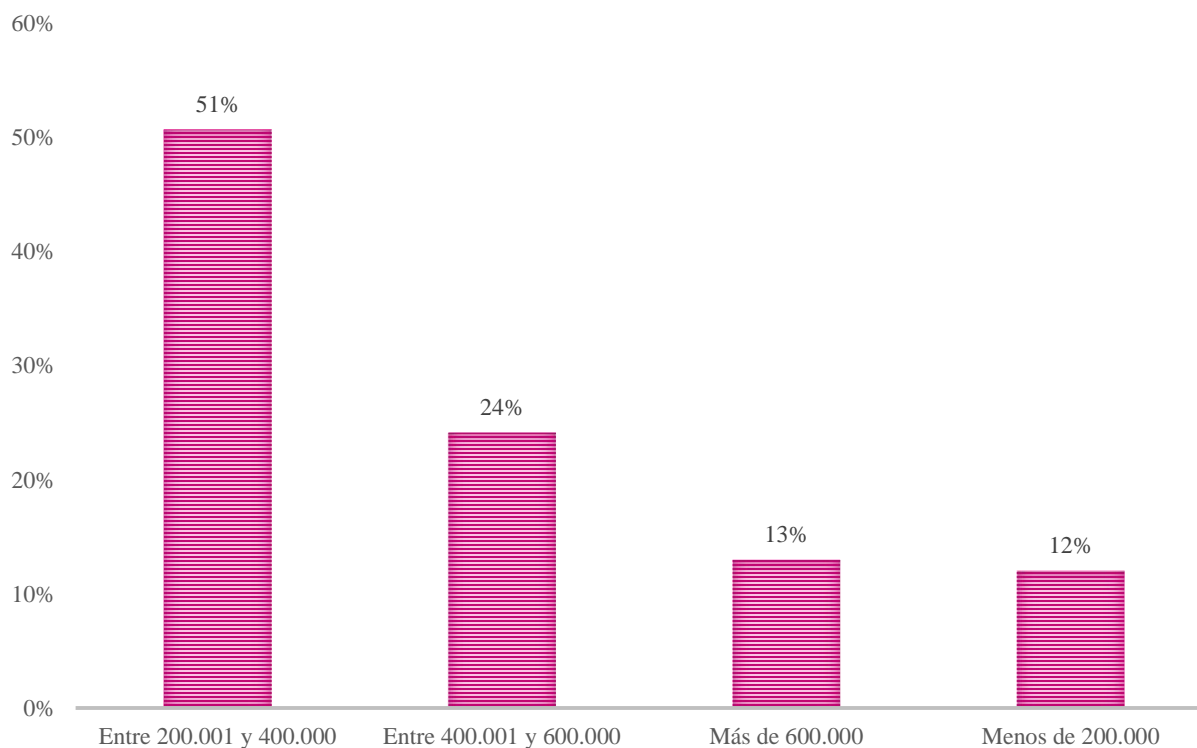


Gráfico XVI Dinero invertido en prendas y complementos por compra

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Cada vez que una mujer decide ir de compras lleva un presupuesto de dinero disponible para suplir sus necesidades de moda, el 51% de las encuestadas indicaron que cuando van de compras, gastan entre 200.001 y 400.000, en segundo lugar el 24% de las mujeres compran entre 400.001 y 600.000. En los últimos lugares se ubican las clientas con hábitos de compra superiores a 600.000 y menos de 200.000. Sirviendo como herramienta para determinar el potencial de ventas de acuerdo al número de clientas que deciden realizar compras en la tienda virtual.

**¿CUÁNTO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR EN PESOS
COLOMBIANOS POR CADA UNA DE LAS
SIGUIENTES PRENDAS DE VESTIR?**

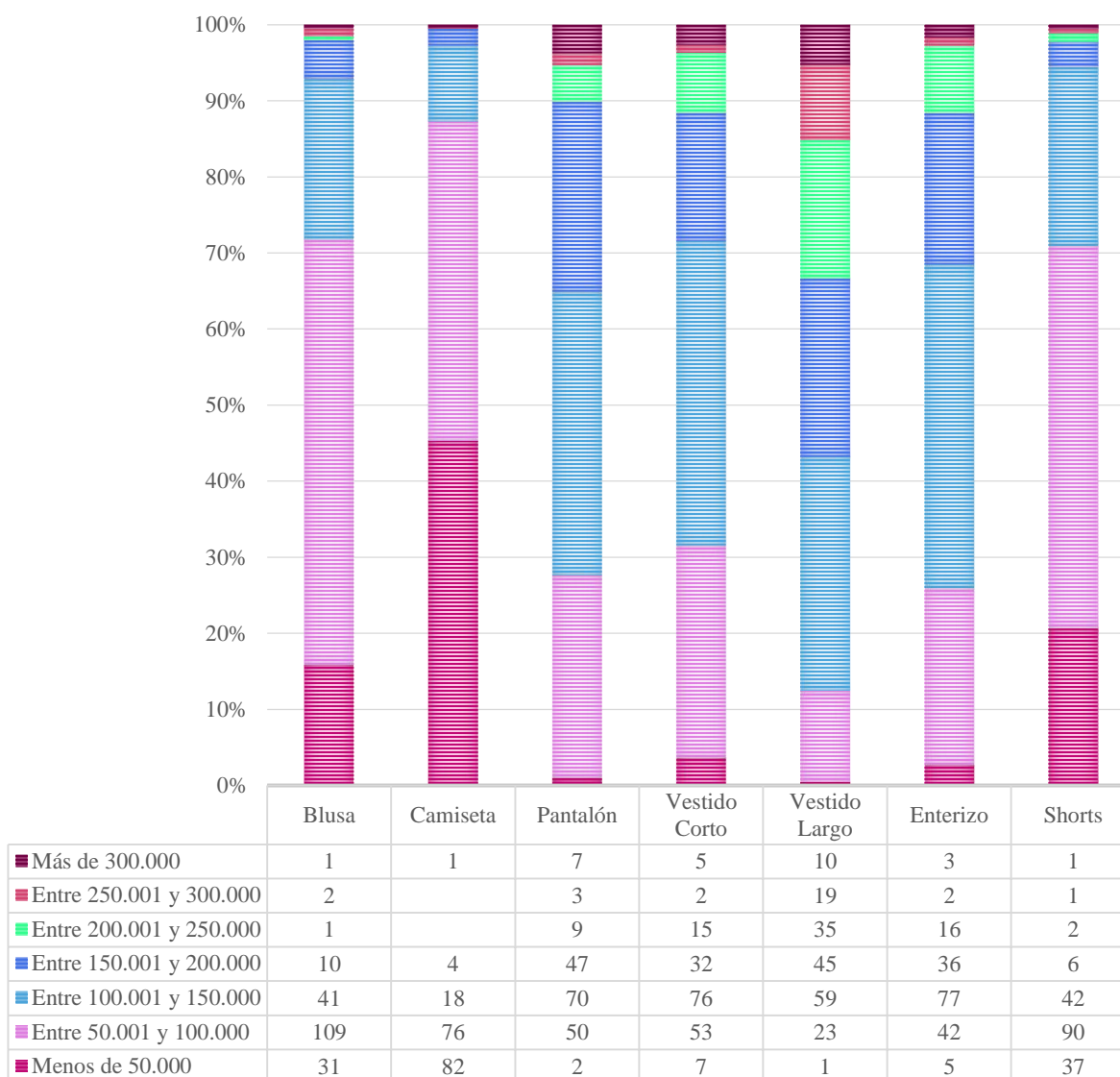


Gráfico XVII Precios desde la perspectiva del cliente

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Los datos recolectados son útiles para fijar precios similares a los esperados por las mujeres en cada una de las prendas de vestir, para las blusas la mayoría de mujeres pagarían entre 50.000 y 100.000. En camisetas la mayoría de mujeres están dispuestas a pagar menos de

50.000, sin embargo, un número cercano pagaría hasta 100.000 por lo cual el precio podría oscilar entre 50.000 y 100.000 buscando incrementar los ingresos y ofrecer productos más elaborados y de mejor calidad. En pantalones, el precio deseado se encuentra entre 100.000 y 150.000. Para los vestidos cortos y largos, el precio deseado por las mujeres está entre 100.000 y 150.000. Los enterizos presentan un valor deseado entre 100.000 y 150.000. Finalmente, el precio que buscan las encuestadas para los shorts está entre 50.000 y 100.000.

¿QUÉ MEDIO PREFIERE PARA COMPRAR LOS ARTÍCULOS DE MODA?

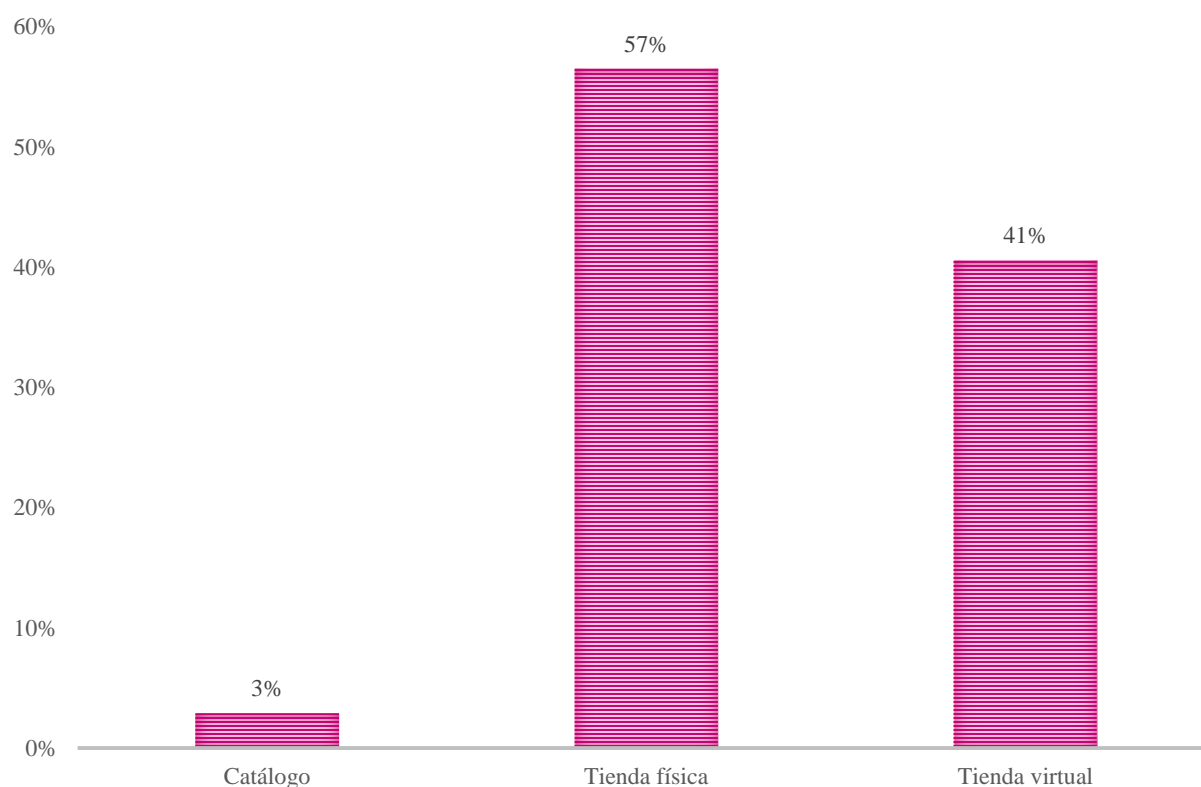


Gráfico XVIII Canales de compra

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

En los canales para realizar la compra de artículos de moda, las mujeres prefieren las tiendas físicas con un 57%, sin embargo, el 41% prefiere la tienda virtual, mostrando el auge y el

cambio en las costumbres de compra, por lo cual se espera un crecimiento en el mercado virtual y las compras a través de plataformas web.

EN EL MOMENTO DE COMPRAR, PREFIERE:

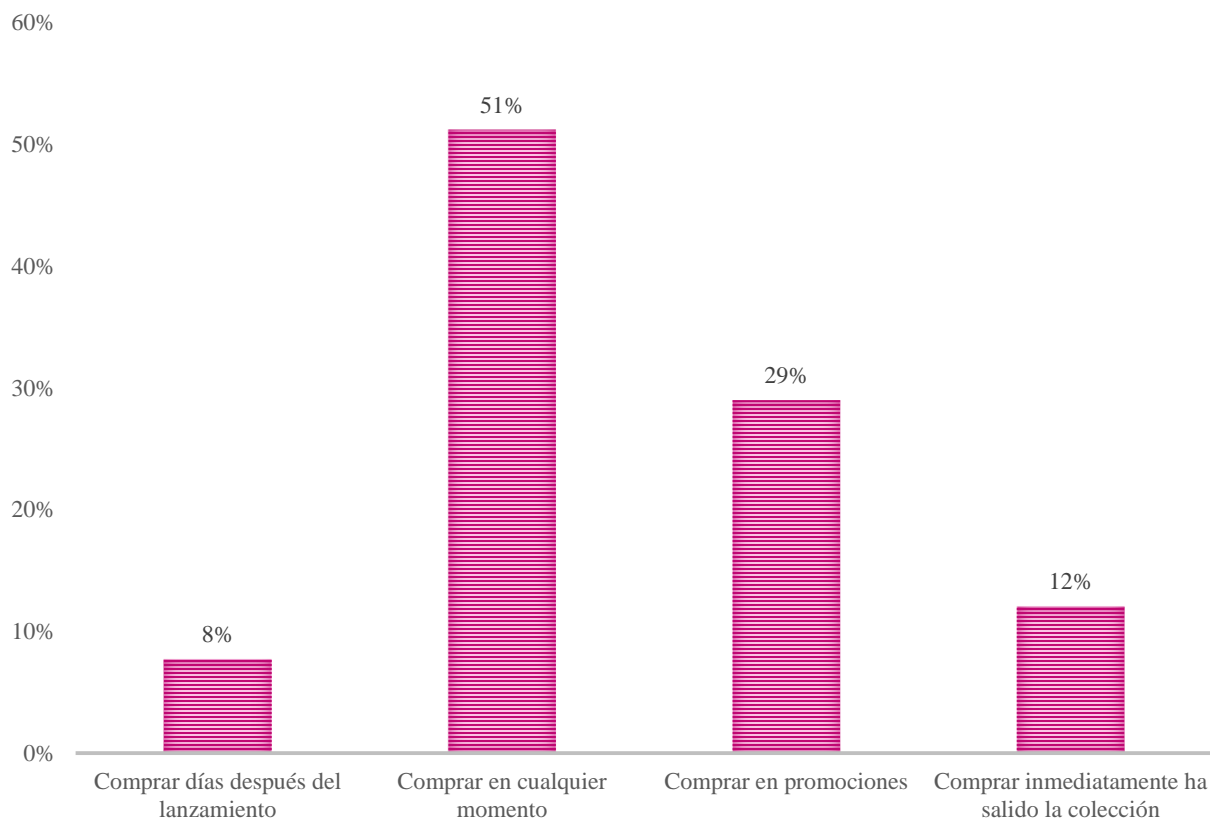


Gráfico XIX Momento de decisión de compra

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Las mujeres encuestadas no tienen un momento específico de compra, una vez cuentan con los recursos económicos y el deseo de adquirir artículos de moda, lo harán. Aunque, por supuesto, el 29% prefiere comprar cuando se presenta una promoción seguido del 12% que compra inmediatamente ha salido la colección. Por lo tanto, se puede esperar un aumento en las ventas cuando se presentan promociones y cada vez que se renueva los artículos.

QUÉ PRODUCTOS ADICIONALES A LOS ACTUALES LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN NUESTRA TIENDA SILVIABECERRA ONLINE

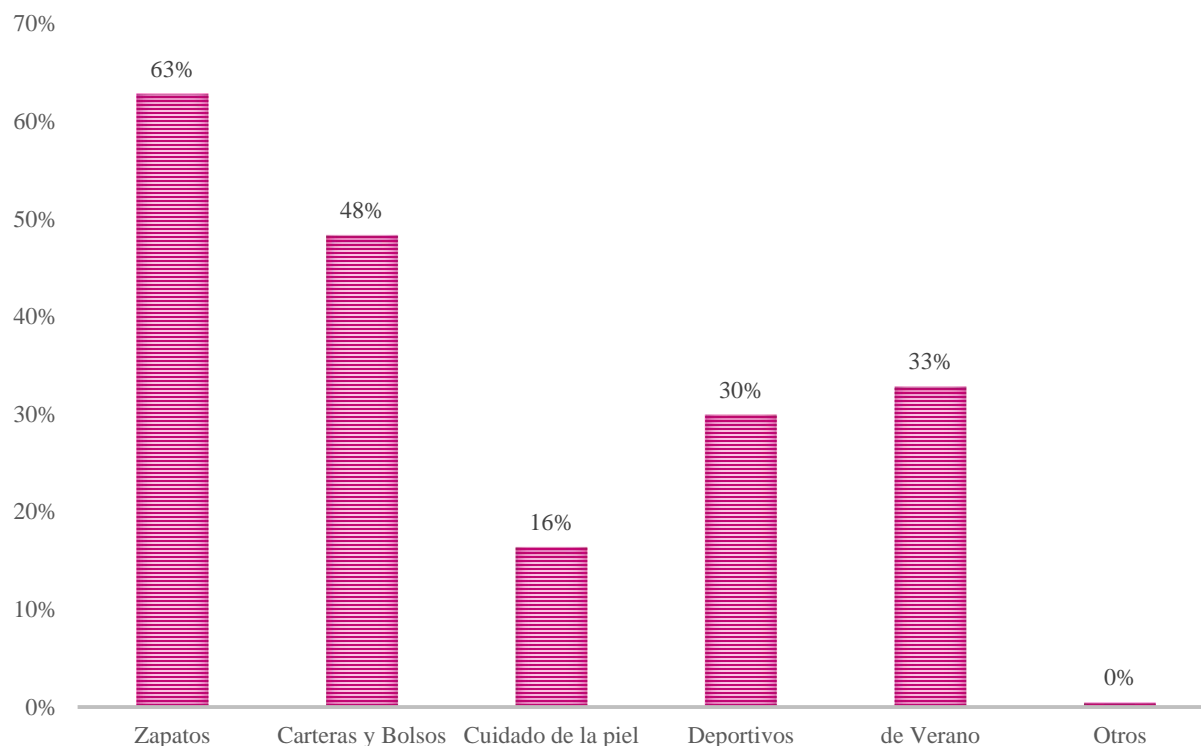


Gráfico XX Productos adicionales que desean las clientas

Fuente: (Silvia Becerra Online, 2015)

Las prendas de vestir no son suficientes para crear un conjunto adecuado, los complementos de moda son cruciales según lo presentado previamente. Aunque, las mujeres también están interesadas en comprar zapatos y carteras o bolsos en su mayoría a través de la tienda virtual.

Conclusiones de la investigación

Las estrategias de marketing deben dirigirse principalmente a mujeres entre 20 y 28 años, donde se encuentra la mayor proporción de clientes. Además, la colección debe cambiar trimestralmente alineándose con la frecuencia de compra del mercado enfocándose en prendas de

vestir preferidas como blusas con precios entre 50.000 y 100.000 y vestidos entre 100.000 y 150.000. Las mujeres acostumbran comprar anualmente entre 10 y 9 respectivamente por lo que debe presentarse gran variedad para suplir sus necesidades.

Por otro lado, en cada compra, las clientas tienen a comprar entre 200.000 y 400.000

La competencia directa de la tienda virtual es Forever 21 acompañado de Zara y Studio F, por lo que se aplica la estrategia de diferenciación para dar a conocer los beneficios de la compra en línea al alcance de un dispositivo electrónico.

En los factores que definen la compra, se encontró que las clientas buscan calidad y tendencia más que el precio. Además, para informarse, utilizan redes sociales como Instagram y Facebook.

En el canal de compra, las encuestadas aún prefieren adquirir sus prendas en tiendas físicas, por lo cual una de las estrategias es la creación de una tienda física para que éstas conozcan la calidad del producto y compren posteriormente en la tienda virtual.

Por otro lado, las mujeres sugieren la incorporación de productos como zapatos y bolsos dentro de las líneas de producto de la tienda.

Caracterización del cliente

Tabla 4

Caracterización del cliente de la tienda virtual

Característica	Descripción
Edad	18 a 52 años. Con mayor frecuencia entre los 20 y los 28 años
Frecuencia de información o compra	Trimestral
Artículos de moda comprados a través de internet	Prendas de vestir y accesorios
Tipos de prendas de vestir	Blusas y vestidos en mayor proporción seguidos de pantalones.

Característica	Descripción
Cantidad anual de producto	10 blusas, 9 vestidos y 8 pantalones
Tiendas donde se informa o compra	Forever 21, Studio F, Zara son las principales seguidas de Ela
Factores determinantes de éxito	Calidad y Tendencia
Redes sociales utilizadas	Instagram y Facebook
Monto por compra	La mayor frecuencia se presenta en compras entre 200.000 y 400.000
Disposición de pago por prenda	Blusas: 50.001 – 100.000 Vestidos: 100.001 – 150.000 Pantalones: 100.001 – 150.000
Medios de compra	Muestra una preferencia por la tienda física, pero una gran cantidad de mujeres están dispuestas a comprar a través de una tienda virtual.
Preferencia al momento de compra	La clienta no tiene preferencia sobre cuando va de comprar, sin embargo, compra cuando se presentan promociones y descuentos.
Productos adicionales	En mayor proporción zapatos, carteras y bolsos.

Fuente: Autor

10. Análisis externo

Análisis de las oportunidades y amenazas del Macroentorno

Para el análisis de oportunidades y amenazas del macroentorno se hizo un barrido a través de diferentes fuentes para encontrar noticias relacionadas con el factor a estudiar para determinar factores como el económico, social y tecnológico, gubernamental, demográfico, cultura y ambiental con sus respectivas variables de análisis para posteriormente definir si éstas representan una oportunidad o amenaza y su probabilidad de suceder.

Tabla 5

Análisis de las oportunidades y amenazas del Macroentorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Probabilidad	
				Alta	Baja
Económico	Precio del dólar	Situación actual: Analistas sugieren que la fortaleza global de la moneda estadounidense y el retroceso de los precios del petróleo fueron los responsables de la tendencia alcista en el país. Bolsa de Colombia cerró a la	Amenaza	X	

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Probabilidad	
				Alta	Baja
Social y tecnológico	Nuevos formatos y tecnología que mueven la moda actual	<p>baja. Precio de acción de Grupo Éxito perdió 5,26 %. La Tasa Representativa del Mercado (TRM) para el 31 de julio es de \$2.866,04.</p> <p>Tendencia: Se espera que el dólar siga subiendo y llegue a los \$3.000</p> <p>Fuente: (Portafolio, 2015).</p> <p>Situación actual: El mercado de la moda actualmente vive un cambio que inclina a las organizaciones a enfocarse en la parte social, donde se quiere ayudar a personas vulnerables, como lo es el caso de la reconocida marca Agua Bendita que busca involucrar mujeres cabeza de familia en la producción de sus productos. Así, no solo vemos envuelto la parte social, si no nuevas tecnologías que buscan mejorar el medio ambiente y evitar la muerte de animales, es el caso de la marca Animalista que crea materiales sintéticos para calzado y no el usual cuero , buscando preservar la vida de cualquier ser.</p> <p>Tendencia: Nuevos materiales más ambientalistas y ligeros, buscando que las empresas tengan más sentido de pertenencia con la sociedad en la que viven.</p> <p>Fuente: (Torrico Silva, 2015)</p>	Oportunidad	X	
Gubernamental	Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital	<p>Situación actual: El Ministerio TIC a través del programa Apps.Co, adelanta tres convocatorias para que los emprendedores digitales accedan a entrenamientos, asesorías y recursos para impulsar sus proyectos e impactar positivamente a los colombianos</p> <p>Tendencia: Que se incentive las empresas virtuales en el país y que se genere más confianza en estas a través de los años.</p> <p>Fuente: (MinTIC, 2015)</p>	Oportunidad		X
Demográfico	Mujeres tienen más	<p>Situación actual: La era digital cambio la forma de comprar miles de</p>	Oportunidad	X	

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Probabilidad	
				Alta	Baja
	poder de compra	<p>productos desde cualquier parte del planeta, teniendo un dispositivo móvil con conexión a internet, donde el poder adquisitivo femenino ha alcanzado los US \$18.000, lo que muestra que en la actualidad las mujeres toman un importante posicionamiento en la parte laboral donde llegan a ocupar altos cargos que permiten tener una estabilidad financiera al igual que los hombre.</p> <p>Tendencia: Crecimiento en las ventas online en el mundo.</p> <p>Fuente: (Eme de Mujer, 2014)</p>			
Cultural	El ADN del consumidor colombiano	<p>Situación actual: Se encuentra un consumidor colombiano inteligente, mutante y critico; donde se muestra un personaje globalizado pero fuertemente local, la mayoría de clase media y género femenino que compra he investiga en las redes sociales.</p> <p>Tendencia: Un consumidor más consciente e inteligente que busca siempre su beneficio monetario sin afectar la calidad, abriendo paso a la nueva era tecnológica que le brinda más oferta en el mercado.</p> <p>Fuente: (Ardila, 2015)</p>	Oportunidad		X
Ambient al	Empresas ambientalme nte responsables	<p>Situación actual: En la actualidad se ve como las empresas se dirigen a mejores prácticas ambientales. Esta nueva tendencia no es una moda ni una obligación, es un estilo de vida que han ido adquiriendo las organizaciones en busca de una nueva imagen para sus empresas y a su vez gran rentabilidad en estas ,ya que genera una cultura organizacional positiva, mejorando la productiva del personal obteniendo muchos beneficios para cada una de ellas.</p> <p>Tendencia: Crecimiento de prácticas ambientales en las organizaciones con fines sociales y financieros.</p>	Oportunidad		X

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Probabilidad	
				Alta	Baja

Fuente: (Amador, 2015)

Fuente: Autor

Análisis de las oportunidades y amenazas del Microentorno

Para el análisis de oportunidades y amenazas del microentorno se hizo un barrido a través de diferentes fuentes para encontrar noticias relacionadas con los factores competencia, clientes, proveedores y agentes gubernamentales y sus respectivas variables de análisis para posteriormente definir si están representando una oportunidad o amenaza y su probabilidad de suceder.

Tabla 6

Análisis de las oportunidades y amenazas del Microentorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Probabilidad	
				Alta	Baja
Competencia	Entrada de nuevos competidores	Situación actual: Se estima que más de 30 marcas extranjeras prevén llegar al país en lo que queda del 2015 y el 2016, mientras que otras cinco que ya tienen presencia en el mercado local abrirán nuevos puntos de venta. Tendencia: La competencia entre marcas se mantiene dinámica y las locales siguen dando la batalla. Fuente: (El Tiempop, 2015)	Amenaza	X	
Clientes	Comportamiento del cliente en centros comerciales	Situación actual: El comportamiento de los consumidores en los centros comerciales muestra que la prioridad para las mujeres es ir a los locales donde se comercializa ropa. Tendencia: Se identifica a los locales de ropa como los dominantes entre los sitios más visitados. Fuente: (Portafolio, 2014)	Oportunidad	X	
Proveedores	Crecimiento de la venta de productos a lo largo de la	Situación actual: Luego de unas dos décadas de altibajos, los sectores de textiles, confecciones, cueros y calzado, actividades afectadas por el	Oportunidad		X

Factor	Variable de análisis	Tendencia	O/A	Probabilidad	
				Alta	Baja
	cadena de abastecimiento de la industria de la moda	contrabando, la competencia desleal, la subfacturación y la lenta reconversión tecnológica, entre otros, podrían ver en el 2015 un buen año. Tendencia: El mercado local de vestuario, calzado y otras confecciones (tanto nacionales como importadas), por todos los canales, inclusive en línea, prevé ventas de 17,1 billones de pesos. Fuente: (El Tiempo, 2015)			
Agentes regulados	Capacitación en sector textil	Situación actual: Se dio a conocer a 45 empresarios beneficiados con este programa, que hoy son ejemplo a seguir en el país. Fue un proceso que duró seis meses, con la intención de mejorar la productividad e internacionalización de las mismas. Tendencia: Oportunidad desde la alcaldía de Bucaramanga para retroalimentarse y promocionar eventos de este tipo, que le servirá a la próxima feria de Bucaramanga, y su ya tradicional “Corazón de la Moda”. Fuente: (Hernández Taboada, 2014)	Oportunidad		X

Fuente: Autor

Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter

A continuación se presenta el análisis de las fuerzas del modelo de Porter en la industria, para ello se verificó el impacto de las mismas en la industria realizando una breve descripción de ésta en el contexto, la variable que afecta, la descripción de la variable, las consecuencias de la variable en la industria y el impacto para la empresa.

Tabla 7

Rivalidad de las compañías que compiten en la industria

Rivalidad de las compañías que compiten en la industria
Cuando existen cambios de colección y en temporadas específicas del año, con el fin de atraer más clientes y aumentar la demanda, las diferentes empresas de la industria compiten con

Rivalidad de las compañías que compiten en la industria			
promociones y descuentos que para aumentar sus ingresos.			
Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para la empresa
Promociones y descuentos	Una vez la oferta presenta promociones y descuentos a los usuarios, crea un entorno competitivo donde los precios juegan un papel crucial en la decisión de compra del cliente.	Las empresas de la industria deben responder rápidamente con precios y tendencias para mantener su cuota y en cualquier caso atraer nuevos clientes aun cuando su rentabilidad se vea afectada.	A: Las promociones y descuentos de las empresas competidoras presionan a la tienda a responder si desea mantener a su clientes disminuyendo los ingresos esperados y con ello la utilidad.

Fuente: Autor

Tabla 8

Amenaza de ingresos de nuevos competidores a la industria

Amenaza de ingresos de nuevos competidores a la industria			
La entrada de nuevos competidores a la industria de la moda Colombiana plantea un problema para las empresas existentes ya que toman rápidamente cuota de mercado cuando se presentan marcas extranjeras que compiten con precios bajos dadas las economías de escala durante la producción de sus artículos y la mano de obra barata.			
Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para la empresa
Precios bajos	Con el ingreso de marcas extranjeras al país, se plantea un riesgo para las empresas ya establecidas al entrar con precios bajos y economías de escala que atraen a los consumidores por la comodidad en el presupuesto a momento de comprar, dificultando la supervivencia de las empresas existentes.	Disminución de ventas y pérdida de clientes para las empresas del sector. Deterioro en la percepción de precios del consumidor, quien a futuro espera encontrar artículos en otras tiendas a precios bajos.	A: Los bajos precios percibidos por los usuarios, estos esperan el mismo comportamiento en la tienda lo cual genera una pérdida de la cuota de mercado.

Fuente: Autor

Tabla 9

Presión competitiva de productos sustitutos

Presión competitiva de productos sustitutos
En la industria de moda, se presentan diversas opciones para suplir la necesidad de vestido. En la

 Presión competitiva de productos sustitutos

actualidad dada las nuevas tendencias, las prendas destinadas al día a día son sustituidas por las deportivas.

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para la empresa
Prendas deportivas toman gran cuota de mercado	Dadas las tendencias actuales al bienestar y la salud, las mujeres prefieren adquirir prendas ya sea para salir a hacer ejercicio en espacios abiertos o centros de entrenamiento.	Las empresas dedicadas a la comercialización de artículos, prendas y complementos deportivos aumentan su cuota de mercado mientras la de tiendas de moda del día a día disminuye.	A: Las clientas disminuyen las compras de moda para adquirir artículos deportivos lo cual disminuye la rotación del inventario y aumenta los activos afectando los estados financieros.

Fuente: Autor

Tabla 10

Poder de negociación de los proveedores

 Poder de negociación de los proveedores

Puesto que existen gran variedad de proveedores con artículos de moda similares para abastecer de materias primas y artículos a la industria de la moda, los proveedores no cuentan con un gran poder de negociación y compiten con precios para atraer y fidelizar a las empresas comercializadoras.

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para la empresa
Gran diversidad de proveedores	Existen gran variedad de opciones en el momento de realizar la compra de materias primas o artículos de moda para el abastecimiento de las tiendas por lo que los proveedores no cuentan con un gran poder de negociación si quieren fidelizar y atraer a nuevos clientes.	Esta tendencia favorece a la industria ya que es posible acceder a los insumos necesarios para el mantenimiento de la oferta a bajos precios para suplir la demanda.	O: Contar con gran cantidad de proveedores le permite a la tienda escoger la mejor oferta al realizar la decisión de compra para llevar al comprador artículos de calidad que maximicen la utilidad.

Fuente: Autor

Tabla 11

Poder de negociación de los compradores

 Poder de negociación de los compradores

 Poder de negociación de los compradores

Dado que los precios en las tiendas de moda se fijan previo al lanzamiento de la colección, los clientes no cuentan con un poder de negociación ya que los colaboradores encargados de las ventas no pueden modificar los precios establecidos en el sistema.

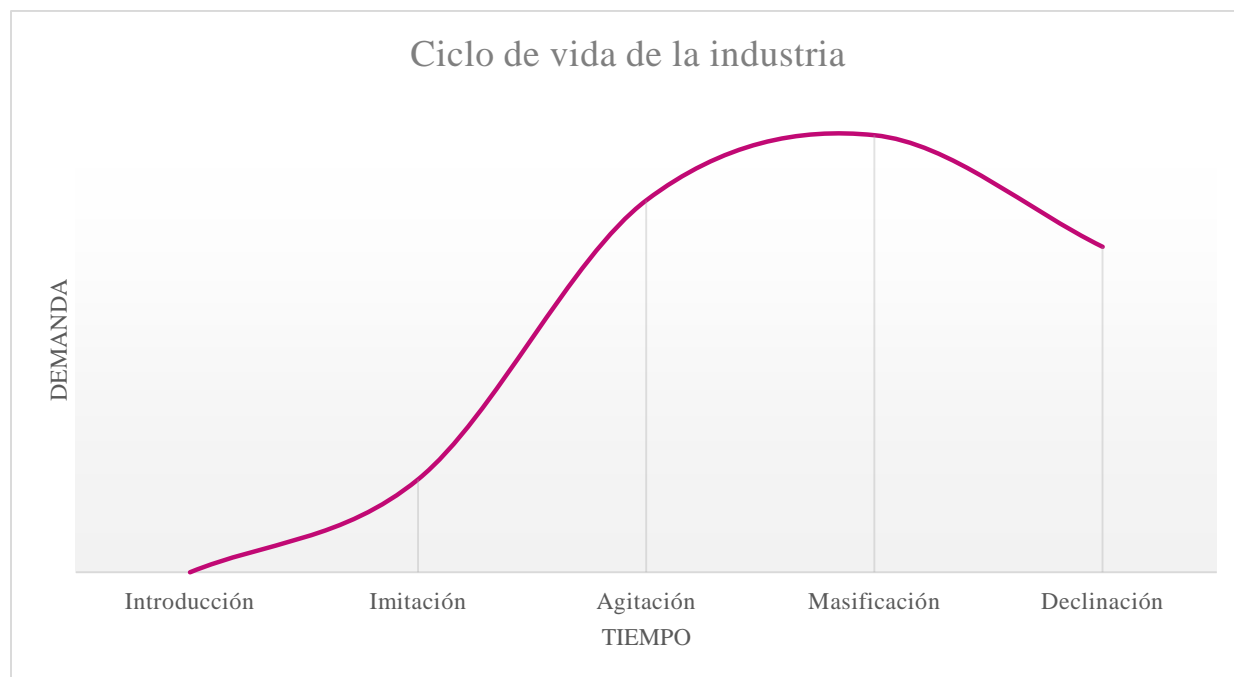
Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para la empresa
Precios fijos	Las tiendas de moda fijan los precios antes de lanzar la colección por lo cual los clientes no cuentan con poder de negociación	La tendencia de fijar los precios crea el entorno adecuado para la supervivencia de las empresas que compiten y cuentan con una cuota de mercado al permitirles estimar los ingresos con base en la disponibilidad del inventario.	O: Ya que las clientas no cuentan con poder de negociación en el momento de comprar, es posible generar los ingresos necesarios para cubrir los costos del producto generando utilidad en el ejercicio.

Fuente: Autor

Teniendo en cuenta como las fuerzas de la industria propuestas por Michael Porter afectan la empresa, la tienda virtual Silvia Becerra tiene la habilidad de responder a las promociones y descuentos generados por la rivalidad de las compañías que compiten en la industria para atraer a más clientes aunque esto signifique una disminución en los ingresos esperados. Además, sus precios y las líneas de productos fidelizan a las clientas para combatir la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores extranjeros al mercado. Sin embargo, la nueva tendencia saludable afecta los ingresos cuando las clientas prefieren adquirir prendas deportivas en lugar de prendas para el día a día y eventos especiales. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, ya que la tienda cuenta con una gran variedad de éstos, puede permitirse dejar en comprar en una tienda cuando los precios superan lo esperado por lo cual los proveedores se ajustan al presupuesto. Finalmente, ya que las tiendas de moda cuentan con precios fijos, y la tienda maneja precios bajos comparados con la competencia, las clientas no cuentan con un poder de negociación tangible ajustándose a los precios establecidos.

Análisis del ciclo de vida de la industria

Gráfico XXI Ciclo de vida de la industria



La industria de la moda se encuentra en etapa de masificación ya que como lo dice el diseñador chileno Octavio Pizarro para la revista Emol (2015), "Tenemos raíces europeas y entonces los gustos son un poco los mismos". Es decir, la moda latinoamericana se renueva continuamente con base en las tendencias de los grandes diseñadores europeos para suplir una necesidad de vestido constante en cada una de las personas, además, con el cambio de tendencias y las colecciones, se crea una presión en el usuario que lo obliga adquirir los productos que estén a la vanguardia impulsando las ventas en distintas temporadas del año. Emol también sostiene que en América Latina el gusto de la mujer y el interés por la moda ha evolucionado en los últimos 7 u 8 años por lo que las grandes marcas internacionales lo ven como un nuevo mercado hacia el cual expandirse. Así mismo, Camilo Herrera presidente de Raddar, una firma especializada en estudios de mercado en Colombia, afirma para la sección de economía del diario el País (2014), que el impacto de la llegada de las marcas internacionales de moda al

mercado colombiano ha sido duro pero positivo ya que el aumento en la oferta ha servido para mejorar el producto, lo que a su vez ha desarrollado la industria.

Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo

Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa

Silvia Becerra Online pertenece al grupo estratégico de comercialización de prendas y complementos de vestir ya que sus líneas de producto se dedican a vestir a mujeres en el día a día y ocasiones especiales con blusas, camisetitas, pantalones, vestidos cortos, vestidos largos, enterizos, shorts y sus respectivos complementos adecuados.

Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participa la empresa

¿Cómo se ve afectado el grupo estratégico en el que se ubica la empresa por las Cinco Fuerzas de Porter, con respecto a otros grupos de la industria?

Dada la rivalidad entre los competidores, a menudo se generan guerras de precios para cautivar nuevos compradores, ganar cuota de mercado y fidelizar a los clientes frecuentes. Además, con la entrada de nuevos competidores, las empresas crean barreras de entrada con el prestigio y las tendencias de cada tienda. En cuanto a productos sustitutos, las empresas del grupo estratégico dedicadas a la comercialización de prendas para el día a día, se ven afectadas por la tendencia saludable y la venta de prendas deportivas. Por otro lado, dada la variedad de proveedores, es posible adquirir los artículos a precios que se ajusten al presupuesto y que permitan competir en la temporada de promociones y descuentos. Afortunadamente, los clientes con cuentan con un gran poder de negociación ya que los precios se fijan previamente en las tiendas de moda.

¿Cómo se ve afectado el grupo estratégico por las fuerzas impulsoras de cambio en la industria?

Comercio virtual: dada la nueva tendencia a las compras virtuales, el grupo estratégico cuenta con las plataformas para dar a conocer el producto, sin embargo, en algunos casos, no cuentan con los recursos necesarios para que los compradores hagan pedidos desde cualquier lugar del país desde la comodidad de sus dispositivos.

Actitudes de los compradores: bajo la preocupación por el bienestar y la salud, los compradores de moda y complementos de vestir, poco a poco se mueven hacia tiendas deportivas para adquirir prendas para el deporte disminuyendo las ventas de las empresas en el grupo estratégico y dando cabida a guerras de precio para atraer a los compradores aun interesados.

Globalización: gracias a la globalización de las economías, las empresas del grupo estratégico pueden llegar a nuevos proveedores y adquirir productos que no se encuentran en el mercado local a precios competitivos para llevar a sus clientes artículos de calidad a precios razonables.

¿Cómo se dan las presiones competitivas dentro del grupo en el que se ubica la empresa (Cómo compiten entre sí las empresas que hacen parte del grupo estratégico)?

Las empresas dentro del grupo estratégico compiten con:

Tendencias en los artículos que venden

Exclusividad al hacer que las prendas se conviertan en productos perecederos

Promociones y descuentos

Servicios adicionales como el ajuste de las prendas.

Privilegios en las tiendas por montos de compra o medios de pago.

Análisis de la pertinencia de la empresa dentro del actual grupo estratégico

¿Valdría la pena que la empresa estudiara la posibilidad de cambiar de grupo estratégico? ¿Cuál le recomendaría?

Dado que la empresa ya cuentan con los proveedores necesarios para satisfacer las necesidad de sus clientas, y estas esperando unos productos específicos con características que no se encuentran en otras tiendas, no valdría la pena cambiar de grupo estratégico puesto que sería necesario cautivar un nuevo mercado poco conocido y se entraría a competir con empresas posicionadas. Además, ya que la tienda virtual tiene un mercado actual, se espera cautivar nuevas clientas y aumentar la cuota de mercado.

Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Con base en las encuestas presentadas previamente en la caracterización del mercado, se encontró que la competencia directa está comprendida por Forever 21 y Studio F.

Forever 21

Forever 21 es la quinta cadena de tiendas especializadas más grande de los Estados Unidos. El tamaño promedio de una tienda de Forever 21 es 38,000 pies cuadrados, nuestra tienda más grande tiene 162,000 pies cuadrados y la primera tienda llamada Fashion 21 es solo 900 pies cuadrados.

Fashion 21 alcanzó la cifra de 700.000 dólares de ventas en su primer año. Los tres negocios previos que ocuparon este pequeño local fracasaron en su primer año. A pesar del gran crecimiento del negocio, Forever 21 sigue siendo una empresa familiar (Forever 21, 2015).

Studio F

Studio F es la marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. Su misión es resaltar la belleza de la mujer, brindando la mejor alternativa de moda y generando una experiencia de compra única, con productos innovadores que la hagan sentirse bien, sobresalir en cualquier ocasión de uso y reflejar toda la feminidad y sensualidad en su look (Studio F, 2015).

Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo

Para el análisis de los competidores se tuvieron en cuenta factores que diferencian a cada marca con el fin de poder compararlas en busca de un contraste y determinar cuál cuenta con los atractivos adecuados para fidelizar los clientes.

En la matriz se compara a la tienda virtual Silvia Becerra con Forever 21 y Studio F, ya que estas empresas se ubicaron en los primeros lugares en las encuestas realizadas en el proceso de caracterización del mercado.

Para la determinación el peso, el autor se ubicó en el lugar del cliente para determinar el impacto de cada uno de los factores en la decisión de compra dada su experiencia personal en la industria de la moda.

Así mismo, se presenta una tabla para la justificación de la calificación en cada tienda.

Descripción de los factores claves de éxito

Precio: se refiere a la percepción del precio por parte del cliente, ya sea económico, estándar o costoso.

Exclusividad: guarda relación con el número de unidades disponibles para la venta y la posibilidad de encontrar la prenda una vez ha pasado la temporada.

Atención personalizada: hace referencia a la atención prestada durante el proceso de compra para asesorar a las clientas en la decisión de compra.

Compra virtual: se refiere a la posibilidad de realizar compras a través de una plataforma virtual.

Líneas de producto: hace referencia a la variedad de líneas de producto disponible para suplir las necesidades de las clientas según sus necesidades.

Presentación del producto: guarda relación con la presentación final del producto, el embalaje, la bolsa, entre otras.

Medios de pago: se refiere a la diversidad de medios de pago en el momento de la compra para facilidad de los compradores.

Comodidad: facilidad en el proceso de compra y mobiliario en las tiendas.

Tabla 12
Análisis de los principales competidores a partir de MPC

Factor Clave de Éxito	Peso	Silvia Becerra Online		Forever 21		Studio F	
		CA	PDA	CA	PDA	CA	PDA
Precio	17%	3	0,51	4	0,68	2	0,34
Exclusividad	15%	4	0,6	1	0,15	3	0,45
Atención personalizada	14%	4	0,56	1	0,14	4	0,56
Compra virtual	13%	4	0,52	4	0,52	1	0,13
Líneas de productos	12%	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Presentación del producto	11%	4	0,44	2	0,22	4	0,44
Medios de pago	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Comodidad	8%	4	0,32	1	0,08	3	0,24
TOTAL	100%		3,49		2,57		2,92

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Los valores de calificación otorgados a las empresas en la tabla superior, se justifican a continuación.

Tabla 13
Justificación para la calificación de la MPC

Factor Clave de Éxito	Silvia Becerra Online Calificación	Forever 21 Calificación	Studio F Calificación
Precio	3 Precios asequibles a las clientas	4 Precios bajos respecto a la competencia	2 Precios altos comparados con el mercado
Exclusividad	4 Pocas unidades de cada referencia. Diferentes a las ofrecidas el mercado local.	1 Gran cantidad de unidades por cada referencia.	3 Pocas unidades de cada referencia. Artículos similares disponibles en otros almacenes.
Atención personalizada	4 Personal disponible para apoyar todo el proceso de compra virtual.	1 No se prestan atención personalizada en el proceso de compra	4 Personal disponible para apoyar todo el proceso de compra.
Compra virtual	4 Disponibilidad de compra de artículos en la web.	4 Disponibilidad de compra de artículos en la web.	1 Artículos para visualización y no para en la web.
Líneas de productos	2 Baja cantidad de unidades y líneas de productos	4 Gran cantidad de unidades para cada línea de productos	3 Baja cantidad de unidades con gran variedad de líneas de producto.
Presentación del producto	4 Presentación adecuada de acuerdo a cada uno de los productos.	2 Empaque estándar para todo tipo de productos.	4 Presentación adecuada de todo tipo de productos.
Medios de pago	3 Efectivo, tarjeta de crédito.	3 Efectivo, tarjeta de crédito.	4 Efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta Teen Card.
Comodidad	4 Pedir y recibir el producto en la puerta de su casa.	1 No dispone de asientos o mobiliario para la comodidad de los compradores	3 Dispone de mobiliario para la comodidad de los compradores pero debe acercarse a la tienda.

Fuente: Autor

Conclusión del análisis de la competencia

¿Qué posición podría ocupar los productos o servicios de la empresa respecto a los de la competencia?

Es posible afirmar que teniendo en cuenta las líneas de productos y la cantidad de unidades disponibles, Silvia Becerra Online se ubica en la tercera posición por debajo de Studio F, quién cuenta con mayor tiempo en el mercado, cuenta con una cuota mayor del mercado y utiliza medios de pago adicionales para fidelizar a sus clientas. Por supuesto, en primer lugar se ubica Forever 21 con una gran cantidad de líneas de producto para todo tipo de mujeres así como un gran número de unidades disponibles para la venta.

¿Cuáles son las principales fortalezas de la competencia?

Forever 21 se ubica en primer lugar con los precios bajos y el gran número de unidades disponibles por cada referencia que maneja. Studio F cuenta con una atención personalizada para guiar y acompañar a sus clientas, la comodidad de las tiendas y los medios de pago disponibles para la compra de productos.

¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores de la empresa?

Forever 21 al masificar las prendas pierde exclusividad en las mismas además de no contar en sus tiendas con una atención netamente personalizada, además, la presentación del producto es estándar y las tiendas no son totalmente cómodas. Studio F tiene precios demasiado altos comparados con la competencia, además no cuenta con la posibilidad de realizar compras virtuales.

A partir de los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, ¿Que oportunidades y amenazas se pueden detectar para la empresa?

La principal amenaza es la existencia de tiendas físicas donde las clientas pueden probarse las prendas, además, los precios bajos manejados por Forever 21 y los medios de pago ofrecidos por Studio F.

¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

Estrategias de precios bajos, estrategias en los medios de pago, promociones y descuentos, presentación del producto.

¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores de la industria? ¿A qué se debe este cambio en las clasificaciones?

Las ventas han aumentado a lo largo del tiempo dada la fidelización de las clientas en cada tienda. Además, dado que la moda está en continuo cambio y las tendencias de las redes sociales presionan a las mujeres por estar a la vanguardia de los productos, las compras se hacen cada vez más frecuentes.

¿Cómo es probable que respondan los competidores a las actuales tendencias del entorno?

En la industria de la moda y los complementos de vestir, las tendencias son la única constante, luego las colecciones cambian frecuentemente con base en la facilidad de adquirir productos de calidad en el mercado globalizado y la facilidad en los medios de pago. Estas características crean barreras de entrada para los nuevos competidores y plantean la necesidad de guerras de precios para acaparar una mayor cuota del mercado.

Conclusiones del análisis externo

Priorización de oportunidades y amenazas

Teniendo en cuenta el impacto de cada una de las tendencias en el Macroentorno, Microentorno, el ciclo de vida de la industria, las fuerzas que afectan la industria propuestas por Michael Porter, el grupo estratégico en el que se ubica la empresa, los competidores y las fuerzas impulsoras de cambio en la industria, se escogieron las cinco oportunidades y amenazas que afectan significativamente a la empresa.

Tabla 14

Priorización de oportunidades y amenazas

Priorización de oportunidades y amenazas	
Oportunidades	Amenazas
Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital	Precio del dólar
Mujeres tienen más poder de compra	Entrada de nuevos competidores
Crecimiento de la venta productos a lo largo de la cadena de abastecimiento de la industria de la moda	Promociones y descuentos
Gran diversidad de proveedores	Precios bajos
Capacitación en sector textil	Prendas deportivas toman gran cuota de mercado

Fuente: Autor

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz presenta las oportunidades y amenazas del macroentorno como factores determinantes del éxito a los cuales se les asigna un peso con base en la experiencia del autor sobre el impacto de éstos en la industria. Además, se presenta la calificación por la capacidad de respuesta frente a ellos, todo esto con el fin de determinar la naturaleza del escenario donde se desarrolla la empresa.

Tabla 15
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Silvia Becerra Online	
		Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital	12%	4	0,48
Mujeres tienen más poder de compra	13%	4	0,52
Crecimiento de la venta productos a lo largo de la cadena de abastecimiento de la industria de la moda	7%	2	0,14
Gran diversidad de proveedores	10%	3	0,3
Capacitación en sector textil	8%	2	0,16
Amenazas			
Precio del dólar	12%	1	0,12
Entrada de nuevos competidores	13%	2	0,26
Promociones y descuentos	12%	3	0,36
Precios bajos	8%	3	0,24
Prendas deportivas toman gran cuota de mercado	5%	1	0,05
TOTAL	100%	Escenario Amable	2,63

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Los valores de calificación otorgados a las empresas en la tabla superior, se justifican a continuación.

Tabla 16
Justificación para la calificación de la Matriz EFE

Factor Clave de Éxito	Calificación
Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital	4 Desarrollo de tiendas virtuales para la comercialización de artículos de moda.
Mujeres tienen más poder de compra	4 Gran parte de la moda se mueve en el mercado femenino y un mayor poder adquisitivo sugiere un aumento en los ingresos
Crecimiento de la venta productos a lo largo de la cadena de abastecimiento de la industria de la moda	2 Dado que la tienda se dedica a la comercialización de mercancía, el crecimiento de las ventas de la cadena de abastecimiento no la afecta de manera directa
Gran diversidad de proveedores	3 Puesto que la mercancía se adquiere fuera del país, no se tienen en cuenta proveedores nacionales que podrían en algunos casos reducir costos.

Factor Clave de Éxito	Calificación
Capacitación en sector textil	2 En la actualidad no se ha aprovechado la oportunidad de participar en las capacitaciones dado el proceso de apertura, sin embargo, a futuro se planea asistir y beneficiarse de estos proyectos municipales.
Precio del dólar	1 Dado que el precio del dólar es controlado por el mercado de valores, la empresa aún no cuenta con planes para mitigar su impacto.
Entrada de nuevos competidores	2 La tienda virtual cuenta con diversas líneas que suplen las necesidades de los clientes, Sin embargo, la entrada de marcas internacionales afecta directamente la cuota de mercado.
Promociones y descuentos	3 Ante la competencia de precios que se da en la comercialización de
Precios bajos	3 Frente a los precios bajos, la tienda virtual ofrece precios asequibles y responde acorde a los precios de la competencia.
Prendas deportivas toman gran cuota de mercado	1 La tienda virtual no cuenta con una línea deportiva ante la tendencia de deporte y salud, por lo cual se enfoca en suplir la necesidad de vestido para el día a día y eventos especiales.

Fuente: Autor

Ya que el total ponderado de la Matriz EFE dio como resultado 2,63, superior a la media, se puede concluir que Silvia Becerra Online se encuentra en un escenario amable. Este resultado se soporta en las oportunidades que brinda el contar con una tienda virtual disponible en todo momento y lugar, el poder de compra de las mujeres, la gran variedad de proveedores y la respuesta a las amenazas por promociones y descuentos de la competencia y los precios bajos.

Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria

En el sector textil específicamente la comercialización de moda y complementos de vestir, las tiendas de moda que manejan precios accesibles, diversas líneas de productos, brindan

comodidad en el proceso de compra y trabajan en la presentación del productos son las que su ubican en el primer lugar en la mente del consumidor.

Además, la integración de nuevas tecnologías y medios de pago supone una ventaja competitiva al permitirle al usuario tener un fácil acceso a los productos de moda.

Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la industria actual

No sería adecuado cambiar de grupo estratégico, de industria o de sector económico ya que el ambiente en el que se encuentra la empresa es amable para ella y se cuenta con un mercado que está a la expectativa de las nuevas tendencias y colecciones de la marca Silvia Becerra Online.

11. Análisis interno

Diseño y diligenciamiento de la guía para el diagnóstico interno

El instrumento presentado a continuación para el diagnóstico de las distintas áreas de la empresa se le aplicó a la gerente Silvia Becerra en Bucaramanga en el mes de agosto.

Tabla 17
Instrumento para el diagnóstico interno

AUDITORIA INTERNA	SÍ	NO
ÁREA ADMINISTRATIVA		
¿La empresa cuenta con un Clima laboral idóneo para realizar sus labores?	X	
¿Es alto el ánimo de los empleados?	X	
¿La gerencia genera un buen ambiente laboral?	X	
¿El proceso de toma de decisiones es correcto?	X	
¿La gerencia permite la participación e iniciativa del personal?	X	
¿La rotación de empleados es alta?		X
ÁREA DE MARKETING		
¿La atención prestada al cliente es la adecuada?	X	
¿Los precios de los productos son justos?	X	
¿Cuenta la empresa con un punto de venta idóneo para llevar a cabo ventas las directas al público?		X
¿Tienen diversas promociones durante las temporadas del año?		X
¿Cuenta la empresa con estrategias publicitarias adecuadas?	X	

AUDITORIA INTERNA	SÍ	NO
¿Los productos cuentan con un empaque acorde y llamativo?	X	
¿Han realizado un estudio de mercados?		X
¿Tienen una base de datos de los clientes?	X	
¿La empresa asiste a ferias donde se realicen ventas del sector al que pertenece?		X
ÁREA DE FINANZAS		
¿Presentan las ventas márgenes de estacionalidad durante el año?	X	
¿Calcula indicadores de rentabilidad y liquidez?		X
¿Utilizan un software para el manejo y control de la cartera?	X	
¿La rentabilidad de la empresa es satisfactoria?	X	
¿El comportamiento de los costos es aceptable y cubierto por los ingresos?	X	
¿Cuenta la empresa con bases o capital financiero adecuado para resolver cualquier tipo de problema que se pueda presentar?	X	
¿Existen planes de inversión estructurados?		X
¿La información contable es confiable, oportuna en términos de su uso para la toma de decisiones?	X	
ÁREA DE TALENTO HUMANO		
¿Realizan proceso de reclutamiento de personal?		X
¿Capacitan al personal cuando este ingresa?	X	
¿Existe un reglamento interno de trabajo?		X
¿Cuentan con manual de funciones para cada cargo?		X
¿Cuenta el personal con las capacidades y características necesarias para desempeñar el cargo?	X	
¿Se considera al personal como un recurso?	X	
¿Se lleva a cabo eventos que fortalezca la integración del personal?	X	
¿El ambiente de trabajo evita los accidentes?	X	

Fuente: Autor

Diagnóstico de las fortalezas y las habilidades distintivas fuente de la ventaja competitiva

Silvia Becerra Online es una empresa que posee grandes fortalezas en sus diferentes áreas funcionales; contando con personal experimentado y de planta que permite brindar un servicio personalizado y de calidad a cada cliente, llegando a la comodidad de su hogar y generando valor agregado por ser una idea virtual que toma fuerza en el mercado en el que se mueve. Silvia Becerra Online tiene presente que debe existir un buen ambiente laboral para generar motivación y trabajo en equipo que permite el cumplimiento de metas, es por esto que se brindan las herramientas necesarias a los empleados para facilitar sus labores diarias, buscando el bienestar de la empresa y el éxito integral de esta. En general, se busca generar un buen ambiente laboral,

buen servicio y productos de calidad, y también un adecuado manejo de la información financiera regida por un control contable que muestre los movimientos de la empresa para tomar decisiones con base en los estados financieros.

Análisis de las fortalezas

A continuación se presentan el análisis de las fortalezas de la tienda virtual con respecto a los recursos, las capacidades y las habilidades así como la orientación de las mismas, en eficiencia operacional, capacidad de satisfacer a los clientes y la calidad de los procesos productivos.

Tabla 18
Análisis de las fortalezas de la tienda virtual

Tema	Descripción de las fortalezas	Orientación estratégica de las fortalezas
Recursos	Silvia Becerra Online cuenta con pagos virtuales que el cliente puede realizar donde se encuentre, brindándole la comodidad suficiente para escoger su producto desde cualquier lugar del país.	Eficiencia Operacional
Recursos	Silvia Becerra Online ofrece envío del producto en Bucaramanga y el área metropolitana totalmente gratis y recargos mínimos a nivel nacional.	Capacidad de satisfacer a los clientes
Recursos	Silvia Becerra Online hace uso de un sistema de información contable para llevar el inventario y llevar los estados financiero, facilitando la generación de estrategias para cautivar el cliente.	Eficiencia Operacional
Habilidades	Silvia Becerra Online puede responder a las diferentes promociones y descuentos que el mercado exige según la temporada.	Capacidad de satisfacer a los clientes
Habilidades	Silvia Becerra Online posee comunicación continua entre los colaboradores y la gerencia para garantizar el bienestar en el área de trabajo con nuevas ideas para el cambio.	Eficiencia Operacional
Habilidades	Silvia Becerra Online maneja diferentes redes sociales con las que promociona sus productos de forma efectiva y con gran acogida que le brinda mayor reconocimiento en el mercado y la posibilidad de llegar a clientes potenciales.	Eficiencia Operacional
Capacidades	Silvia Becerra Online trabaja con los insumos de su	Calidad en los procesos

Tema	Descripción de las fortalezas	Orientación estratégica de las fortalezas
Capacidades	predilección, escogiendo siempre calidad y moda para generar fidelidad en los clientes. Silvia Becerra Online tiene la posibilidad de renovar la colección cada 3 meses, lo que permite brindarle al cliente nuevos productos de manera regular.	productivos Capacidad de satisfacer a los clientes

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa

Calidad en las prendas y complementos de vestir: dada la variedad de proveedores para las distintas líneas, la gerencia escoge los textiles y artículos de mejor calidad para llevar a su cliente final.

Innovación tecnológica: la tienda Silvia Becerra virtual permite llevar los productos a los clientes actuales y potenciales desde la comodidad del dispositivo de su preferencia brindando la posibilidad de comprar en todo momento y lugar.

Envíos a nivel nacional: además, los envíos se hacen a nivel nacional, en Bucaramanga, éstos son gratuitos y en otras partes del país, el recargo es mínimo. Por esta razón, el cliente puede recibir en la puerta de su casa los productos elegidos.

Precios asequibles: los precios que maneja la página Silvia Becerra corresponden a los esperados por las clientas y son bajos en comparación con algunas tiendas competidoras, haciendo los artículos deseables para las compradoras.

Decisiones de marketing: continuamente se dan a conocer las distintas prendas y artículos así como de los beneficios de la tienda virtual en el territorio nacional. Además, se busca generar cohesión entre las tendencias actuales, los productos elegidos y el nombre de la colección para

que ésta sea atractiva y supla las necesidades de la mujer que busca estar a la vanguardia de la moda.

Motivación: existe una comunicación continua entre la gerencia y los colaboradores para que sus sugerencias sean escuchadas y se cuente con el ambiental laboral adecuado para el desarrollo eficiente de las actividades diarias sujetas a la gestión interna de la página web.

Análisis de las debilidades

A continuación se presentan el análisis de las debilidades de la tienda virtual con respecto a los recursos, las capacidades y las habilidades así como la orientación de las mismas, en eficiencia operacional y la capacidad de satisfacer a los clientes.

Tabla 19

Análisis de las debilidades de la tienda virtual

Tema	Descripción de las debilidades	Orientación estratégica de las debilidades
Recursos	Silvia Becerra Online cuenta con una bodega para el almacenamiento del producto, pero esta no cumple con toda la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada.	Eficiencia operacional
Habilidades	Silvia Becerra Online no cuenta con el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente.	Capacidad de satisfacción a los clientes
Recursos	Silvia Becerra Online no tiene la opción de que las personas puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos.	Capacidad de satisfacción a los clientes
Capacidades	Silvia Becerra Online no tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote.	Capacidad de satisfacción a los clientes

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Conclusiones del análisis interno

Priorización de las fortalezas y debilidades

Tabla 20

Priorización de las fortalezas y debilidades

Priorización de oportunidades y amenazas	
Fortalezas	Debilidades
La tienda permite hacer pagos virtuales lo cual permite al cliente comprar en cualquier lugar del país	La bodega no cuenta con la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada.
Los envíos de las prendas se hacen a cualquier lugar del país para que el cliente lo reciba en la puerta de su casa	No se presta el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente.
Se mantiene una continua comunicación con los colaboradores para crear un clima laboral idóneo	Las clientas no puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos.
Las prendas y complementos llevadas a las clientas son de calidad.	No se tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote.

Fuente: Autor

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz presenta las fortalezas y debilidades al interior de la empresa como factores determinantes del éxito a los cuales se les asigna un peso con base en la experiencia del autor sobre el impacto de éstos en el crecimiento de la industria. Además, se presenta la calificación por la capacidad de respuesta frente a ellos, todo esto con el fin de determinar la naturaleza del escenario interno de la empresa.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Silvia Becerra Online	
		Calificación	Ponderado
Fortalezas			
La tienda permite hacer pagos virtuales dándole la posibilidad al cliente de comprar en cualquier lugar del país.	13%	4	0,52
Los envíos de las prendas se hacen a cualquier lugar del	15%	4	0,6

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Silvia Becerra Online	
		Calificación	Ponderado
país para que el cliente lo reciba en la puerta de su casa.			
Se mantiene una continua comunicación con los colaboradores para crear un clima laboral idóneo.	10%	3	0,3
Las prendas y complementos llevadas a las clientas son de calidad.	12%	4	0,48
Debilidades			
La bodega no cuenta con la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada.	14%	2	0,28
No se presta el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente.	13%	1	0,13
Las clientas no puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos.	15%	1	0,15
No se tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote.	8%	1	0,08
TOTAL	100%	Escenario Fuerte	2,54

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Los valores de calificación otorgados a las empresas en la tabla superior, se justifican a continuación.

Tabla 22
Justificación para la calificación de la Matriz EFI

Factor Clave de Éxito	Calificación
La tienda permite hacer pagos virtuales dándole la posibilidad al cliente de comprar en cualquier lugar del país.	4 La tienda virtual incluye en sus medios de pago, las tarjetas de crédito y efectivo para los distintos tipos de clientes.
Los envíos de las prendas se hacen a cualquier lugar del país para que el cliente lo reciba en la puerta de su casa.	4 En la actualidad, el envío es gratuito a Bucaramanga y su área metropolitana. Al resto de país existe un recargo adicional.
Se mantiene una continua comunicación con los colaboradores para crear un clima laboral idóneo.	3 La administración de la tienda se comunica frecuentemente con los colaboradores para conocer sus requerimientos y aportes para tomar decisiones y mejorar constantemente.
Las prendas y complementos llevadas a las clientas son de calidad.	4 La tienda adquiere los productos verificando la calidad de los mismos y permite a sus clientes

La bodega no cuenta con la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada.	realizar devoluciones y cambios en caso de algún desperfecto.	2
No se presta el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente.	La tienda busca mitigar la poca capacidad de la bodega al aumentar las ventas para disminuir el inventario y contar con espacio para la siguiente colección.	1
Las clientas no puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos.	En la actualidad, la tienda no está en la posición de modificar las prendas para que éstas se ajusten a la clienta debido al aumento en los costos.	1
No se tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote.	Ya que las compras se realizan en un entorno virtual, la tienda no permite al cliente medirse las prendas para verificar si se ajusta a la anatomía de la clienta antes de realizar la compra.	1
	Dado que la mayoría de las referencias se adquieren fuera del país y en pocas cantidades para brindar exclusividad, la tienda virtual no puede producir una prenda específica una vez ésta se ha agotado.	

Fuente: Autor

Ya que el total ponderado de la Matriz EFI es de 2,68, se ubica en un escenario fuerte, debido a sus fortalezas en las compras en cualquier momento y lugar, el envío de artículos en cualquier lugar del país, la continua comunicación entre los colaboradores y la gerencia, y la calidad de los productos ofrecidos. Además, este resultado se apoya en las debilidades de bodega de almacenamiento simultáneo de la colección actual y la nueva, la imposibilidad de contar con un servicio de sastrería, la imposibilidad de las clientas para medirse las prendas y la incapacidad de producir una referencia en caso de que esta se termine.

12. Formulación de objetivos y estrategias

Estrategias de marketing Web

Las estrategias de marketing web para la tienda virtual Silvia Becerra buscan acercarse al cliente para conocerlo y además llevarle de manera directa los productos que ofrece la tienda.

Para ello, estas estrategias se mezclan con las estrategias corporativas y de negocio y se hacen visibles en el cronograma de actividades presentado en la Figura VII y Figura VIII. Sin embargo, a continuación se presenta una tabla resumen de las estrategias a utilizar por la tienda. Todas ellas van encaminadas a cumplir con el objetivo financiero de aumentar las ventas de producto.

Tabla 23
Estrategias de Marketing Web

Marketing Web	Estrategia	Perspectiva	Objetivo
Marketing de relaciones	E-mail marketing	Cliente	Aumentar el monto de compra por clienta
Marketing Online	Marketing Móvil	Procesos internos	Aumentar el número de visitas a la página web.
Marketing Web	Patrocinio de secciones en páginas de moda	Procesos internos	Aumentar el número de visitas a la página web.
	Google Adworks		
	Pautas en Facebook e Instagram	Cliente	Aumentar el número de artículos por compra

Fuente: Autor

En cuanto a las estrategias marketing para la tienda virtual, se planea desarrollar actividades encaminadas al marketing de relaciones con el e-mail marketing; el marketing móvil con mensajes directos al cliente; el marketing online con patrocinio de secciones en páginas de moda en las redes sociales y la implementación de Google Adworks y marketing web a través de publicaciones en Facebook e Instagram.

Evaluación de las alternativas estratégicas viables para la organización

A continuación se hace uso de la Matriz interna-externa y la Boston Consulting Group para la selección de las estrategias. La primera de ellas se basa en el análisis de los factores internos y externos, la segunda en la participación de la empresa y el crecimiento de la industria.

Matriz Interna-Externa (IE)

Con base en los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos, se alimenta la matriz interna externa que se divide en

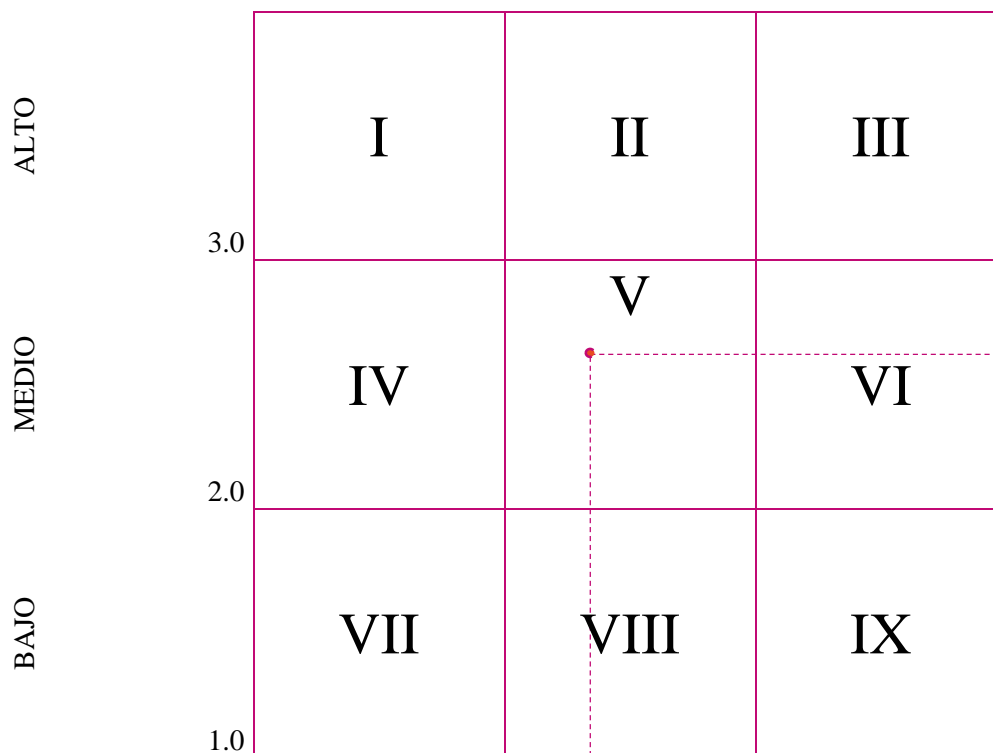
nueve cuadrantes útiles para la selección de la estrategia de la empresa de acuerdo al estado del macroentorno y el microentorno.

Con base en los resultados obtenidos en la matriz EFE (2,63) y la matriz EFI (2,68) la intersección en la matriz IE se ubica en el quinto cuadrante, indicando que la empresa Silvia Becerra Online debe generar estrategias para conservar y mantener como lo son la penetración de mercados y el desarrollo de producto. Para la penetración del mercado, se plantea utilizar mercadeo en redes sociales con el e-mail marketing y el one-to-one a través de la comunicación directa con el cliente así como el patrocinio en secciones de revistas de moda locales. También se tienen las pautas en portales sociales de moda y la presentación de promociones y descuentos.

En cuanto al desarrollo del mercado, se presenta el cambio constante de colección, el mercadeo en redes sociales por e-mail marketing, la adquisición de un CRM adjunto a la página web, el acercamiento al cliente a través de la telefonía móvil, pautas en blogs de moda y portales sociales. También el marketing online a través de Google Adworks y el pautar en revistas locales de moda. Además, se planean sorteos para clientes nuevos y antiguos por compras superiores a un monto determinado y promociones para atraer al mercado de la competencia.

Tabla 24
Matriz Interna-Externa (IE)

TOTAL EFI				
	FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL	
⌋ ⌌ ⌍	4.0	3.0	2.0	1.0



Fuente: Autor

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de la Boston Consulting Group tiene en cuenta en el eje X la participación de la tienda virtual con respecto a las ventas de la empresa líder; para este cálculo se tuvo en cuenta el valor de las ventas de Studio F durante un año comparado con las ventas y el pronóstico de la tienda virtual durante 12 meses. En el eje Y, se tiene en cuenta el crecimiento de la industria. Al relacionar la industria con la empresa, se busca determinar el estado de la tienda virtual para proponer estrategias.

En el eje X se calcula la participación con respecto a Studio F, la empresa líder de la industria en la venta de prendas y complementos de vestir para el mercado femenino. En el eje Y se estima un crecimiento del 7% en la industria de la moda con respecto al 2014 según un artículo publicado por El Tiempo (2015).

Cálculo de la participación

Para este cálculo de la participación con respecto a la empresa líder para el eje X, se hizo uso del informe Análisis de reportes financieros desarrollado por ISI Colombia: Studio F Internacional Fashion Corporation encontrado en la base de datos Benchmark (2015) y el pronóstico de ventas de un año de la tienda virtual Silvia Becerra en la presentado en la Tabla 41.

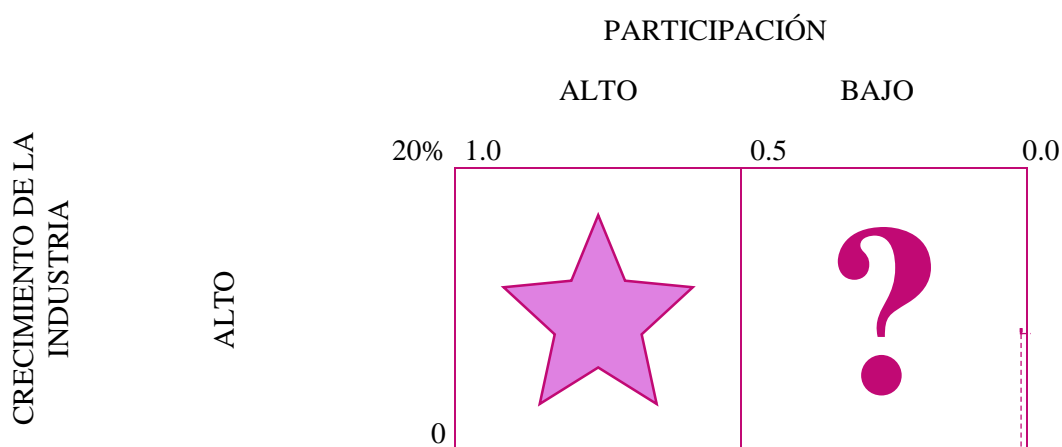
Ventas de Studio F 2014: 518.513.000.000

Ventas de la tienda virtual Silvia Becerra Online 2015-2016: 47.362.344

$$Participación = \frac{47.362.344}{518.513.000.000} = 0,009\%$$

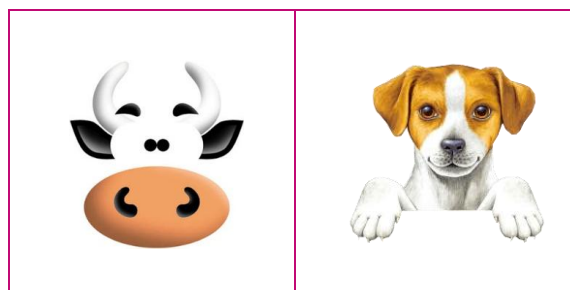
A ubicarse la intersección en el cuadrante de los productos pregunta, se identifica que la tienda se encuentra en su fase introductoria con una baja participación relativa en el mercado donde se compite en una industria de crecimiento constante, por lo tanto, se sugieren estrategias de fortalecimiento como la penetración del mercado y el desarrollo del mercado o producto de la mano con las presentadas en la Matriz interna-externa.

Tabla 25
Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)



BAJO

-20%



Fuente: Autor

Matriz DOFA

Con el fin de generar estrategias que permitan relacionar las oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno con las fortalezas y debilidades del de la empresa, la DOFA permite mitigar y proponer actividades en busca del crecimiento de la empresa en la industria.

Tabla 26
Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital 2. Mujeres tienen más poder de compra 3. Crecimiento de la venta de productos a lo largo de la cadena de abastecimiento de la industria de la moda. 4. Gran diversidad de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La tienda permite hacer pagos virtuales dándole la posibilidad al cliente de comprar en cualquier lugar del país 2. Los envíos de las prendas se hacen a cualquier lugar del país para que el cliente lo reciba en la puerta de su casa 3. Se mantiene una continua comunicación con los colaboradores para crear un clima laboral idóneo 4. Las prendas y complementos llevadas a las clientas son de calidad. <p>ESTRATEGIAS FO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La bodega no cuenta con la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada. 2. No se presta el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente. 3. Las clientas no puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos. 4. No se tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote. <p>ESTRATEGIAS DO</p>

 5. Capacitación en sector textil
Amenazas

1. Precio del dólar
 2. Entrada de nuevos competidores
 3. Promociones y descuentos
 4. Precios bajos
 5. Prendas deportivas toman gran cuota de mercado
-

ESTRATEGIAS**FA****ESTRATEGIAS****DA**

 Fuente: Autor
Estrategias FO*Corporativo*

O3-F2 Penetración del mercado: promocionar en diferentes redes sociales para incrementar el número de envíos a toda el área metropolitana de los productos Silvia Becerra Online de la mano con el crecimiento en ventas de la industria moda.

O5-F3 Penetración del mercado: participar de las diferentes ferias y capacitaciones que brinda el gobierno local para fortalecer el clima laboral y la atención personalizada de las clientas y la marca en la región.

Negocio

O4-F4 Diferenciación: seleccionar las mejores prendas de vestir y complementos entre los proveedores buscando siempre llevar productos a la vanguardia de la moda y de gran calidad.

Funcional

O1-F1 Eficiencia superior: asistir a las capacitaciones del Ministerio TIC donde se permita conocer acerca del comercio en línea, sus ventajas y desventajas y de esta manera potencializar la marca en el mercado y generar confiabilidad y seguridad a la hora de realizar los pagos virtuales.

Estrategias DO

Corporativo

O2-D1 Penetración del mercado: puesto que las mujeres actualmente cuentan con gran poder adquisitivo para las compras, se debe motivar a las clientas por medio del marketing virtual a utilizar los productos Silvia Becerra online y de esta manera mantener un bajo inventario como consecuencia de la alta rotación del producto para tener el espacio suficiente de las prendas entrantes.

Negocio

O4-D4 Diferenciación: gracias a la gran diversidad de proveedores, se tiene la posibilidad de escoger los mejores para llevar productos no solo de excelente calidad si no exclusivos, y poder garantizar a las clientas que no encontraran en el mercado estas referencias y así generar valor agregado a las prendas de vestir.

Funcional

O1-D3 Calidad superior: con el apoyo del ministerio TIC que fomenta el emprendimiento, aumentar las ventas enfocándose en resaltar las características del producto y no en como luce en la clienta, brindándole la seguridad de un producto atractivo y que lucirá bien.

Estrategias FA

Corporativo

A2-F2 Penetración del mercado: crear banners donde se anuncien los envíos gratis en Bucaramanga y el área metropolitana, generando comodidad y confort al llevar las prendas y

complementos de vestir a la puerta de la casa, contrarrestando la competencia entrante donde deben trasladarse a los locales de cada marca.

Funcional

A4-F4 Respuesta superior al cliente: mantener productos de nueva colección a la vanguardia de la moda a precios asequibles que generen en las clientas preferencia al encontrar prendas actuales de buen precio y gran calidad.

A3-F3 Calidad superior: realizar reuniones constantemente donde se retroalimente el desempeño en ventas y se mejore la atención al cliente para generar lazos de confianza con los visitantes de la página web y asesorarlos en el proceso de compra con la mayor satisfacción donde prime la atención, la confiabilidad y la calidad más que el precio.

Estrategias DA

Corporativo

A1-D4 Desarrollo del producto: buscar proveedores nacionales que tengan la capacidad de producir una referencia particular en caso que se agoten puesto que el aumento en el precio del dólar hace imposible pedir las mismas referencias.

A2-A4-D3 Desarrollo del mercado: crear una tienda física para permitirle al mercado de Bucaramanga y su área metropolitana conocer los productos físicamente.

A3-D1 Penetración del mercado: realizar promociones y descuentos de final de temporada para aumentar la rotación del inventario.

Funcional

A2-A4-D3 Respuesta superior al cliente: permitir que las clientas puedan medirse las prendas para que una vez conozcan la calidad del producto, hagan pedidos por internet con envío

gratuito en el área metropolitana y así combatir la entrada de nuevos competidores con precios bajos.

A3-D1 Eficiencia superior: disponer de espacio en bodega para el ingreso de una nueva colección.

Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias

Estrategias corporativas

A continuación se presentan las estrategias corporativas seleccionadas con base en las líneas de producto actuales y el mercado al que se desea llegar.

Tabla 27

Determinación de las estrategias con base al mercado y el producto

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Ahora, se presentan las condiciones de éxito para las estrategias corporativas de penetración del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado.

Tabla 28

Factores claves para el éxito de la penetración de mercado

ESTRATEGIA	Penetración de mercado	
	CONDICIONES DE ÉXITO	
	¿APLICA?	
	SÍ	NO
Área de marketing fuerte	X	
Marketing clave en la industria	X	
Baja participación en el mercado	X	
Capacidad ociosa		X

ESTRATEGIA	CONDICIONES DE ÉXITO	Penetración de mercado	
		¿APLICA?	
		SÍ	NO
Economías de escala			X
Producto lleva poco tiempo en el mercado y no está bien posicionado		X	
Nichos de mercado no saturados			X
Producto en madurez o declive		X	
Inversión en marketing genera barreras de entrada		X	
Competidores disminuyen su participación			X
Aumentar la tasa de uso de los productos por parte de clientes		X	
Nuevas ocasiones de compra		X	

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Tabla 29

Factores claves para el éxito del desarrollo del producto

ESTRATEGIA	CONDICIONES DE ÉXITO	Desarrollo del producto	
		¿APLICA?	
		SÍ	NO
Cambio en productos por aspectos culturales			X
Producto obsoleto por necesidades del cliente			X
Diferenciación basada en la innovación		X	
Clientes exigentes con quejas sobre el producto			X
Innovación como factor importante para competir		X	
Innovación como barrera de entrada		X	
Fortalezas claves en investigación y desarrollo			X
Productos actuales en madurez o declive		X	
Precio no es un factor de compra clave para los consumidores		X	

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Tabla 30

Factores claves para el éxito del desarrollo de mercado

ESTRATEGIA	CONDICIONES DE ÉXITO	Desarrollo de mercado	
		¿APLICA?	
		SÍ	NO
Capacidad ociosa para expandirse			X
Excelente área administrativa		X	
Posicionamiento de marca			X
Nichos de mercado no saturado			X
Industria en proceso de globalización		X	
Cambios en los hábitos de consumo		X	

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Estrategias de negocio

En cuanto a las estrategias a nivel de negocio, se presentan las condiciones de éxito para la diferenciación y el nicho, enfoque y concentración.

Tabla 31

Factores claves para el éxito del nicho, enfoque y concentración

ESTRATEGIA	CONDICIONES DE ÉXITO	Nicho, enfoque y concentración	
		¿APLICA?	
		SÍ	NO
	Segmento que rivales no han atendido	X	
	Segmentos con necesidades muy particulares	X	
	Consumidores dispuestos a pagar más		X
	Nicho de tamaño atractivo que no desaparezca	X	
	Bajos volúmenes de producción sin elevar costos	X	

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Tabla 32

Factores claves para el éxito de la diferenciación

ESTRATEGIA	CONDICIONES DE ÉXITO	Diferenciación	
		¿APLICA?	
		SÍ	NO
	Producto no estándar y puede adornarse	X	
	Consumidores dispuestos a pagar más		X
	Ciclo de vida corto de productos	X	
	Habilidades en investigación y desarrollo		X
	Poder adquisitivo en la industria	X	
	Poder de negociación al comprador		X

Fuente: basado en (Hill & Jones Gareth, 2009)

Priorización de las alternativas estratégicas viables

Con el fin de determinar la estrategia a implementar a nivel corporativo (Tabla 33) y de negocio (Tabla 34), se priorizan las estrategias a través de una matriz donde las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se presentan como factores determinantes de éxito. En cuanto al peso de éstos, se utilizan los valores presentados anteriormente en la Tabla 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) con base en la experiencia del autor sobre el impacto de los mismos en la industria y la empresa.

Para la priorización de las alternativas estratégicas corporativas sólo se tuvieron en cuenta las estrategias más representativas, en este caso, penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Tabla 33
Priorización de las alternativas estratégicas corporativas

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Estrategias Alternativas			
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado	
		C	P	C	P
Oportunidades					
Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital	12%	4	0,48	4	0,48
Mujeres tienen más poder de compra	13%	2	0,26	4	0,52
Crecimiento de la venta productos a lo largo de la cadena de abastecimiento de la industria de la moda	7%	4	0,28	4	0,28
Gran diversidad de proveedores	10%	3	0,3	4	0,4
Capacitación en sector textil	8%	3	0,24	3	0,24
Amenazas					
Precio del dólar	12%	1	0,12	1	0,12
Entrada de nuevos competidores	13%	4	0,52	4	0,52
Promociones y descuentos	12%	3	0,36	4	0,48
Precios bajos	8%	2	0,16	3	0,24
Prendas deportivas toman gran cuota de mercado	5%	2	0,1	4	0,2
Fortalezas					
La tienda permite hacer pagos virtuales lo cual permite al cliente comprar en cualquier lugar del país	13%	4	0,52	4	0,52
Los envíos de las prendas se hacen a cualquier lugar del país para que el cliente lo reciba en la puerta de su casa	15%	3	0,45	4	0,6
Se mantiene una continua comunicación con los colaboradores para crear un clima laboral idóneo	10%	4	0,4	4	0,4
Las prendas y complementos llevadas a las clientas son de calidad.	12%	4	0,48	4	0,48
Debilidades					
La bodega no cuenta con la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada.	14%	2	0,28	3	0,42
No se presta el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente.	13%	3	0,39	2	0,26

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Estrategias Alternativas			
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado	
		C	P	C	P
Las clientas no puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos.	15%	3	0,45	2	0,3
No se tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote.	8%	2	0,16	1	0,08
TOTAL	200%	5,95		6,54	

Fuente: Autor

Para la determinación de la alternativa estratégica de negocio, se tuvieron en cuenta las estrategias de diferenciación y nicho, enfoque y concentración.

Tabla 34
Priorización de las alternativas estratégicas de negocio

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Estrategias Alternativas			
		Nicho, enfoque y concentración		Diferenciación	
		C	P	C	P
Oportunidades					
Ministerio de las TIC fomenta el emprendimiento digital	12%	3	0,36	4	0,48
Mujeres tienen más poder de compra	13%	4	0,52	4	0,52
Crecimiento de la venta productos a lo largo de la cadena de abastecimiento de la industria de la moda	7%	4	0,28	4	0,28
Gran diversidad de proveedores	10%	3	0,3	4	0,4
Capacitación en sector textil	8%	4	0,32	4	0,32
Amenazas					
Precio del dólar	12%	1	0,12	1	0,12
Entrada de nuevos competidores	13%	2	0,26	4	0,52
Promociones y descuentos	12%	3	0,36	3	0,36
Precios bajos	8%	2	0,16	4	0,32
Prendas deportivas toman gran cuota de mercado	5%	3	0,15	4	0,2
Fortalezas					
La tienda permite hacer pagos virtuales lo cual permite al cliente comprar en cualquier lugar del país	13%	3	0,39	4	0,52
Los envíos de las prendas se hacen a cualquier lugar del país para que el cliente lo reciba en la puerta de su casa	15%	3	0,45	3	0,45
Se mantiene una continua comunicación con los colaboradores para crear un clima laboral idóneo	10%	3	0,3	3	0,3
Las prendas y complementos llevadas a las clientas son de calidad.	12%	3	0,36	4	0,48
Debilidades					

Factor determinante de éxito (FDE)	Peso	Estrategias Alternativas			
		Nichos, enfoque y concentración		Diferenciación	
		C	P	C	P
La bodega no cuenta con la capacidad que se necesita para tener las referencias restantes de la colección actual y las prendas de la nueva temporada.	14%	3	0,42	2	0,28
No se presta el servicio de sastrería para la adecuación de prendas de acuerdo a las necesidades del cliente.	13%	3	0,39	2	0,26
Las clientas no puedan medirse las prendas de vestir y tener plena seguridad que se adecuan a sus gustos.	15%	2	0,3	1	0,15
No se tiene la capacidad de producir una referencia particular en el caso que se agote.	8%	2	0,16	3	0,24
TOTAL	200%	5,6		6,2	

Fuente: Autor

13. Cuadro de mando integral

Mapa estratégico

A continuación se presenta el mapa estratégico alineado con las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación. En este se plantean los objetivos en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, desarrollo e innovación en busca de aumentar la productividad y competitividad de la tienda virtual Silvia Becerra.

En el mapa a través de líneas, se muestra la relación causa-efecto entre los objetivos ascendiendo desde la perspectiva de aprendizaje, desarrollo e innovación, procesos internos, clientes hasta la financiera.

En la Tabla 35 se muestra la relación entre cada uno de los objetivos estratégicos con la estrategia ya sea de desarrollo de mercado o diferenciación y su nivel, corporativo o de negocio.

Tabla 35
Alineación de los objetivos con las estrategias

Objetivo	Estrategia	Nivel
Incrementar la rentabilidad	Desarrollo de mercado	Corporativo

Objetivo	Estrategia	Nivel
Aumentar las ventas de producto	Desarrollo de mercado	Corporativo
Reducir el inventario	Desarrollo de mercado	Corporativo
Aumentar el monto de compra por clienta	Desarrollo de mercado	Corporativo
Disminuir las devoluciones	Diferenciación	Negocio
Aumentar el número de artículos por compra	Desarrollo de mercado	Corporativo
Implementar un sistema CRM	Desarrollo de mercado	Corporativo
Aumentar el número de visitas a la página web	Desarrollo de mercado	Corporativo
Reducir el tiempo de respuesta al pedido	Diferenciación	Negocio
Crear una cultura de mejora continua	Diferenciación	Negocio
Orientar a los colaboradores en atención al cliente	Diferenciación	Negocio
Capacitar colaboradoras en tendencias de moda	Diferenciación	Negocio

Fuente: Autor

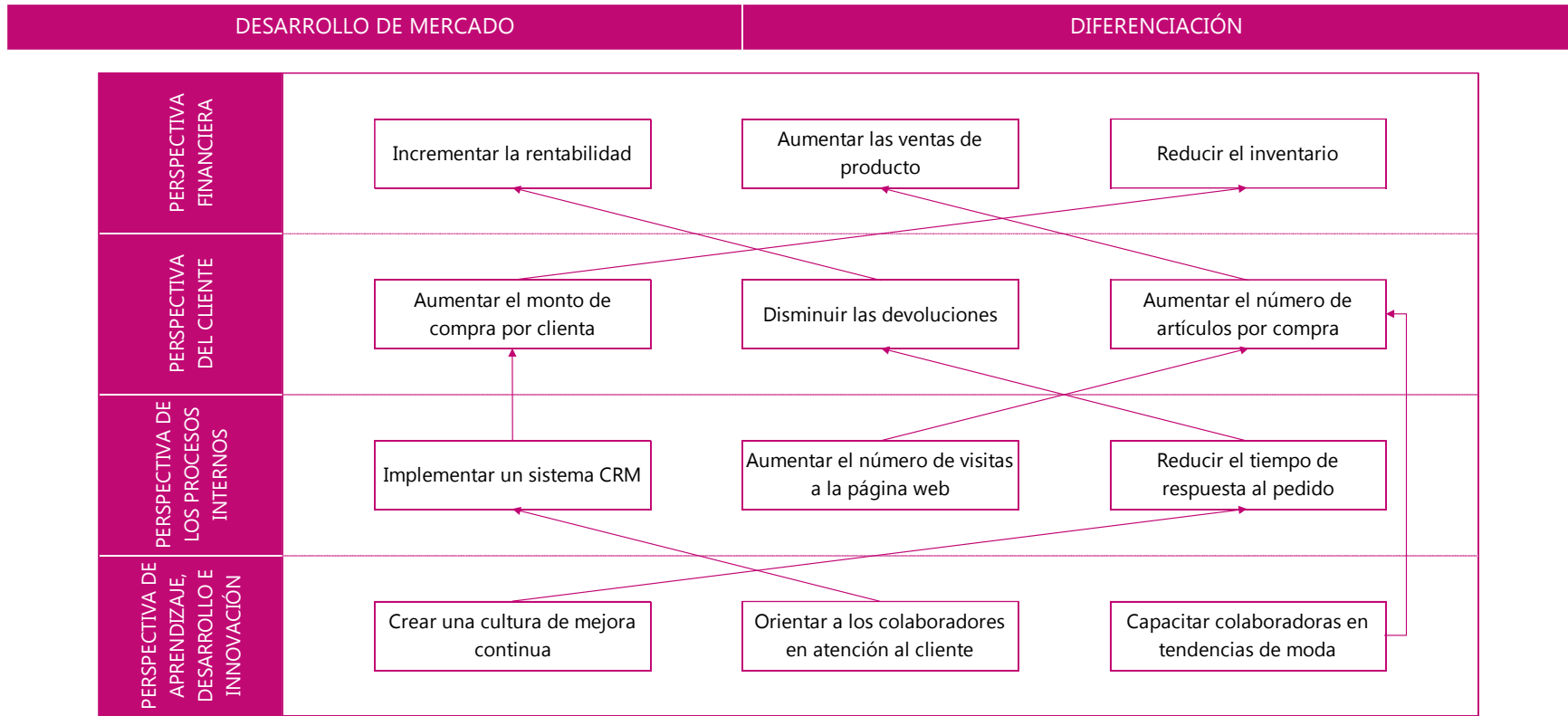


Figura VI Mapa estratégico

Indicadores

Para medir el desempeño de la empresa en cada uno los objetivos, se presentan los indicadores económicos, su respectiva fórmula y la frecuencia del cálculo para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 36
Indicadores de gestión

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Incrementar la rentabilidad	Aumento en la rentabilidad	$\left(\frac{\text{Rentabilidad Periodo Actual}}{\text{Rentabilidad del Periodo Referencia}} - 1\right) * 100$	Mensual
Aumentar las ventas de producto	Incremento en productos vendidos	$\left(\frac{\text{Ventas del Periodo Actual}}{\text{Ventas del Periodo Referencia}} - 1\right) * 100$	Mensual
Reducir el inventario	Decremento en el inventario	$\left(1 - \frac{\text{Inventario Periodo Actual}}{\text{Inventario del Periodo Referencia}}\right) * 100$	Trimestral
Aumentar el monto de compra por clienta	Incremento en la frecuencia de compra	$\left(\frac{\text{Valor promedio de compra por cliente del Periodo Actual}}{\text{Valor promedio de compra por cliente del Periodo Referencia}} - 1\right) * 100$	Trimestral
Disminuir las devoluciones	Reducción en las devoluciones	$\left(1 - \frac{\text{Devoluciones del Periodo Actual}}{\text{Devoluciones del Periodo Referencia}}\right) * 100$	Mensual
Aumentar el número de artículos por compra	Incremento en artículos por compra	$\left(\frac{\text{Artículos promedio por compra del Periodo Actual}}{\text{Artículos promedio por compra del Periodo Referencia}}\right) * 100$	Mensual
Implementar un sistema CRM	Aumento de clientes satisfechos	$\left(\frac{\text{Clientes satisfechos del Periodo Actual}}{\text{Clientes satisfechos del Periodo Referencia}} - 1\right) * 100$	Semestral
Aumentar el número de visitas a la página web	Incremento en visitas a tienda virtual	$\left(\frac{\text{Visitas a la página web Periodo Actual}}{\text{Visitas a la página web del Periodo Referencia}} - 1\right) * 100$	Mensual
Reducir el tiempo de respuesta al pedido	Decremento en el tiempo de respuesta al pedido	$\left(1 - \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta del Periodo Actual}}{\text{Tiempo promedio de resuesta del Periodo Referencia}}\right) * 100$	Mensual
Crear una cultura de mejora continua	Aumento en las mejoras implementadas	$\left(\frac{\text{Mejoras implementadas del Periodo Actual}}{\text{Mejoras planteadas del Periodo Actual}}\right) * 100$	Trimestral
Orientar a los colaboradores en atención al cliente	Disminución en las quejas de los clientes por atención	$\left(1 - \frac{\text{Quejas por atención del Periodo Actual}}{\text{Quejas por atención del Periodo Referencia}}\right) * 100$	Mensual
Capacitar colaboradoras en tendencias de moda	Colaboradores capacitados exitosamente	$\left(\frac{\text{Número de colaboradores evaluados satisfactoriamente}}{\text{Número de colaboradores Totales}}\right) * 100$	Anual

Fuente: Autor

Variables

Para el cálculo de los indicadores, es necesario medir variables de acuerdo con la frecuencia del indicador, en la Tabla 37 se presentan las variables necesarias, la frecuencia de medición, la unidad de medida y la fuente. Cabe resaltar la gerencia de la empresa es la responsable de la medición de éstas.

Tabla 37
Variables

Variable	Frecuencia	Unidad	Fuente
Rentabilidad	Mensual	Porción	Informe financiero
Ventas	Mensual	Pesos	Balance general
Inventario	Mensual	Pesos	Balance general
Compras promedio por clienta	Trimestral	Pesos	Estadísticas web
Devoluciones	Mensual	Pesos	Pérdidas y ganancias
Artículos promedio por compra	Mensual	Unidades	Estadísticas web
Clientes Satisfechos	Semestral	Clientes	Estadísticas web
Visitas a la tienda virtual	Mensual	Visitas	Estadísticas web
Tiempo promedio de respuesta al pedido	Mensual	Horas	Informe de envíos
Mejoras implementadas	Trimestral	Mejoras	Actas de reunión
Mejoras planteadas	Trimestral	Mejoras	Actas de reunión
Quejas de clientes por atención	Mensual	Quejas	Informe de quejas
Colaboradores capacitados satisfactoriamente	Anual	Colaboradores	Informe general
Colaboradores totales	Anual	Colaboradores	Informe general

Fuente: Autor

Metas

Una vez se ha comenzado a implementar el plan, es indispensable verificar el avance en cada uno de los objetivos, por esta razón, la gerencia ha determinado unas metas para el cumplimiento de los objetivos. Para ello determino unos límites superiores e intermedios en cada uno de ellos para generar un semáforo que indique el avance. Si el objetivo se encuentra sobre el límite superior, el semáforo se encenderá en verde; si el objetivo se encuentra entre el límite intermedio y el superior, el semáforo se iluminará en amarillo; en caso que el avance sea mejor al

límite intermedio, el semáforo se encenderá en rojo indicando que deben tomarse medidas para cumplir lo propuesto.

Tabla 38
Metas para los objetivos estratégicos

Objetivos	Límites	
	Superior	Intermedio
Incrementar la rentabilidad	5%	3%
Aumentar las ventas de producto	4%	2%
Reducir el inventario	70%	50%
Aumentar el monto de compra por clienta	10%	5%
Disminuir las devoluciones	100%	50%
Aumentar el número de artículos por compra	25%	10%
Implementar un sistema CRM	90%	80%
Aumentar el número de visitas a la página web	20%	15%
Reducir el tiempo de respuesta al pedido	10%	5%
Crear una cultura de mejora continua	100%	75%
Orientar a los colaboradores en atención al cliente	90%	70%
Capacitar colaboradoras en tendencias de moda	100%	50%

Fuente: Autor

14. Cronograma de puesta en marcha

A continuación se presenta el cronograma de actividades sujetas al plan de mercadeo alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y los objetivos propuestos en el mapa estratégico. Además, las actividades van de la mano con el cumplimiento de las metas de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral.

En el cronograma presentado en la

Figura VII Cronograma de puesta en marcha de la estrategia de desarrollo de *mercado* se incluyen las actividades como el marketing de relaciones con el e-mail marketing donde existe un contacto directo con el cliente a través del correo electrónico; el marketing móvil para llegar al cliente rápidamente por medio de plataformas móviles como mensajes instantáneos en Whatsapp o llamadas directas al cliente; el marketing online con el patrocinio de secciones en

páginas de moda presentes en las redes sociales, la implementación de Google Adworks y la presencia en blogs de moda, además, el marketing web a través de sitios web como Instagram y Facebook para dar a conocer las prendas, los complementos y los beneficios de comprar en la tienda virtual. También se presenta la adquisición de un software para la administración de la relación con los clientes CRM (customer relationship management) teniendo como recurso la información disponible en la tienda virtual. Así mismo, se tiene presupuestado el patrocinio de presentadoras a nivel regional. Luego, se presentan las pautas en redes sociales para promover la visibilidad de la página y la pauta en revistas físicas.

Por otro lado, se presentan las promociones, descuentos, obsequios y sorteos que hace la tienda para fidelizar y atraer nuevos clientes.

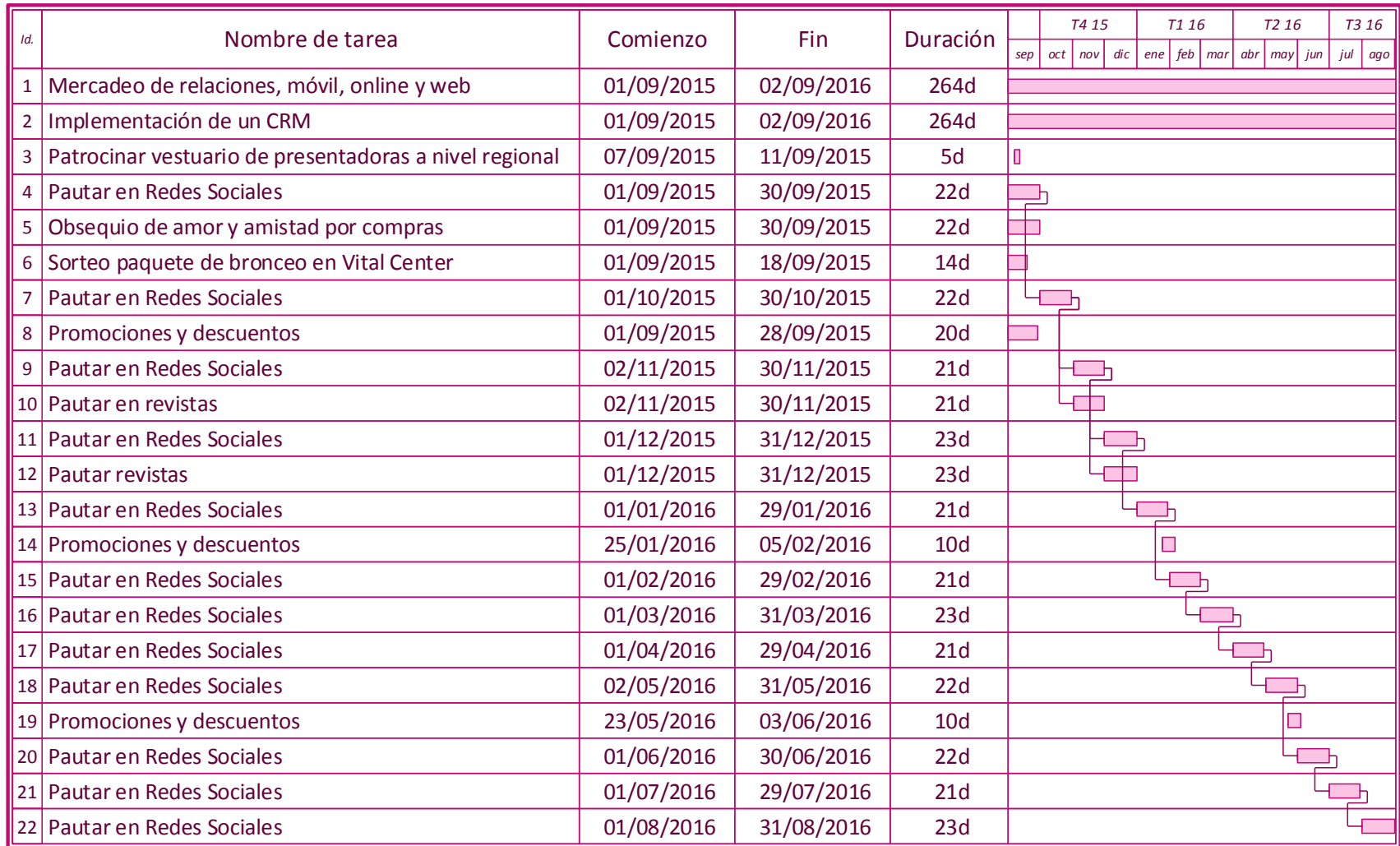


Figura VII Cronograma de puesta en marcha de la estrategia de desarrollo de mercado

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	T4 15				T1 16			T2 16			T3 16			
					sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago		
1	Cambio de colección	01/09/2015	20/11/2015	59d														
2	Diseñar un proceso estandarizado para el envío de prendas	01/09/2015	14/09/2015	10d														
3	Fijar un horario de envíos	15/09/2015	15/09/2015	1d														
4	Nueva presentación del producto	28/09/2015	02/09/2016	245d														
5	Outlet Virtual	06/10/2015	02/09/2016	239d														
6	Cambio de colección	23/11/2015	31/03/2016	94d														
7	Desfile	04/12/2015	04/12/2015	1d														
8	Personal Shopper	07/12/2015	07/12/2015	1d														
9	Capacitaciones a colaboradores en moda	11/01/2016	15/01/2016	5d														
10	Lanzamiento de Tarjeta VIP	25/01/2016	02/09/2016	160d														
11	Cambio de colección	01/04/2016	31/05/2016	43d														
12	Cambio de colección	01/06/2016	02/09/2016	68d														

Figura VIII Cronograma de puesta en marcha de la estrategia de diferenciación

En el cronograma presentado en la

Figura VIII Cronograma de puesta en marcha de la estrategia de *diferenciación* se incluyen las actividades como los cambios de colección para diferenciarse en los productos ofrecidos en cada línea de productos y estar a la vanguardia de las tendencias mundiales, también se plantea el diseño de un proceso estandarizado para el envío de prendas y la fijación de un horario de envíos para la comodidad de los clientes. Además, se implementarán nuevos empaques más llamativos para la presentación final de los productos y la creación de un Outlet virtual donde se consiguen las prendas de colección anteriores con descuentos. Para diciembre, se presenta un desfile de los artículos de la última colección para posteriormente durante un día brindarle a las clientas la posibilidad de comprar con la ayuda de un personal shopper. Una vez se acaba la temporada, se introduce la tarjeta VIP para las promociones del primer trimestre del año que dan lugar a un espacio para la capacitación de los colaboradores en moda.

15. Presupuesto del plan de mercadeo

En las tablas presentadas a continuación, se detalla la inversión necesaria en cada una de las actividades adjuntas al cronograma de puesta en marcha del plan para el cumplimiento de las estrategias y metas propuestas para cada uno de los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos.

Tabla 39

Presupuesto adjunto al cronograma de puesta en marcha de la estrategia de desarrollo de mercado

Nombre de tarea	Presupuesto
Mercadeo de relaciones, móvil, online y web	\$ 6.000.000
Implementar un CRM	\$ 890.880
Patrocinar vestuario de presentadoras a nivel nacional	\$ 30.000
Pautar en Redes Sociales (septiembre)	\$ 300.000
Obsequio de amor y amistad por compras	\$ 350.000
Sorteo paquete de bronceo en Vital Center	\$ 20.000

Nombre de tarea	Presupuesto
Pautar en Redes Sociales (octubre)	\$ 300.000
Promociones y descuentos	\$ 1.500.000
Pautar en Redes Sociales (noviembre)	\$ 300.000
Pautar en revistas	\$ 7.000.000
Pautar en Redes Sociales (diciembre)	\$ 300.000
Pautar en Redes Sociales (enero)	\$ 300.000
Promociones y descuentos	\$ 1.500.000
Pautar en Redes Sociales (febrero)	\$ 300.000
Pautar en Redes Sociales (marzo)	\$ 300.000
Pautar en Redes Sociales (abril)	\$ 300.000
Pautar en Redes Sociales (mayo)	\$ 300.000
Promociones y descuentos	\$ 1.500.000
Pautar en Redes Sociales (junio)	\$ 300.000
Pautar en Redes Sociales (julio)	\$ 300.000
Pautar en Redes Sociales (agosto)	\$ 300.000
TOTAL	\$ 22.390.880

Fuente: Autor

Tabla 40

Presupuesto adjunto al cronograma de puesta en marcha de la estrategia de diferenciación

Nombre de tarea	Presupuesto
Cambio de colección	\$ 20.000.000
Diseñar un proceso estandarizado para el envío de prendas	\$ -
Fijar un horario de envíos	\$ -
Nueva presentación del producto	\$ 1.087.500
Outlet Virtual	\$ -
Cambio de colección	\$ 20.000.000
Desfile	\$ 1.500.000
Personal Shopper	\$ 2.000.000
Capacitaciones a colaboradores en moda	\$ 300.000
Lanzamiento de Tarjeta VIP	\$ 150.000
Cambio de colección	\$ 20.000.000
Cambio de colección	\$ 20.000.000
TOTAL	\$ 85.037.500

Fuente: Autor

16. Pronóstico de ventas

Para la determinación del mejor pronóstico en ventas, con base en la estacional de la demanda como resultado del cambio de temporada, se utilizaron dos métodos (Descomposición, Holt Winters). Como datos ingresados, se tuvieron en cuenta las ventas a través de la tienda

virtual desde marzo hasta agosto. Para el método de la descomposición, se retiró el factor estacionario y se realizó una regresión lineal obteniendo así una demanda recta y regresarle la estacionalidad posteriormente. En el método de Holt Winters, se utilizó la herramienta Solver de Excel para determinar el coeficiente que minimizara el error cuadrático medio dando como resultado un Alfa de 0, un Beta de $9,85 \times 10^{-3}$ y un Gama de 0. (Véase Anexo A Pronóstico de ventas).

Para la decisión, se usó el menor error cuadrático medio como indicador y el resultado pronóstico final fue el hallado a través de Holt Winters, a continuación se presenta una tabla con los valores en ventas para los próximos meses en la tienda virtual.

Tabla 41
Pronóstico de ventas por el método Holt Winters

Mes	Ventas
Septiembre	\$ 3.931.987
Octubre	\$ 4.573.435
Noviembre	\$ 3.355.748
Diciembre	\$ 3.950.516
Enero	\$ 4.594.510
Febrero	\$ 3.370.868
Marzo	\$ 3.967.919
Abril	\$ 4.614.296
Mayo	\$ 3.385.059
Junio	\$ 3.984.246
Julio	\$ 4.632.853
Agosto	\$ 3.398.362

Fuente: Autor

17. Conclusiones

El estudio de mercados permitió establecer la caracterización de las mujeres verificando que existe mercado con preferencia por las compras virtuales de prendas y complementos de vestir en la población objetivo planteada en la ficha técnica de la investigación.

En cuanto a las estrategias marketing para la tienda virtual, se planea desarrollar actividades encaminadas al marketing de relaciones con el e-mail marketing; el marketing móvil con mensajes directos al cliente; el marketing online con patrocinio de secciones en páginas de moda en las redes sociales y la implementación de Google Adworks y marketing web a través de publicaciones en Facebook e Instagram.

Para llevar a cabo el plan de mercado, se definieron las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación alineadas con los objetivos estrategias de la empresa y se creó un cronograma de actividades para el siguiente año donde se presentan el conjunto de tareas tanto virtuales como físicas para garantizar el crecimiento financiero de la tienda.

Para el cálculo del pronóstico, se usaron el método de la descomposición y Holt Winters en busca de disminuir el error, por lo que se escogió resultado de Holt Winters para estimar las ventas de los siguientes periodos donde se implementaran las estrategias.

Para el control del cumplimiento de las estrategias alineadas con la misión, la visión y los objetivos estratégicos, se fijaron objetivos en las perspectivas financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje e innovación. A continuación se crearon indicadores para medir el cumplimiento de los mismos y se fijaron metas para cumplir en el periodo que comprende el plan de mercadeo.

18. Recomendaciones

Con base en la depreciación del peso colombiano (COP) con respecto al dólar (USD) se recomienda seleccionar proveedores nacionales de calidad que permitan suplir la demanda de productos sin olvidar la diferenciación que enmarca las colecciones de la tienda virtual.

Crear líneas de productos diseñadas por la empresa para generar identidad y diferenciación con respecto a las colecciones de la competencia.

En cuanto a la responsabilidad social, la empresa debería enfocarse en generar un impacto positivo en la zona geográfica donde se desarrolla y beneficiar a la población.

Ya que se generó la herramienta del Cuadro de mando integral, la empresa debe promover reuniones con los colaboradores para actualizar continuamente los datos necesarios del mismo y verificar el cumplimiento de las metas propuestas que garantizan el crecimiento de la empresa, así como para retroalimentarse.

Además, se deben tener en cuenta los cambios en las tendencias del mercado y acercarse continuamente al cliente para conocer sus necesidades con el fin de suplirlas y fidelizarlo.

19. Anexos

*Dar clic al anexo para tener acceso

Anexo A Pronóstico de ventas

Anexo B Cuadro de mando integral

20. Bibliografía

Amador, M. (Febrero de 2015). *5 razones para ser una empresa ambientalmente responsable*.

Obtenido de Mundo ejecutivo: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/02/12/5-razones-ser-empresa-ambientalmente-responsable>

Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Ardila, I. (Mayo de 2015). *¿Cuál es el ADN del consumidor colombiano?* Obtenido de P&M: <http://www.revistapym.com.co/destacados/cu-l-adn-consumidor-colombiano>

Artal Castells, M. (2011). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC.

Bustamante, C. (8 de Abril de 2013). Colombianas ahora salen de compras por Internet. *Portafolio.co*.

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2013). *The cocktail analysis: La compra online en Colombia*. Cámara colombiana de Comercio electrónico.

Dinero. (8 de Agosto de 2014). *¿Para dónde va el comercio electrónico?* Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/pais/articulo/futuro-del-comercio-electronico-colombia/200139>

Dinero; SENA. (2012). Plan de mercadeo/ Estratégias de comercialización. *Ser empresario*.

El Tiempop. (Mayo de 2015). *Las 30 marcas extranjeras que vienen tras los consumidores colombianos*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/marcas-extranjeras-que-llegan-a-colombia/15777345>

El Tiempo. (7 de Noviembre de 2014). *La estrategia de Dafiti*. Obtenido de El Tiempo:
<http://blogs.eltiempo.com/digital-jumper/2014/11/07/la-estrategia-de-dafiti/>

El Tiempo. (Enero de 2015). *Tras años duros, el sector textil ve con esperanza el 2015*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-textil-de-colombia-para-2015/15162788>

Eme de Mujer. (Noviembre de 2014). *Mujeres tienen más poder de compra que china e india juntos*. Obtenido de Eme de Mujer: <http://uy.emedemujer.com/actualidad/mujeres-tienen-mas-poder-de-compra-que-china-e-india-juntos/>

EMIS Benchmark. (2015). *Análisis de reportes financieros desarrollado por ISI Colombia: Studio F Internacional Fashion Corporation*. Benchmark.

Emol. (Marzo de 2015). *Diseñadores de América Latina optan por París para mostrar su moda*. Obtenido de Emol: <http://www.emol.com/noticias/magazine/2015/03/08/707022/disenadores-de-america-latina-optan-por-paris-para-mostrar-su-moda.html>

Falabella. (s.f.). *Falabella, contigo toda la vida*. Obtenido de Falabella: <http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat40006/Nuestra-empresa>

Forever 21. (2015). *Acerca de Forever 21*. Obtenido de Forever 21: <http://www.forever21.com.mx/shop/mx/es/about-us>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Gómez Vera, A. I. (20 de Junio de 2011). *Aló*. Recuperado el 2015, de ¿Qué demonios es Prêt-à-porter?: <http://alo.co/content/que-demonios-es-pret-porter>

Hernández Taboada, H. R. (Julio de 2014). *Gobierno Social se capacita en nuevas tendencias del sector textil y de la moda, para apoyar la competitividad local y nuevos negocios*. Obtenido de Alcaldía de Bucaramanga: <http://www.bucaramanga.gov.co/Prensa/post/2014/07/25/Gobierno-Social-se-capacita-en-nuevas-tendencias-del-sector-textil-y-de-.aspx>

Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.

Imebu. (2008). *Demografía Bucaramanga*. Bucaramanga: Imebu.

Inexmoda. (2013). *Plataforma de Innovación para el sector Textil-confección*.

La marca de moda. (24 de Julio de 2012). *Sistema de moda: categorías de producto*. Recuperado el 2015, de La marca de moda: <http://www.lamarcademoda.com/2012/07/sistema-moda-categorias-de-producto/>

López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Ingeniería.

Mary Meeker. (28 de Mayo de 2014). *Mary Meeker's 2014 internet trends report*. Obtenido de Quartz: <http://qz.com/214307/mary-meecker-2014-internet-trends-report-all-the-slides/>

Ministerio de las TIC. (2014). *Boletín Trimestral de las TIC*. Bogotá: MinTIC.

MinTIC. (Julio de 2015). *Ministerio TIC adelanta el "Mes del Emprendimiento Digital"*. Obtenido de MINTIC: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-11184.html>

Municipio de Bucaramanga. (2012). *Plan de desarrollo 2012-2015*. Bucaramanga: Alcaldía de Bucaramanga.

Obradors Tarragó, F. (2013). *Plan de viabilidad de una tienda virtual de deporte urbano y externo*.

P & M. (15 de Mayo de 2015). *Comercio electrónico en Colombia madura y se consolida*. Obtenido de P & M, Publicidad & Mercadeo: <http://www.revistapym.com.co/noticias/e-commerce/comercio-electronico-colombia-madura-se-consolida>

P&M. (08 de Mayo de 2013). *5 campañas exitosas en Facebook*. Obtenido de P&M: <http://www.revistapym.com.co/destacados/5-campanas-exitosas-facebook>

Peña Nishikuni, A. (2011). *Plan estrategico de marketing para la empresa Confecciones Meicy S.A.S*. Santiago de Cali.

Portafolio. (Mayo de 2014). *Ropa y calzado atraen, según una consulta de Fenalco en Bogotá*. Obtenido de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-tiendas-centros-comerciales>

Portafolio. (Julio de 2015). *Dólar subió \$10,95 y su precio promedio fue \$2.866,27*. Obtenido de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/dolar-hoy-trm-30-julio-2015>

Pulsosocial. (27 de Noviembre de 2013). *Dafiti: a paso firme, así se consolida como el líder online de venta de moda para Latinoamérica*. Obtenido de Pulsosocial: <http://pulsosocial.com/2013/11/27/dafiti-paso-firme-se-consolida-como-el-lider-online-de-venta-de-moda-para-latinoamerica/>

Redacción Tecnológica. (8 de Octubre de 2013). Colombia subió en el índice de desarrollo de las TIC. *El Tiempo*.

Reyes, E. (Agosto de 2014). *De compras por América Latina*. Obtenido de El País: http://economia.elpais.com/economia/2014/08/07/actualidad/1407425145_427570.html

Rojas Hernández, G. A. (2012). *Diagnóstico de la implementación de las TIC para el comercio electrónico en el sector de comercialización de joyas de Bucaramanga*. Bucaramanga.

Semana. (20 de Noviembre de 2014). Realizar compras por internet previene robos y falsificaciones. *Semana*.

Silvia Becerra Online. (2015). *Informe de cuestionario Tienda Virtual Silvia Becerra*. Bucaramanga: Silvia Becerra Online.

Studio F. (2015). *Quiénes Somos*. Obtenido de Studio F: <http://www.studiofinternational.co/co/nuestra-marca>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *Estudio de Mercado*. Bogotá.

Torrico Silva, I. E. (Julio de 2015). *Los nuevos formatos, tecnologías y franquicias también mueven la moda*. Obtenido de El mundo.com: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/los_nuevos_formatos_tecnologias_y_franquicias_tambien_mueven_la_moda.php#.Vd5Tbfl_Okq

Tendencias moda. (2015). *Categoría: alta costura*. Obtenido de Tendencias moda: <http://www.tendencias.com/categoria/alta-costura>

Vergara Vargas, C. C. (2012). En 2015, los colombianos harán compras online por cerca de 950 billones de pesos. *P&M*.

