

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA
CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE SERVI ESP - MERCATON**

SERGIO ANDRÉS SUAREZ MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE INGENIERÍAS
BUCARAMANGA
2011**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA
CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE SERVI ESP - MERCATON**

SERGIO ANDRÉS SUAREZ MARTÍNEZ

**Proyecto de grado para obtener el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Directora:
Ing. MARÍA DEL CORAL PÉREZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE INGENIERÍAS
BUCARAMANGA
2011**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga 24 – 06 - 2011

DEDICATORIA

Esta tesis es el resultado de una de las metas más importantes que me propuse hace varios años, ser profesional en Ingeniería Industrial, es por esto que quiero dedicársela a Dios por guiarme en cada una de las etapas de este proceso y a mis padres por todo el apoyo y amor que he recibido de ellos para lograr esta meta.

Sergio Andrés Suarez Martínez

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar mis sinceros agradecimientos a mi directora del proyecto la Ing. María del Coral Pérez, por toda su orientación, retroalimentación y tiempo para lograr culminar de manera exitosa mi proyecto de grado.

También quiero dar mis agradecimientos a todos los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Industrial, quienes por sus esfuerzos de brindar una formación integral han aportado tanto a mi crecimiento profesional como personal.

A los socios y empleados de MERCATÓN por participar activamente en el desarrollo de este proyecto y por ver en él una oportunidad de crecimiento que va a beneficiar a todos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. SERVI ESP - MERCATÓN	22
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	22
1.2 LOGOS DE LA EMPRESA	22
1.3 RESEÑA HISTÓRICA.....	23
1.4 MISIÓN	24
1.5 VISIÓN.....	24
1.6 PRODUCTOS	25
1.6.1 Prendas de vestir	25
1.6.2 Accesorios Tecnológicos	25
1.7 CLIENTES	26
1.7.1 Clientes Directos.....	26
1.7.2 Clientes Comercializadores	26
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	26
1.9 ACTUAL RED DE OPERACIONES	27
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
3. ANTECEDENTES.....	31
4. JUSTIFICACIÓN.....	33
5. OBJETIVOS.....	34
5.1 OBJETIVO GENERAL	34
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
6. MARCO TEÓRICO	35
6.1 PLAN DE MERCADEO	35
6.1.1 Contenido de un plan estratégico de mercadeo.....	35
6.1.2 Declaración de la Misión y Visión	36
6.1.3 Auditoría externa (Análisis del atractivo del entorno).....	37

6.1.4 AUDITORIA INTERNA (Análisis de competitividad de la empresa).....	39
6.1.5 Objetivos operativos y programas de acción	40
6.1.6 Elección del camino estratégico.....	40
6.1.7 Diseño del programa de mercadeo.....	41
6.1.8 Análisis de la vulnerabilidad y la planificación de contingencia.....	41
6.1.9 Seguimiento y actualización del plan de mercadeo	42
7. ANÁLISIS INTERNO.....	43
7.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	43
7.1.1 Investigación y Desarrollo.....	44
7.1.2 Producción	45
7.1.3 Comercialización y ventas	46
7.1.4 Infraestructura de la compañía	48
7.1.5 Sistema de información.....	48
7.1.6 Manejo de materiales.....	49
7.1.7 Recursos Humanos.....	49
7.2 Diagnóstico de las Fortalezas y las Habilidades Distintivas fuente de la Ventaja Competitiva.....	50
7.2.1 Análisis de las Fortalezas	50
7.2.2 Diagnóstico de las Habilidades Distintivas que soportaran la Ventaja Competitiva de la empresa MERCATON.....	52
7.2.3 Diagnóstico de las Debilidades.....	52
8. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	54
8.1 SEGMENTO DE MERCADO	54
8.2 MERCADOS A DESARROLLAR	54
8.2.1 Barrancabermeja.....	55
8.2.2 Cúcuta.....	56
8.2.3 Pamplona.....	57
8.2.4 San Gil	58
8.3 SELECCIÓN DE CIUDADES PARA DESARROLLO DE MERCADOS	59
8.3.1 Factores Evaluadores	59

8.3.2 Métodos de selección por lista de factores	66
9. ANÁLISIS EXTERNO.....	75
9.1 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO.....	75
9.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL MODELO PORTER	81
9.2.1 Rivalidad de las compañías que compiten en la industria.....	81
9.2.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria	82
9.2.3 Amenaza de productos sustitutos	83
9.2.4 Poder de negociación de compradores.....	84
9.2.5 Poder de negociación de los proveedores	84
9.3 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	85
9.3.1 Ciclo de vida del comercio minorista de la Indumentaria	85
9.3.2 Ciclo de vida de la Industria tecnológica	86
9.4 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL AMBIENTE COMPETITIVO	87
9.4.1 Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa	87
9.4.2 Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participara la empresa.....	90
9.4.3 Análisis de la pertinencia de la permanencia de la empresa dentro del grupo estratégico.	91
9.5 MATRIZ DOFA.....	92
9.6 EXPLICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS A IMPLEMENTAR.....	93
10. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL MERCADO.....	95
10.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	95
10.1.1 Definición del problema de investigación.....	95
10.1.2 Diseño de la investigación de mercados.....	95
10.1.3 Reconocimiento del problema u oportunidad.....	95
10.1.4 Objetivos de la Investigación	96

10.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.....	96
10.2.1 Mercado Potencial	96
10.2.2 Mercado Objetivo.....	97
10.3 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	97
10.3.1 Fuente de información.	97
10.3.2 Instrumentos	97
10.3.3 Fuente de información secundaria.....	97
10.3.4 Modo de aplicación	97
10.3.5 Población	97
10.3.6 Técnica de selección de la muestra.....	100
10.3.7 Cuestionario.....	100
10.3.8 Trabajo de campo	100
10.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	101
10.5 CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	137
10.6 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	138
10.6.1 Definición del mercado relevante.....	138
10.6.2 Mercado meta actual.....	138
10.6.3 Mercado meta potencial.....	142
10.6.4 Competencia directa de MERCATON y sus Estrategias.....	142
10.6.5 Estimación del mercado potencial.....	144
10.6.6 Pronostico de ventas para cada uno de los puntos de venta.....	146
11. UBICACIÓN DE LOS PUNTO DE VENTA EN BARRANCABERMEJA Y PAMPLONA.....	151
11.1 UBICACIÓN EN BARRANCABERMEJA	151
11.2 UBICACIÓN EN PAMPLONA	151
12. PRIORIZACIÓN ENTRE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES PARA MERCATON.....	153
12.1 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	153
12.2 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	156

13. ANÁLISIS DEL BENEFICIO ECONÓMICO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS DOS PUNTO DE VENTA	161
14. PROPUESTA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	163
14.1 INDICADORES DE GESTIÓN	163
14.2 CRONOGRAMA ANUAL DE MERCADOTECNIA	168
15. CONCLUSIONES	169
16. RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	171
WEBGRAFÍA	172
ANEXOS	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Listado de proyectos realizados sobre temas de planes de mercadeo....	31
Tabla 2. Analisis de las fortalezas de MERCATON	51
Tabla 3. Analisis de las debilidades de MERCATON.....	52
Tabla 4: Característica generales de Barrancabermeja	55
Tabla 5. Característica generales de Cúcuta	56
Tabla 6. Característica generales de Pamplona	57
Tabla 7. Característica generales de San Gil.....	58
Tabla 8. Descripción del mercado potencial en cada una de las posibles ciudades	60
Tabla 9. Descripción de la intensidad de la competencia en cada una de las posibles ciudades	62
Tabla 10. Descripción de las condiciones económicas en cada una de las posibles ciudades	63
Tabla 11: Tabla 11. Descripción de la infraestructura vial en cada una de las posibles ciudades	64
Tabla 12 Descripción de los costos de puesta en marcha y funcionamiento en cada una de las posibles ciudades	65
Tabla 13 Análisis del Macro entorno.....	75
Tabla 14. Analisis del micro entorno	79
Tabla 15. Competidores más sobresalientes en la Industria.....	81
Tabla 16. Matriz DOFA	92
Tabla 17. Proyección poblacional por sexo y edad de jóvenes entre 14 y 28 años de Barrancabermeja y Pamplona.....	98
Tabla 18. Ficha técnica de investigación	100
Tabla 19. Mercado Meta de MERCATON.....	139
Tabla 20: Principales establecimiento, centros, almacenes, entre otros de MERCATON. En Barrancabermeja.....	139

Tabla 21. Principales establecimiento, centros, almacenes, entre otros de MERCATON. En Pamplona	141
Tabla 22. Consumo promedio anual por ciudad	144
Tabla 23. Tabla 23 Consumo promedio anual por ciudad.....	144
Tabla 24. Número de personas en el mercado objetivo.....	145
Tabla 25. Mercado potencial de prendas de vestir en Pamplona y Barrancabermeja	145
Tabla 26. Mercado potencial de accesorios tecnológicos en Pamplona y Barrancabermeja	145
Tabla 27. Pronostico de ventas para el primer año en unidades de producto de prendas de vestir	146
Tabla 28. Pronostico de ventas para el primer año en unidades de producto de prendas de vestir	146
Tabla 29. Datos históricos del PIB de la industria textil y de elementos tecnológicos	147
Tabla 30. Desviación media absoluta de pronostico del PIB del Sector de Industria Textil.....	147
Tabla 31. Tasa de crecimiento de unidades a vender de prendas de vestir	148
Tabla 32. Tasa de crecimiento de ventas de accesorios tecnológicos.	149
Tabla 33. Pronostico de ventas en unidades en el horizonte de evaluación de funcionamiento de los puntos de ventas.....	149
Tabla 34. Pronostico de ventas en unidades en el horizonte de evaluación de funcionamiento de los puntos de ventas.....	153
Tabla 35. Desarrollo de la Estrategia de Penetración de Mercados.	154
Tabla 36. Desarrollo de la Estrategia de Penetración de Mercados.	156
Tabla 37. Presupuesto de implementación de estrategia de desarrollo de mercados	157
Tabla 38. Presupuesto de implementación de estrategia de penetración de mercados	159
Tabla 39. Flujo de caja de puesta en marcha de puntos de venta.....	161

Tabla 40. Indicadores de evaluación financiera	162
Tabla 41. Indicadores de plan de mercado en el Anexo 3	163
Tabla 42. Cuadro de mando integral.....	164
Tabla 43. Ficha técnica de indicadores del cuadro de mando integral	165
Tabla 44. Cronograma anual del plan de mercadotecnia	168

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logos de la marca de la empresa.....	22
Figura 2. Estructura Organizacional de SERVI ESP – MERCATON	26
Figura 3. Actual Red de Operaciones de SERVI ESP MERCATON.....	29
Figura 4. Elementos Básicos de un plan de mercadeo	35
Figura 5. Pasos para el análisis interno	43
Figura 6. Estructura de la cadena de valor	44
Figura 7. Imagen de Barrancabermeja	55
Figura 8. Imagen de Cucuta.....	56
Figura 9. Imagen de Pamplona.....	57
Figura 10. Imagen de San Gil	58
Figura 11. Mapa del Grupo Estratégico del Mercado de Indumentaria.....	87
Figura 12. Mapa del Grupo Estratégico del Mercado de Tecnología	89
Figura 13. Porcentaje personas que les gusta vestir prendas de vestir en Pamplona	101
Figura 14. Porcentajes de personas que les gusta prenda de vestir en Barrancabermeja	102
Figura 15. Porcentaje de personas que compran ropa de marca en Pamplona ...	102
Figura 16. Porcentaje de personas que compran ropa de marca en Barrancabermeja	103
Figura 17. Porcentaje de Formas de pago en Pamplona.....	103
Figura 18. Porcentajes de Forma de Pago en Barrancabermeja	104
Figura 19. Porcentaje de Frecuencia de compra de prendas de vestir en Pamplona	104
Figura 20. Porcentaje de frecuencia de compra de prendas de vestir en Barrancabermeja	105
Figura 21. Consumo promedio de camisas en Pamplona.....	105

Figura 22. Consumo promedio de camisas en Barrancabermeja	106
Figura 23. Consumo promedio de camisetas en Pamplona	106
Figura 24. Consumo promedio de camisetas en Barrancabermeja	107
Figura 25. Consumo promedio de jeans en Pamplona	107
Figura 26. Consumo promedio de jeans en Barrancabermeja	108
Figura 27. Consumo promedio de pantalones en Pamplona	108
Figura 28. Consumo promedio de pantalones en Barrancabermeja	109
Figura 29. Consumo promedio de bermudas en Pamplona	109
Figura 30. Consumo promedio de bermudas en Barrancabermeja	110
Figura 31. Consumo promedio de chaquetas en Pamplona	110
Figura 32. Consumo promedio de chaquetas en Barrancabermeja	111
Figura 33. Consumo promedio de blusas en Pamplona	111
Figura 34. Consumo promedio de blusas en Barrancabermeja	112
Figura 35. Consumo promedio de faldas en Pamplona	112
Figura 36. Consumo promedio de faldas en Barrancabermeja	113
Figura 37. Consumo promedio de capri en Pamplona	113
Figura 38. Consumo promedio de capri en Barrancabermeja	114
Figura 39. Porcentaje de Criterio de compra de prendas de vestir en Pamplona	115
Figura 40. Porcentaje de criterio de compra de prendas de vestir en Barrancabermeja	116
Figura 41. Porcentajes de marcas al comprar prendas de vestir en Pamplona ...	117
Figura 42. Porcentaje de marcas al comprar prendas de vestir	119
Figura 43. Porcentaje de eleccion de lugares al comprar prendas de vestir en Pamplona	121
Figura 44. Porcentaje de eleccion de lugares al comprar prendas de vestir en Barrancabermeja	122
Figura 45. Valor promedio de compra por producto en Pamplona	123
Figura 46. Valor promedio de compra por producto en Barrancabermeja	123
Figura 47. Porcentaje de personas que usan accesorios tecnologicos en Pamplona	124

Figura 48. Porcentaje de personas que usan accesorios tecnologicos en Barrancabermeja	124
Figura 49. Porcentaje de personas que compran accesorios tecnológicos en Pamplona.....	125
Figura 50. Porcentaje de personas que compran accesorios tecnológicos en Barrancabermeja	125
Figura 51. Forma de pago de compras en Pamplona	126
Figura 52. Forma de pago de compras en Barrancabermeja.....	126
Figura 53. Frecuencia de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona	127
Figura 54. Frecuencia de compra de accesorios tecnologicos en Barrancabermeja	128
Figura 55. Criterio de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona	129
Figura 56. Criterio de compra de accesorios tecnológicos en Barrancabermeja ..	130
Figura 57. Marcas preferidas de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona	131
Figura 58. Marcas preferidas de accesorios tecnológicos de Barrancabermeja ..	132
Figura 59. Lugares de compra accesorios tecnologicos en Pamplona	133
Figura 60. Lugares de compra de accesorios tecnológicos en Barrancabermeja	134
Figura 61. Valor de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona.....	135
Figura 62. Valor de compra de accesorios tecnológicos en Barrancabermeja	135
Figura 63. Porcentaje de personas que estarias dispuestas a conocer una empresa que ofrezca dos lineas de producto	136
Figura 64. Porcentaje de personas que estarias dispuestas a conocer una empresa que ofrezca dos lineas de producto en Barrancabermeja	136
Figura 65. Líneas de Comercialización de MERCATON.....	138
Figura 66. Pronostico de tasa de crecimiento de PIB del sector textil con método de promedio móvil simple	147
Figura 67. Pronostico de tasa de crecimiento del PIB de artículos tecnológicos ..	148
Figura 68. Plano de ubicación en Barrancabermeja	151
Figura 69. Plano de ubicación en Pamplona.....	152

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1: Logo Pepita Pérez	88
Imagen 2: Logotipo del Centro Comercial GRATAMIRA.	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. INFORMACION DE LAS CIUDADES.....	175
Anexo 2. ENCUESTA DE MERCADOS.....	185
Anexo 3. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES DEL PLAN DE MERCADEO.....	189
Anexo 4. IMÁGENES DEL LOCAL COMERCIAL	194

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MERCATÓN

AUTOR(ES): SERGIO ANDRÉS SUAREZ MARTINEZ

FACULTAD: FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR(A): INGENIERIA MARÍA DEL COLAR PÉREZ ORDÓÑEZ

RESUMEN

Este proyecto consiste en un plan estratégico de mercadeo para la empresa SERVI ESP- MERCATON, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con el propósito de consolidar a la empresa a nivel regional y soportar la estrategia de desarrollo de mercados a nivel nacional.

Surge por la necesidad de adquirir una garantía de permanencia y expansión en el mercado, que responda a los direccionamientos estratégicos de la empresa y al incremento de competitividad empresarial. Buscando de esta forma establecer formalmente un análisis de la empresa, un análisis comparativo con la competencia, donde se identifica los principales competidores, los productos que venden y las estrategias que manejan; para de esta manera establecer acciones que ayuden a su mejoramiento.

Para este diseño de estrategias de MERCATON, fue necesario identificar el mercado meta, las compras totales, el precio promedio, las preferencias de marcas y la demanda potencial del mercado de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, teniendo en cuenta la parte socio cultural, tecnológica, económica y gubernamental que defina un marco de potencial tanto para los factores internos como los externos.

Se establecieron las ciudades más apropiadas de acuerdo a su ubicación geográfica para desarrollar la estrategia de desarrollo de mercados, haciendo un seguimiento del plan de comercialización a través del cronograma de actividades, presupuesto e indicadores de gestión que evalúan los resultados obtenidos, como respuesta a la utilización de la matriz DOFA y la encuesta de mercados como parte de la investigación exploratoria y descriptiva que le permita a MERCATON aplicar estrategias que ayudan a buscar metas y objetivos que son el camino al desarrollo y éxito de la organización cuando estas se cumplan.

PALABRAS CLAVES: Matriz DOFA, Estrategias, Mercado Potencial, Planeación Estratégica, Plan de Mercadeo.

SUMMARY

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A MARKETING PLAN FOR MERCATON BUSINESS COMPANY.

AUTHOR: SERGIO ANDRÉS SUAREZ MARTINEZ

FACULTY: FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROJECT SUPERVISOR: MARÍA DEL CORAL PÉREZ. Industrial Engineer.

ABSTRACT

This Project is a strategic marketing plan for the company SERVI ESP – MERCATON, located in the city of Bucaramanga, in order to consolidate the business at regional level and support the market development strategy nationally.

This project arises from the company's need to guarantee permanence and expansion in the market, which meets the strategic directions of the company and increased business competitiveness. Thus, this project aims at formally establishing an analysis of the company, a comparative analysis of the competitors where the main competitors, the products they sell and the strategies they use are identified in order to establish an action plan which helps improve the company.

For this strategy design it was necessary to identify the target market, total purchases, average price, brand preferences and potential market demand for clothing and apparel, and technology accessories taking into account the socio-cultural, technological, economic and governmental aspects in order to define a potential framework for both internal and external factors.

This project establishes the most appropriate cities according to their geographic location to develop the strategy of market development, tracking the marketing plan through the schedule of activities, budget and performance indicators that evaluate the results, as a result of the use of the DOFA (SWOT) matrix and the market survey as part of exploratory and descriptive research that allows MERCATON to implement strategies that help set goals and objectives which are the way to the development and success of the organization.

KEY WORDS: SWOT, Strategies, Market Potential, Strategic Planning, Marketing, Marketing Plan.

INTRODUCCIÓN

SERVI ESP – MERCATON como empresa comercializadora y distribuidora al por mayor y detal de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, se encuentra en una etapa de crecimiento y de alta competitividad de productos y servicios, debido a los grandes cambios de tendencias, a los avances tecnológicos del mercado y a tener la opción de posicionarse a nivel nacional, como una empresa sobresaliente.

Por lo anterior, se decide implementar un plan estratégico de mercadeo con el objetivo de mejorar la productividad y expansión de la empresa. Este plan conlleva la realización de un análisis interno y externo del entorno, que determino las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que afectan a la organización.

Con la aplicación de una investigación exploratoria y descriptiva en las dos ciudades que tuvieron mayor generación de valor para el desarrollo de clientes-compradores de MERCATON y donde se investigó, la demanda potencial del mercado, se identifica la competencia, los canales de distribución, las preferencias de marcas, los precios promedio de compra, la forma de pago, las tendencias del portafolio de productos, las promociones, el marketing, entre otros factores que permitieron aplicar estrategias corporativas para incrementar las ventas, aumentar la fidelidad de los clientes, lograr objetivos planteados a través de la consecución de las metas propuestas, para el éxito de la empresa y su fortalecimiento en todos los niveles.

Este plan de mercadeo también logró que la organización además de aplicar estrategias para ser más competitiva en el sector, utilice un seguimiento a todas sus acciones usadas y estructuradas, para detectar la situación de la empresa a través de indicadores de gestión, medibles, alcanzables y evaluables que brindan una oportunidad de mostrar el valor agregado y a su vez de controlar mes a mes las variables más significativas de la empresa; para estar en continuo rediseño de planes con la gerencia y así sobresalir como una empresa diferenciadora, que marca sus tendencias conforme a las modas existentes con conexión y afinidad a sus habilidades distintivas que se determinaron para reconocer los puntos fuertes de MERCATON en cuanto a su cadena de valor, la eficiencia de su personal tanto administrativo como operativo y la exclusividad que hacen que la organización cuente con reconocimiento local y que sus productos obtengan aceptación en sus consumidores finales por su manejo de mercancía tanto textil como tecnológica de última tendencia y paralela a la moda actual.

1. SERVI ESP - MERCATÓN

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	SERVI ESP
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:	MERCATON
REPRESENTANTE LEGAL:	Sergio Andrés Suarez Martínez
NIT:	915.217 - 49
AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	4 años
DIRECCIÓN:	Carrera 27 # 11-32
TELEFAX:	6907598
CELULAR:	317-4044414
E-MAIL:	sergiosuarez@mercaton.com
NÚMERO DE EMPLEADOS:	4

ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad económica de SERVI ESP según la Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas es el comercio y distribución al por mayor y detal de prendas de vestir y accesorios tecnológicos (USB, cámaras digitales, baterías y otros).

1.2 LOGOS DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con dos logos de la marca, estos logos se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Logos de la marca de la empresa



Fuente: Suministrados por la Gerencia de SERVI ESP

1.3 RESEÑA HISTÓRICA¹

En el inicio de su vida universitaria, Sergio Andrés Suarez Martínez e Ivan Baez, vieron como una gran oportunidad que sus compañeros de clases adquirían prendas de vestir en diferentes almacenes en Bucaramanga y una queja constante era los altos precios que debían cancelar por ropa de marca y que además las nuevas colecciones de ropa se demoraban más tiempo en llegar, el surtido de prendas de vestir era reducido, presentándose en ocasiones que varios compañeros de clases tenían las mismas prendas de vestir. Como respuesta a esta gran oportunidad observada, en el año 2004 ellos decidieron reunir un pequeño capital y en uno de sus viajes al exterior comprar prendas de vestir de marcas reconocidas, con gran surtido y un bajo número de prendas por referencia, el resultado de las ventas de la primera colección fue un gran éxito por lo cual los dos jóvenes programaron para el 2005 traer tres colecciones de ropa en el año, los resultados en este año fueron muy alentadores debido a que lograron vender ropa no solo a sus compañeros de clase sino que también por medio del mercadeo voz a voz consiguieron que sus compañeros de carrera les comentaran a otros estudiantes de otras universidades y así ellos promocionaron su negocio a estudiantes de las diferentes universidades de Bucaramanga. En el 2006 por los resultados obtenidos en el año anterior, los dos jóvenes emprendedores programaron que iban a traer mensualmente pedidos de ropa y además que iban a conseguir una persona en el exterior que se encargara de realizar los pedidos de ropa a las diferentes marcas y así ellos no tener que viajar cada vez que realizaran una compra de ropa y de esta forma minimizar costos. Para la temporada de navidad del 2006 como estrategia para aumentar las ventas, decidieron comercializar la ropa por nuevos canales de comercialización por lo cual buscaron a un grupo de estudiantes universitarios para que comercializaran la ropa que ellos estaban trayendo en el exterior, de esta manera lograron aumentar significativamente sus ventas y además llegarles a nuevos clientes.

En los años 2007 y 2008 el modelo de negocio de venta directa siguió funcionando, pero se empezaron a presentar bajos crecimientos en ventas debido a que para los clientes el negocio era visto como algo informal y como una actividad comercial de jóvenes universitarios, como respuesta a esta situación en el año 2009 se crea la marca MERCATON, marca bajo la cual el negocio buscaría posicionarse y generar recordación en su clientela actual y expandirse a nuevos mercados. Al realizar el proceso de formalización de la empresa, los socios deciden adherir la marca a la empresa SERVI ESP, empresa la cual fue creada en el 2005 como iniciativa del papa de Sergio Andrés Suarez para distribuir productos de aseo, pero debido a circunstancias del mercado no logró iniciar actividades;

¹ Fuente: Autor del proyecto

esta decisión de los socios se realizó debido a las ventajas que hay en contar con una empresa con varios años de antigüedad.

Otra estrategia a parte de la formalización empresarial fue el diseño e implementación de la diversificación de los canales de comercialización, para esto se abrió un local ubicado en la carrera 27 # 11-32 y además se creó la página web: www.mercaton.com en la cual se incursionaría en las ventas electrónicas. También se logró diversificar el portafolio de productos y por lo cual se agregó una nueva línea de producto que es la línea de accesorios tecnológicos, con esta nueva línea de producto la empresa busca aumentar la tasa de compra de su clientela y además como lo ha hecho en su propuesta de valor de comercialización de prendas de vestir busca ofrecer a sus clientes accesorios tecnológicos de última tendencia y además comercializar marcas de la mejor calidad y que los clientes más solicitan.

Los resultados obtenidos por los cambios estratégicos de creación de una marca, diversificación de canales de comercialización y apertura de una nueva línea de productos ha llevado que se ha pasado de un modelo de negocios de comercialización informal a una empresa formal que actualmente busca posicionarse en el mercado de Bucaramanga y que en el corto plazo buscará el desarrollo de nuevos mercados por medio de una propuesta de valor de prendas de vestir y accesorios tecnológicos de marcas reconocidas, de última tendencia y alta calidad.

1.4 MISIÓN²

SERVI ESP – MERCATON se dedica a la comercialización de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, de marcas reconocidas por su calidad, diseño y última tendencia. Ofreciendo a sus clientes canales de comercialización que facilitan la adquisición de los productos, como es el punto de venta directo y las página web, garantizando la calidad de los productos que comercializa por un excelente servicio postventa.

1.5 VISIÓN³

SERVI ESP – MERCATON en el 2015 será reconocida a nivel regional por ser una de las mejores empresas comercializadoras de prendas de vestir para jóvenes y accesorios tecnológicos, que habrá logrado captar gran parte del mercado por medio de su estrategia de ventas por página web y punto de venta, y además se encontrará en el proceso de posicionamiento de la marca en diferentes ciudades de Colombia. Además su propuesta de diferenciación será por medio de la oferta de prendas de vestir de última colección, exclusividad, variedad de referencias y

² Ibid

³ Ibid

actualización constante y en los accesorios tecnológicos será el soporte técnico y de garantía.

1.6 PRODUCTOS

Actualmente SERVI ESP – MERCATON ofrece al mercado dos líneas de productos, estas son:

1.6.1 Prendas de vestir. Las prendas de vestir que comercializa MERCATON van dirigidas a dos segmentos:

- **Prendas de Vestir para Hombres**

Las prendas de Vestir para hombre que comercializa MERCATON son de diferentes marcas reconocidas en el mercado, los tipos de prendas que comercializa para hombre son:

- Camisas.
- Camisetas.
- Jeans.
- Pantalónetas.
- Bermudas
- Chaquetas.

- **Prendas de Vestir para Mujeres**

Las prendas de vestir para mujeres son también de diferentes marcas reconocidas en el mercado, los tipos de prenda para mujer son:

- Blusas.
- Camisas.
- Camisetas.
- Jeans.
- Pantalones.
- Faldas.
- Capri.
- Chaquetas.

1.6.2 Accesorios Tecnológicos. Esta segunda línea de productos que actualmente la empresa está en proceso de desarrollo y posicionamiento del mercado es la de accesorios tecnológicos, los productos que actualmente está comercializando en esta línea son:

- Accesorios para portátil: cargadores, forros y baterías.
- Auriculares.
- MP3

- Cámaras.
- Memorias USB.

1.7 CLIENTES

SERVI ESP – MERCATON cuenta con dos tipos de clientes, de las cuales los que representa mayor porcentaje de ventas son los clientes directos.

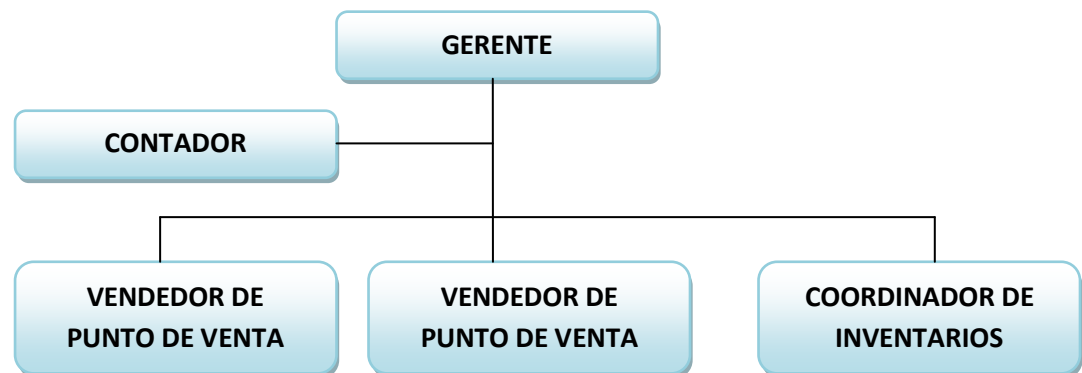
1.7.1 Clientes Directos. Los clientes directos son personas naturales que por medio de los canales de comercialización de página web o en el punto de venta de la empresa realiza la compra de alguna o de las dos líneas de productos que la empresa ofrece al mercado.

1.7.2 Clientes Comercializadores. Los clientes comercializadores son personas que adquieren varias unidades de prendas de vestir en MERCATON para luego por medio de la venta directa las comercializa a sus clientes. Para estos tipos de clientes SERVI ESP – MERCATON ofrece descuentos especiales debido a que son clientes mayoristas que comercializan las prendas de vestir independientemente.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Figura 2 se muestra la actual estructura organizacional de SERVI ESP – MERCATON.

Figura 2. Estructura Organizacional de SERVI ESP – MERCATON



Fuente: Autor del proyecto

1.9 ACTUAL RED DE OPERACIONES

La red de operaciones de SERVI – ESP MERCATON se caracteriza por contar con dos clases de proveedores de primer nivel, el primer proveedor de primer nivel es la empresa PIMAFASHION, esta empresa es la encargada de realizar toda la logística de importación de todas las prendas que en el exterior MERCATON encarga a las empresas productoras de las diferentes marcas que comercializa, la relación comercial que tiene la empresa con PIMAFASHION es el pago de una comisión por prenda importada. El proveedor de primer nivel de la línea de productos de ropa son empresas productoras de marcas como: Abercrombie, Armani, Hollister entre otras marcas que tienen a MERCATON como distribuidor autorizado, la logística para la compra de prendas de vestir es que las empresa productoras le envían a MERCATON por correo electrónico los catálogos de nuevas colecciones y MERCATON también por correo electrónico encarga unas cantidades determinadas por referencia, en el momento en que MERCATON realiza el pedido consigna en las cuentas bancarias de las empresas el 50% del valor de la mercancía y el saldo cuando las empresa productoras le confirman a MERCATON que las prendas de vestir ya han sido enviadas. Estas empresas productoras debido al reconocimiento con que cuentan sus marcas no ofrecen descuentos especiales por pronto pago o cantidades determinadas sino que en sus catálogos que envían a los distribuidores autorizados los precios ya están establecidos, cabe resaltar que para ser distribuidor autorizado de estas marcas se debe cumplir con unos requisitos que establecen las empresas productoras como cantidad y frecuencias de pedido, y sistema de comercialización.

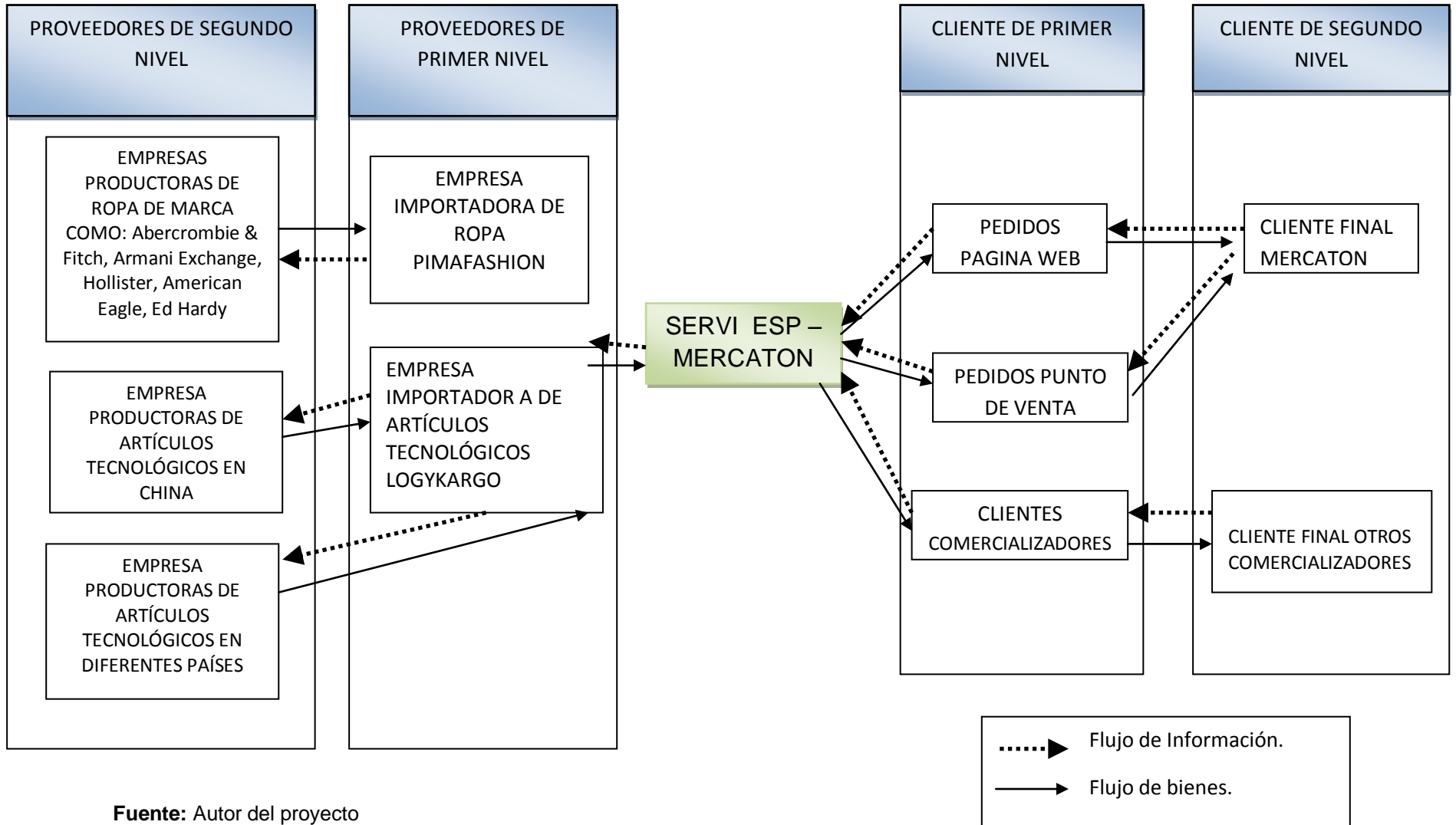
La otra clase de proveedor de primer nivel es la empresa importadora de artículos tecnológicos que se llama LOGYKARGO, esta empresa es una comercializadora internacional que opera actualmente en la zona franca de Bogotá, esta empresa realiza periódicamente importaciones de diferentes artículos de China y de otros países que también realizan economías de escala. La relación comercial que tiene la empresa con LOGYKARGO es que periódicamente esta empresa informa a MERCATON de los productos que tiene en bodega para la venta y MERCATON según los pronósticos de ventas realiza el encargo de las cantidades y clases de productos tecnológicos que requiera. Respecto a los proveedores de segundo nivel de esta línea de productos de artículos tecnológicos la empresa no tiene contacto directo sino que toda la logística de compra, importación y pago la realiza el proveedor de primer nivel con el cual la empresa tenga relación comercial.

La empresa cuenta con tres tipos de clientes de primer nivel, el cliente de primer nivel son los pedidos que se realizan por medio de la pagina web de

MERCATON, el segundo tipo de cliente son los pedidos que realiza el punto de venta que tiene MERCATON en la ciudad de Bucaramanga, el tercer tipo de cliente son clientes comercializadores los cuales le compra a MERCATON la mercancía de ropa y artículos tecnológicos que comercializan independientemente.

Los clientes de segundo nivel son los clientes finales directamente de MERCATON que adquieren los productos por medio de la página web o por el punto de venta y el otro tipo de cliente es el cliente final de los comercializadores independientes a los cuales MERCATON les surte la mercancía.

Figura 3. Actual Red de Operaciones de SERVI ESP MERCATON



2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La estructura de la empresa colombiana según los reportes de Fedesarrollo es que más del 70% de las empresas colombianas que están legalmente registrados son micro y pequeñas empresas⁴, las repercusiones que el gran porcentaje de empresas sean micro y pequeñas es que son empresas que no cuentan con un modelo de gestión que permita su crecimiento por medio del aumento de su competitividad, productividad y desarrollo de mercado; pero son empresas que presentan mayor flexibilidad a los cambios del entorno.

Las micro y pequeñas empresas están llamadas a desarrollar estrategias empresariales que les permita consolidarse en el mercado actual y además busquen el desarrollo de nuevos mercados. Como respuesta a estos retos que le plantea el entorno y con el objetivo de lograr un proceso de consolidación empresarial, la empresa SERVI ESP – MERCATON, empresa que se dedica a la comercialización de prendas de vestir y de artículos tecnológicos, ha definido como estrategia corporativa la penetración del mercado actual de la empresa, que es el de la ciudad de Bucaramanga y el desarrollo de nuevos mercados a nivel nacional.

Para el desarrollo de estas estrategias se ha diseñado un modelo de comercialización que incluye la venta por página web, punto de venta y comercializadores independientes, además del desarrollo y recordación de la marca de la empresa.

Para el desarrollo y éxito de la estrategia corporativa de penetración y desarrollo de mercados, surge la inquietud de que pasos debe seguir la empresa o bajo que metodología se debe estructurar el desarrollo de estas estrategias, como respuesta a estas inquietudes se plantea la necesidad del diseño de un plan de mercadeo estratégico que por medio del análisis del atractivo del entorno y análisis de la competitividad de la empresa se logren establecer los objetivos de mercadeo, los programas de acción para su cumplimiento y las estrategias que se deben adoptar para la facilitar su consecución, además del sistema de control y seguimiento a la implementación del plan de mercadeo estratégico que permita su evaluación y actualización.

⁴ ARBELÁEZ María Angélica, ZULETA Luis Alberto. Las Mipymes en Colombia: Diagnostico general y acceso a los servicios financieros. FEDESARROLLO Año 2008, p4.

3. ANTECEDENTES

Al indagar sobre planes de mercadeo en empresas se encontró que es un tema que ha sido implementado en varias organizaciones, debido a que es un proceso integral mediante el cual las organizaciones analizan, deciden, implementan acciones de mercado.

Para la consulta de que otros planes de mercadeo se han realizado anteriormente se consultó en UNIRED sobre proyectos de grado realizado sobre este tema, estos son:

Tabla 1. Listado de proyectos realizados sobre temas de planes de mercadeo

NOMBRE DEL PROYECTO	AUTORES	AÑO	UNIVERSIDAD
Plan de Mercadeo para el área de desarrollo de la empresa Colombiana de Gas ECOGAS	Luisa Fernanda Santa Franco	2000	UPB
Diseño e implementación del plan de mercadeo para la Unidad de Software de IBM de Colombia S.A. primer y segundo trimestre del año 2001	Carolina Mantilla Ospina	2001	UPB
Plan de mercadeo para la línea de tejido plano de la Distribuidora textil Comertex S.A.	Lina María Rojas Dueñas	2001	UPB
Plan de Mercadeo para el Canal de distribución de agentes comerciales de la empresa Centaurus Express S.A.	María Catalina Villamizar Ortiz	2002	UPB
Plan de mercadeo sector eléctrico – ICONTEC Regional Santander	Laura Yolanda Márquez Serrano	2003	UPB
Plan de Mercadeo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI en la seccional de Santanderes	Lina María Camargo Salcedo	2008	UIS
Formulación de un Plan de Mercadeo para la empresa ANS Comunicaciones Ltda. en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana	Socorro María Sánchez Edgar Solano Muñoz	2009	UIS
Diseño e implementación de un Plan de Mercadeo Relacional para el centro de estética SWING SPA	Silvia María Callejas Suarez	2009	UIS

NOMBRE DEL PROYECTO	AUTORES	AÑO	UNIVERSIDAD
Plan Estratégico de Mercadeo enfocado hacia la fábrica de calzado Roxana para nuevas líneas de productos en la ciudad de Bucaramanga	Deysi Yasmira Galvan	2005	UIS
Diseño de un plan de mercadeo para la Cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores activos y jubilados de Ecopetrol COPACRÉDITO LTDA	Eugenis Gonzalez Pineda	2005	UIS
Plan de Mercadeo para la corporación social para la vivienda y paz de la familia colombiana	Matilde Daza Cala Luis Eduardo Jaimes Carrillo	2008	UIS
Plan estratégico de mercadeo Ecopetrol 2004 – 2005	Laura Juliana Delgado Castellanos	2008	UIS
Plan estratégico de mercadeo para la editorial EDIARTE en la ciudad de Bogotá	Arbey Florez Peña	2008	UIS
Diseño de un plan de mercadeo para la compañía KROIL S.A. C.I. a través del desarrollo estratégico y operativo de la marca	Paula Andrea Sánchez Pérez	2008	UPB
Plan estratégico de Mercadeo para el desarrollo de la línea de tratamientos de la compañía YANBAL en la región oriente de Colombia	Yenny Fontecha Guevara	2008	UIS

Fuente: Autor del proyecto con base en consulta en UNIRED

4. JUSTIFICACIÓN

SERVI ESP – MERCATON es una empresa que ha pasado por las etapas desarrollo empresarial como desarrollo de idea y concepto de negocio, implementación informal de la idea de negocio y en el 2009 por decisión de sus socios entró a funcionar como empresa formal. Desde su formalización la empresa ha buscado diferenciarse de su competencia por medio de precios competitivos, renovación constante en su portafolio de productos y sistemas de distribución de fácil acceso a los clientes como el comercio electrónico.

Los resultados del modelo de negocio que ha diseñado e implementado la empresa ha sido exitoso por lo cual los retos que actualmente enfrenta la empresa, es lograr penetrar el mercado que actualmente atiende y desarrollar mercados en diferentes ciudades del país por medio de la réplica y el acondicionamiento del modelo de negocio que ha diseñado.

Por el momento en que se encuentra SERVI ESP – MERCATON en el cual ya cuenta con una experiencia en el mercado lo cual le ha permitido el desarrollo de habilidades, capacidades y creación de una ventaja competitiva. El diseño y desarrollo de un plan de mercadeo se convierte en una herramienta que permite el análisis del atractivo del entorno y análisis de competitividad de la empresa, por medio de los cuales se identifica las tendencias del mercado, el comportamiento del cliente, los sistemas de distribución, la situación actual de la empresa, de la competencia y las políticas de precios, para de esta manera lograr establecer los objetivos y programas de acción, seleccionar estrategias y diseñar un sistema de seguimiento y control del plan de mercadeo, que traerá a la empresa un crecimiento en ventas, mayor recordación de la marca y expansión de su mercado objetivo.

La necesidad de desarrollar un plan estratégico de mercadeo responde a los direccionamientos estratégicos de SERVI ESP MERCATÓN porque es el soporte para las estrategias corporativas y es un paso para el aumento de la competitividad empresarial, para de esta manera garantizar la permanencia y expansión de SERVI ESP - MERCATON en el mercado.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para SERVI ESP – MERCATON que permita la consolidación de la empresa a nivel regional y soporte la estrategia de desarrollo de mercados a nivel nacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las fortalezas, debilidades, habilidades y capacidades de SERVI ESP - MERCATON, para evaluar su capacidad técnica y de respuesta al mercado.
- Definir los segmentos de mercado a que están dirigidos los productos de la empresa, y establecer a cuales ciudades del país la empresa comenzará por implementar su estrategia de desarrollo de mercados.
- Realizar un análisis de la situación actual del mercado de prendas de vestir y accesorios tecnológicos por medio de la identificación de amenazas y oportunidades del entorno, estructura de la industria, competencia y estrategias de la competencia.
- Establecer los programas de desarrollo de producto, distribución y ventas, fijación de precios, comunicación integral de marketing y servicio al cliente.
- Diseñar el plan de implementación y seguimiento del plan de mercadeo por medio del diseño del cronograma de actividades, presupuesto y de indicadores que evalúen los resultados obtenidos.

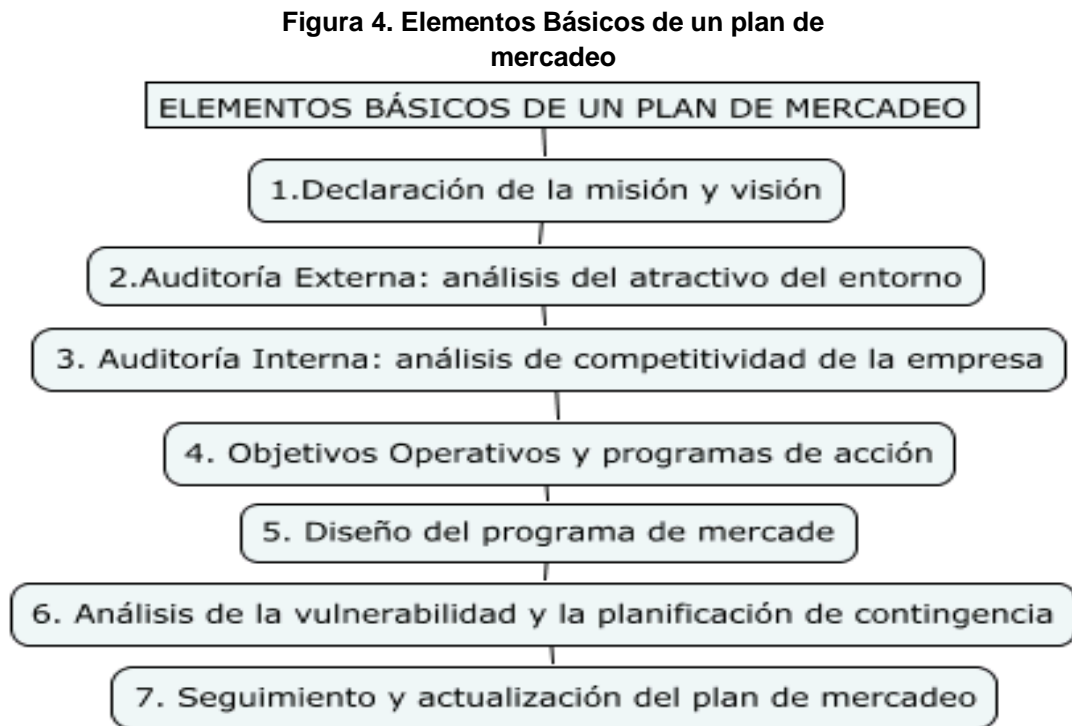
6. MARCO TEÓRICO

6.1 PLAN DE MERCADEO

El objetivo de la planificación del marketing estratégico es lograr plantear un futuro probable y deseable, y las maneras eficaces que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos propuestos.

El plan de mercadeo, es el proceso donde se plasman el conjunto de herramientas tácticas de mercadeo controlables: producto, precio, plaza, promoción y publicidad, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta⁵.

6.1.1 Contenido de un plan estratégico de mercadeo⁶. En la Figura 4 se exponen los elementos básicos que debe contener un plan estratégico de mercadeo.



Fuente: Autor del proyecto con base en Capítulo 17 del libro: Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y operativa del mercadeo de Jean-Jacques Lambin

⁵ SERRANO Lupita, VILLARRAGA Alejandro. El emprendedor y su empresa, Guía Plan de Empresa. Primera Edición. Universidad Pontificia Bolivariana, pág. 56

⁶ LAMBIN, Jean Jacques. Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición. Mc Graw Hill 2009. Parte 5, Capítulo 17

6.1.2 Declaración de la Misión y Visión. La declaración de la misión y visión revela lo que la empresa es, quiere ser, a quien sirve. Estos dos elementos definen su sistema de valores y sus objetivos económicos y no económicos. La declaración de la misión es importante desde el punto de vista interno como externo. Dentro de la empresa, sirve como un punto de vista focalizado para que los individuos se identifiquen con la dirección de la organización y para asegurar la unanimidad de propósitos dentro de la empresa, lo cual facilita el surgimiento de una cultura corporativa; desde el punto de vista externo, la misión contribuye a la creación de una identidad corporativa, de modo que plantea como la empresa quiere ser percibida en el mercado por sus clientes competidores, empleados, socios y por el público en general.

Para la definición de la misión y de la visión se deben incluir los siguientes componentes:

6.1.2.1 Historia de la empresa. Conocer la historia de la empresa, sus orígenes y transformaciones sucesivas, resulta útil para entender la situación presente y el peso que se da a ciertos objetivos y metas económicas y no económicas. Al buscar un nuevo propósito, una empresa debe ser consiente con sus logros pasados y sus campos de competencia.

6.1.2.2 Definición del negocio. La definición del negocio debe darse en términos del beneficio que se otorga al comprador. Las preguntas claves que sirven para evaluar la definición del negocio son:

- ¿En qué negocio o negocios esta la empresa?
- ¿En qué negocio o negocios deberá estar la empresa?
- ¿En qué negocio o negocios no debería estar la empresa?

Al resolver estas preguntas se busca definir la misión en términos estrechos para poder otorgar una guía práctica, pero lo bastante amplios para estimular el pensamiento imaginativo, como las aperturas de nuevas gamas de productos o la diversificación hacia nuevas áreas de productos.

6.1.2.3 Objetivos y limitaciones corporativos. Los objetivos señalan la dirección de los desarrollos en el corto y el largo plazo y, por lo tanto, determinan las limitaciones y prioridades a cumplir. Estos objetivos generales, definidos usualmente a nivel corporativo son las limitaciones dentro de las cuales debe desarrollarse el plan estratégico de mercadeo. Deben ser claramente definidos con anticipación para evitar propuestas que contradigan los objetivos de la dirección general o de los accionistas corporativos. Los objetivos deben tanto económicos como no económicos y deben abarcar todas las áreas de la empresa.

6.1.2.4 Opciones estratégicas básicas. Independientemente de los objetivos generales, impuestos a nivel corporativo por la dirección general, las opciones estratégicas pueden definirse en cada unidad de negocio. Las opciones

estratégicas que evalué cada unidad de negocio debe ir acorde a los recursos de la empresa. Se deben definir aspectos como si la empresa en el segmento objetivo de mercado, la empresa quiere ser líder, seguidor, retador o especialista, otras opciones que se deben tener en cuenta en el desarrollo del plan de mercadeo es cuales de las estrategias de posicionamiento va a aplicar la empresa (ventaja en costos, diferenciación o especialización) y también cual es la ventaja competitiva buscada.

6.1.3 Auditoría externa (Análisis del atractivo del entorno). La auditoría externa, también se le conoce como análisis de oportunidades y amenazas, es la primera parte del análisis de situacional. En este análisis del atractivo del entorno se examina cuales son los principales factores externos que no están dentro del control de la empresa, pero que pueden tener un impacto en el plan de mercadeo. Algunos de estos factores son:

6.1.3.1 Análisis de las tendencias del mercado. En este factor se describe el objetivo, segmento por segmento, de las tendencias de la demanda total dentro de un horizonte de 3 a 5 años. La tarea será posicionar cada producto-mercado en su ciclo de vida y cuantificar el tamaño del mercado, también deben identificarse la unidad de volumen y los valores monetarios.

Algunas de las preguntas que se deben realizar para el análisis de las tendencias del mercado son:

- ¿Cuál es el tamaño del mercado total, en volumen y en valor?
- ¿Cuáles son las tendencias: crecimiento, estancamiento, declive?
- ¿Cuál es el consumo promedio per cápita?
- ¿Cuál es la duración media de vida del producto?
- ¿Cuáles son los principales productos sustitutos que brindan el mismo servicio?
- ¿Cuáles son las principales innovaciones en el sector?
- ¿Cuál es la estructura del sistema distributivo?
- ¿Cómo afectarán las relaciones de oferta – demanda al sistema distributivo?
- ¿Cuáles son los medios publicitarios más populares?

6.1.3.2 Análisis Comportamiento del comprador. El objetivo del análisis del comportamiento del cliente es lograr analizarlo en términos de compra, uso y posesión, hábitos de consumo y factores claves en el proceso de decisión de compra.

Algunas de las preguntas que se deben realizar la empresa para el análisis del comportamiento del cliente son:

- ¿Cuál es el perfil socio demográfico del cliente, por segmento?
- ¿Cuál es la composición del centro de compra?
- ¿Cuál es el proceso de decisión que adopta el consumidor?

- ¿Cuáles son las principales motivaciones de la decisión de compra?
- ¿Cuáles son los diferentes usos del producto?
- ¿Cuáles son las frecuencias y periodicidades de compra?

6.1.3.3 Análisis de la estructura de distribución. El objetivo del análisis de la estructura de distribución es evaluar el desarrollo futuro de los canales de distribución y entender las motivaciones y expectativas de los socios comerciales de la empresa.

Las preguntas que se debe realizar la empresa son:

- ¿Cuáles son las ventas por tipo de punto de venta?
- ¿Cuáles son los tipos de productos vendidos en cada tipo de punto de venta?
- ¿Cuál es la tasa de concentración de la distribución?
- ¿Cuál es la cuota de publicidad asumida por los distribuidores?
- ¿Cuáles son las cuotas de mercado cubiertas por las marcas propias?
- ¿Qué segmentos del mercado cubren los diferentes canales?

6.1.3.4 Análisis del entorno competitivo. La estructura competitiva de un mercado establece el marco dentro del cual operará la empresa. Los atractivos básicos de un segmento de mercado están ampliamente determinados por la fortaleza de las capacidades de los competidores. Para la empresa es de vital importancia la evaluación de las directrices de la competencia. En este análisis la empresa debe indagar por lo siguiente:

- ¿Cuál es la estructura competitiva del mercado?
- ¿Cuál es la cuota de mercado por los tres competidores principales?
- ¿Cuál es la fortaleza de las imágenes de marca de la competencia?
- ¿Cuál es la naturaleza de la ventaja competitiva de los competidores directos?

6.1.3.5 Análisis de las tendencias del macroentorno. El análisis de las tendencias del macroentorno comprende el análisis de las variables demográficas, económicas, políticas, legales y socioculturales que tienen una incidencia en el futuro desarrollo del mercado estudiado. Estos factores externos pueden brindar oportunidades productivas o severas limitaciones para los productos de la empresa. La empresa debe indagar sobre los siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la tasa de crecimiento que se espera del PIB?
- ¿Cuáles son los principales cambios económicos que pueden afectar a nuestro negocio?
- ¿Cómo es el comportamiento el nivel de desempleo, inflación, importaciones?
- ¿Qué cambios principales ocurren en la tecnología de los productos?
- ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas que afectan el negocio de la empresa?

6.1.4 AUDITORIA INTERNA (Análisis de competitividad de la empresa). El objetivo de la auditoría interna que también es conocido como análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, es evaluar los recursos de la empresa e identificar el tipo de ventaja competitiva sustentable en que basar la estrategia de desarrollo. Las fortalezas de la empresa señalan ciertas estrategias que pueden ser exitosas para la empresa, mientras que las debilidades señalan ciertos puntos que la empresa debe corregir.

Las debilidades de la empresa o de la marca constituyen las ventajas competitivas sobre las cuales basar el posicionamiento y la estrategia de comunicación. Las debilidades determinan la vulnerabilidad de la marca y requieren acciones correctivas.

Para el análisis completo de la competitividad de la empresa para el diseño e implementación del plan de mercadeo, se debe analizar los siguientes aspectos de la empresa:

6.1.4.1 Situación actual de la empresa. Se presenta información sobre los mercados atendido por cada uno de los productos de la cartera de la empresa, en volumen y cuota de mercado para varios años y áreas geográficas, así como información sobre la mezcla de mercadeo actual.

6.1.4.2 Análisis del competidor prioritario. El o los competidores prioritarios deben identificarse dentro de cada producto – mercado. Para cada uno de estos competidores, se recolecta y compara la misma información sobre los productos de la empresa.

6.1.4.3. Análisis de la penetración en la distribución. Los distribuidores, socios de la empresa en el proceso de mercadeo, controlan el acceso al mercado de los usuarios finales y juegan una función importante para asegurar el éxito del programa de mercadeo. Además, si son compradores poderosos, cuentan con un poder de negociación fuerte frente a sus proveedores. Se recomienda que los distribuidores sean vistos como clientes intermediarios y también como clientes finales. La función del marketing comercial, es analizar las necesidades y requisitos de estos clientes intermediarios con el fin de poder desarrollar una relación de intercambio satisfactoria.

6.1.4.4 Análisis de los programa de comunicación. La publicidad en medios masivos, interactiva, la fuerza de ventas, la propaganda y demás son armas competitivas poderosas si se utilizan correctamente, es decir cuando los mercados objetivos son bien seleccionados y cuando el contenido del programa de comunicación está alineado con las estrategias de posicionamiento, precio y distribución.

6.1.4.5 Análisis de la política de precios. A diferencia de los otros instrumentos de mercadeo, el precio es el único componente de la mezcla del mercadeo que genera ingresos, además tiene la más alta visibilidad en el mercado y puede ser fácilmente comparado con los rivales.

Para el análisis de la política de precios, la empresa debe realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la elasticidad- precio de la demanda primaria?
- ¿Cuáles son los precios máximos aceptable de las marcas de la empresa?
- ¿Cómo se comparan los precios de la empresa con los de los principales competidores?
- ¿La sensibilidad al precio es muy diferente de un segmento a otro?
- ¿Cuál es la política de empresa respecto a los descuentos?

6.1.5 Objetivos operativos y programas de acción. La empresa luego de haber realizado la auditoría externa e interna, debe tomar decisiones básicas sobre los objetivos del plan de mercadeo, utilizando la información provista por la auditoria de mercadeo estratégico y por la definición de posicionamiento, los objetivos que la empresa identifica como prioritarios deben ser traducidos en programas de acción operativos.

Toda empresa cuenta con diferentes objetivos que pueden ser agrupados en objetivos de mercadeo y objetivos fuera de mercadeo. Los objetivos fuera de mercadeo miden las diferentes áreas de la empresa y su relación con el cumplimiento de la misión. Los objetivos de mercadeo son de tres tipos: ventas, ganancias, clientes y participación del mercado. Los objetivos de ventas es una medición cuantitativa del impacto que la empresa desea alcanzar en el futuro con un producto-mercado en particular. Los objetivos de ganancia establecen la relación entre costos, gastos y ventas y evalúa el impacto financiero de las actividades y resultados del mercadeo. Los objetivos relacionados con los consumidores se deducen de la definición de posicionamiento, estos objetivos describen el tipo de comportamiento o actitud que la empresa busca que los clientes tengan hacia sus marcas o servicios, estos objetivos sobre los consumidores son importantes porque brindan directivas a los publicitas para el desarrollo de las estrategias de comunicación y para apoyar el eje de posicionamiento adoptado. Los objetivos de participación de mercado es mejor indicador del rendimiento competitivo de la marca que se basa ya sea en la superioridad del producto o en un precio atractivo.

6.1.6 Elección del camino estratégico. En la elección del camino estratégico se establece de qué forma la empresa va a cumplir con los objetivos propuestos. Para la elección de estos caminos estratégicos se debe escoger que clase de estrategia se va a implementar, las clases de estrategias son: estrategia

defensiva, estrategias de penetración, estrategia de desarrollo de mercado, estrategia de extensión de la gama de productos y estrategias de desarrollo internacional.

Para la elección de las estrategias que se implementarán para el cumplimiento de los objetivos se debe evaluar de cada estrategia su viabilidad, fortaleza, concentración, sinergia, adaptabilidad y frugalidad.

6.1.7 Diseño del programa de mercadeo. Después de que se identifica el curso de acción, se debe realizar una descripción detallada de los medios requeridos para cada componente de la mezcla de mercadeo. La definición de la estrategia permite al gerente de producto preparar un presupuesto de apoyo, que es una definición proyectada de los beneficios y las pérdidas que esperan por la implementación del plan de mercadeo estratégico.

La definición de la estrategia ofrece una dirección general que luego debe traducirse en acciones específicas para cada componente de la mezcla de mercadeo con una descripción de los recursos disponibles que permitan implementarlas. Estos recursos incluyen los recursos humanos y financieros y se describen en el programa de acción y en el presupuesto. El programa de acción incluye una descripción detallada de las acciones que se llevarán a cabo, además de las consideraciones financieras, el presupuesto debe especificar el calendario de los programas de acción y las responsabilidades.

En el diseño de un programa de mercadeo, la gerencia de un producto o de marca decide sobre el nivel de cada uno de los instrumentos claves de la mezcla de mercadeo, es decir precio, la publicidad, la frecuencia de visitar a los distribuidores, las actividades promocionales que se organizarán para apoyar la marca en la red de distribución, debido a que estos instrumentos de mercadeo son en parte sustitutos, la gerencia de marca debe explorar la sensibilidad del volumen de equilibrio de las diferentes combinaciones de las variables de la mezcla de mercadeo.

6.1.8 Análisis de la vulnerabilidad y la planificación de contingencia. En condiciones estáticas, la planificación de mercadeo funciona bien, pero cuando se enfrentan a incertidumbres, turbulencias, cambios no anticipados en el mercado y en la competencia, la alta dirección debe plantear previsiones, ingresos y costos que se puedan presentar esporádicamente en cada una de sus unidades de negocio. Para evaluar la robustez de una estrategia propuesta, al alta dirección se debe realizar las siguientes preguntas:

- Aplicabilidad
¿Existe una ventaja sostenible dadas las amenazas potenciales y las oportunidades que enfrentará la empresa y las capacidades con cuenta?.
- Adaptabilidad

¿Cómo se podría revertir la estrategia en el futuro?

- Rentabilidad financiera deseada

¿Cuánto valor económico se crea?, ¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

La vulnerabilidad de un plan estratégico de mercadeo se determina por dos factores: la importancia estratégico del riesgo y el grado de control de la empresa sobre el factor de riesgo. El factor de riesgo es una combinación del impacto de valores extremos, pero posibles sobre el rendimiento general y la probabilidad de que estos valores extremos ocurran durante el periodo planificado.

Para desarrollar un sistema de planificación de contingencia se deben seguir los siguientes pasos:

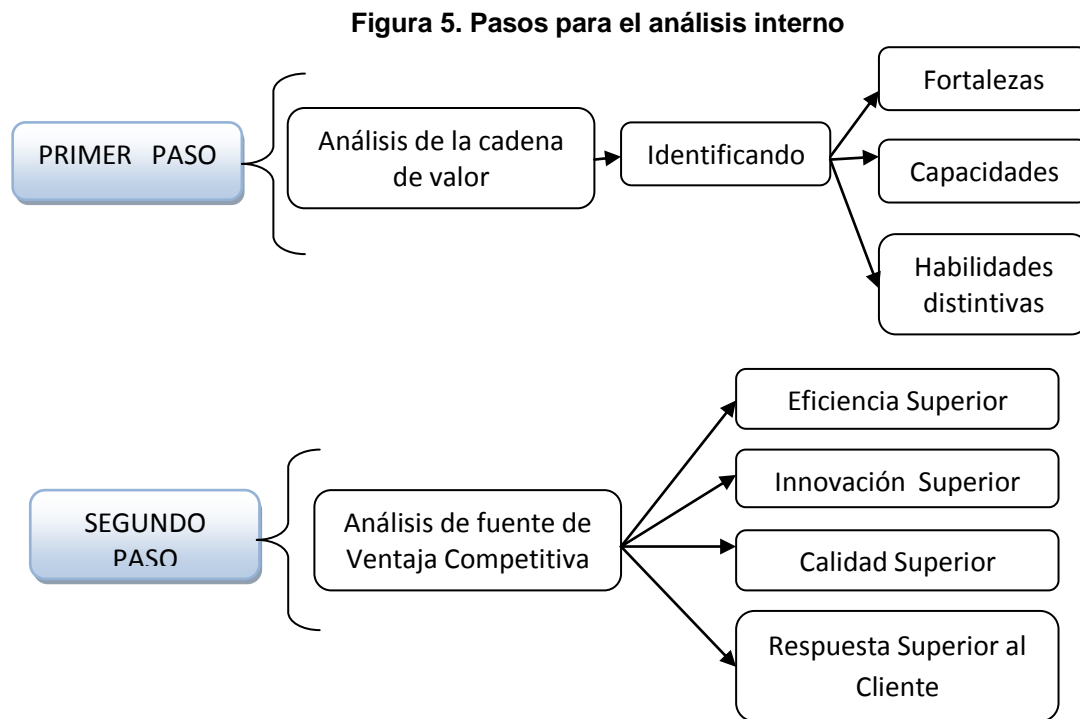
- Identificar los factores sensibles y la zona de riesgo a través de un análisis de vulnerabilidad.
- Establecer un sistema de monitoreo con señales de alarma, basado en indicadores.
- Preparar un plan de recuperación de la crisis basado en una estrategia alternativa previamente identificada.

6.1.9 Seguimiento y actualización del plan de mercadeo. El seguimiento del plan de mercadeo consiste en la evaluación periódica del cumplimiento de los programas diseñados y en el monitoreo de los resultados obtenidos por la implementación del plan de mercado, estos seguimientos se debe realizar por medio de la medición por indicadores. La actualización de un plan de mercadeo se debe realizar cuando por medio del monitoreo constante al entorno y por cambios de la empresa se deban realizar ajustes a las estrategias seleccionadas y a los programas de mercadeo, además cuando la empresa desarrolle nuevas líneas de producto debe realizar programas de mercadeo acorde a los atributos del producto o servicio y a la competencia en que se verá afectado.

7. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno que se realizó a la empresa tiene el objetivo de lograr determinar cuáles son las debilidades, fortalezas, habilidades y capacidades con que cuenta SERVI ESP - MERCATON para de esta manera lograr diseñar un plan de mercadeo que este acorde al estado actual de la empresa y además identificar qué aspectos se deben mejorar en su proceso de implementación, esto debido a que el plan de mercado busca la consolidación de la empresa a nivel local y una expansión a nivel regional por lo cual se espera un crecimiento significativo de las actividades de la empresa.

La metodología seguida para el análisis interno es la establecida en el capítulo tres del libro de Administración Estratégica, Un enfoque integrado de los autores Charles W. Hill y Gareth R. Jones en el cual se establece que el análisis interno consta de dos pasos como se muestra en la Figura 5.



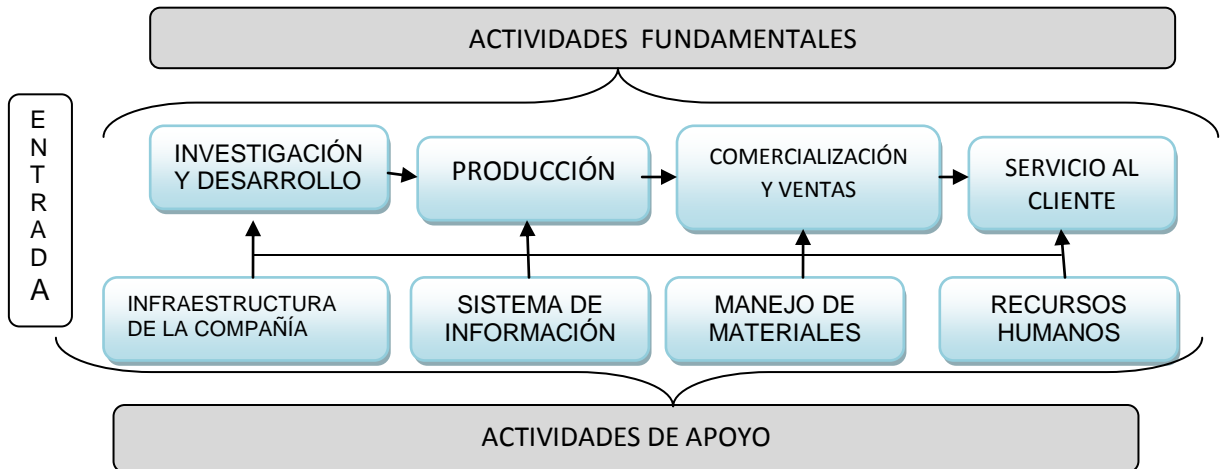
Fuente: Autor del Proyecto con base en el libro de Administración Estratégica de Charles W. Hill

7.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Para el análisis de la cadena de valor se trabajó con el modelo propuesto por Michael Porter en el cual se establece que la cadena de valor está compuesta por

actividades fundamentales y por actividades de apoyo, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Estructura de la cadena de valor



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, p123

A continuación se analizará cada una de las actividades fundamentales y de apoyo, y se identificarán en cada una de estas actividades fortalezas y debilidades de la empresa.

7.1.1 Investigación y Desarrollo. Los productos que se venden en MERCATON son prendas de vestir y accesorios tecnológicos que son elaborados por empresas de marcas reconocidas en el mercado y que son del interés de los clientes. Por lo cual MERCATON no fabrica ni interviene en los procesos de investigación y desarrollo de los productos que comercializa debido a que las empresas fabricantes son las encargadas de este proceso, pero MERCATON si interviene en el proceso de selección de que referencias y tipos de productos se van a comercializar.

- **Fortalezas**

- La empresa tiene acceso a los catálogos de las últimas colecciones de las marcas de ropa que comercializa, garantizándole al cliente prendas de última tendencia y exclusividad.
- MERCATON solo comercializa prendas de vestir de marcas reconocidas y que realizan constantemente innovación en diseños y materiales.
- La empresa no tiene que asumir algún gasto o costo para realizar procesos de investigación y desarrollo.
- Las referencias de los productos que se comercializan son de alta rotación teniendo en cuenta los estudios de mercados que realizan las empresas proveedoras y son analizados por MERCATON.

- **Debilidades**

- Las sugerencias de los clientes de nuevos diseños y prendas de vestir no se pueden responder a corto plazo, debido a que MERCATON debe comunicar a la empresa productora de ropa y accesorios tecnológicos para que estas sugerencias sean tenidas en cuenta en el diseño de próximas colecciones. Debido al bajo poder de negociación de la empresa frente a sus proveedores, un escenario muy probable es que las empresas productoras no respondan a estas sugerencias.
- La empresa no se puede diferenciar de su competencia a través del diseño de productos más innovadores o investigaciones para nuevas propuestas de valor, debido de que depende totalmente de los productos elaborados por sus proveedores.

7.1.2 Producción. El proceso de producción en empresas comercializadoras está relacionado con el proceso logístico de compra de los productos a terceros, el transporte a la empresa, su almacenamiento y posterior venta al cliente final. Para este proceso de compra a las empresas productoras MERCATON lo realiza de dos formas, la primera es para las prendas de vestir, la cual consiste en realizar el pedido a la empresa productora y encargar a una comercializadora internacional la importación de las prendas hasta el lugar de funcionamiento de la empresa. Para la adquisición de los accesorios tecnológicos, MERCATON adquiere estos productos a comercializadoras internacionales que cuentan con bodega en Bogotá de estos productos, el proceso de compra es que la comercializadora internacional informa a MERCATON de los productos existentes en bodega y la empresa decide según el comportamiento de las ventas de los productos tecnológicos que cantidades y referencias les solicita. La empresa recibe los productos y los almacena en el segundo piso donde funciona su local comercial, y se bajan a vitrina cuando disminuyen las cantidades de inventarios en la vitrina de venta o cuando un cliente solicita un producto en especial o cuando se realiza una venta por internet de un producto que está almacenado.

- **Fortalezas**

- La empresa delega a terceros el proceso de importación de prendas de vestir al país, debido a que el volumen actual de ventas no justifica realizar el proceso directamente. Es una ventaja porque esto disminuye costos y además garantiza que se cumpla con todas las reglamentaciones de importación. Además el poder de negociación de MERCATON con las empresas de importación es medio debido a la gran oferta de estos servicios de logística de carga internacional en la ciudad, generando esta situación descuentos en los precios y acuerdos de pago que benefician a la empresa.
- La empresa ofrece a sus clientes las opciones de pago por medio de efectivo, tarjeta debito, crédito y pago electrónico.

- Los clientes de MERCATON tienen la opción de observar los productos de forma virtual por medio de la página web de la empresa y en físico en el almacén, brindándole a los clientes de la página web tener la opción de observar los productos en el local antes de realizar el pago si así lo requieren.
- La atención al cliente es un aspecto generador de valor, debido a que es política de la empresa que a los clientes se les brinde atención integral en los procesos de selección de productos, pago y garantía; además si los productos que está buscando el cliente no están en inventario se le ofrece la posibilidad de encargarlos para un próximo pedido.

- **Debilidades**

- La empresa paga a intermediarios en la adquisición de accesorios tecnológicos.
- La empresa no cuenta con la capacidad técnica, experiencia y financiera para realizar directamente los procesos de compra, importación y transporte de los productos desde el lugar de la empresa productora hasta las instalaciones de MERCATON.
- Actualmente la empresa no tiene documentado sus procesos.
- No existe un informe en tiempo real de las ventas e inventarios disponibles de la empresa, esto ocurre debido a que no se está utilizando el software disponible para facturación y control de inventarios, por lo cual para evaluar las ventas e inventario diarios o semanales se deben comparar la diferencia entre el inventario inicial y el inventario final de los registros de ventas en Excel que lleva el vendedor. Esta debilidad ha generado grandes inconvenientes en las ventas en línea debido a que en ocasiones el cliente realiza el pedido y cuando se va a entregar el producto se encuentra que está agotado, esto se debe principalmente a que el registro de los inventarios no está a tiempo real.

7.1.3 Comercialización y ventas. Las actividades de comercialización y ventas que se desarrollan en la empresa se caracterizan por lograr posicionar la marca de la empresa de MERCATON como una empresa formal comercializadora de prendas de vestir de última tendencia y accesorios tecnología de punta, además busca ofrecer a los clientes dos tipos de canales de comercialización (venta directa y electrónica) para de esta forma lograr captar mercado juvenil que es el segmento de mercado objetivo al que van dirigidos los productos de la empresa. La empresa ofrece a sus clientes tres formas de pago que son: pago en efectivo en el local, pago con tarjeta débito o tarjeta crédito, o consignación en las cuentas bancarias de la empresa. Actualmente MERCATON cuenta con una página en internet en la cual los clientes pueden consultar los productos disponibles para la

venta y sus precios, además por medio esta página los clientes están informados de la llegada de nuevas colecciones o descuentos.

- **Fortalezas**

- La empresa cuenta con canales de comercialización diversificados, como lo son la venta directa en el local, venta electrónica por medio de la página de internet, oferta de productos en facebook y mercado libre.
- Para garantizar la exclusividad a los clientes de las prendas de vestir que adquieren en MERCATON la empresa cuenta con surtido variado, y además por referencia no se comercializan grandes cantidades esto con el objetivo de que no se repitan varias prendas por cliente.

- **Debilidades**

- Baja liquidez para invertir en puntos de venta, debido que la empresa esta pasando de una etapa de desarrollo informal o formalizarse como empresa y expandirse, actualmente existe una debilidad que es la baja liquidez para invertir en la adecuación y puesta en marcha de nuevos locales como puntos de venta, por lo cual una de las principales restricciones para la expansión de nuevos punto de venta de la empresa es el bajo capital disponible.
- No se tiene establecido un plan de mercadeo.
- Capital restringido para el desarrollo y publicidad de la marca.

7.1.1 Servicio al cliente

El actual servicio al cliente que realiza MERCATON consiste en la atención de cualquier inquietud que tenga el cliente sobre el manejo o uso de alguno de los productos o la atención para el servicio de garantía.

- **Fortalezas**

- Uno de los componentes de la propuesta de valor para los clientes es la garantía de todos los productos que comercializa MERCATON, el sistema de garantía que se tiene implementado es: para las prendas de vestir la garantía son los 10 días siguientes días a la venta, para los accesorios se ofrece la garantía establecida por cada una de las empresas fabricantes de estos accesorios.
- En la página de internet están los números telefónicos y los parámetros para la solicitud de garantía o cualquier inquietud sobre el uso y manejo de los productos.

- **Debilidades**

- No se están realizando monitoreos a la satisfacción del cliente, ni programas de fidelización.

- Bajo entrenamiento a los empleados que trabajan en los puntos de venta y en los centros de atención de los despachos de pedidos por internet.

7.1.4 Infraestructura de la compañía. Como se mencionó anteriormente la empresa está pasando de un proceso de transición en el que se pasa de un modelo de funcionamiento informal empresarial a un modelo de negocios formal en el cual se pueda lograr expandir el modelo de negocios. Por lo cual la empresa se encuentra actualmente en el establecimiento de su estructura organizacional, sistemas de control y de gestión.

- **Fortalezas**

- Se realizan frecuentemente comités de socios, en los cuales se tratan temas sobre ventas realizadas, situaciones por resolver, planes de mejoramiento y destinación de utilidades.
- Se encuentran distribuidas las responsabilidades de cada socio en el desarrollo de la empresa.
- La cultura organizacional de la empresa es mejorar todos los procesos de la empresa, por lo cual gran parte de las utilidades generadas en el funcionamiento de la unidad de negocios son destinadas para la reinversión en el negocio.

- **Debilidades**

- No están definidos los perfiles de cargos.
- No se cuenta sistema de gestión y medición
- Bajo tiempo de funcionamiento formal de la empresa.

7.1.5 Sistema de información. La información que se maneja en la empresa está relacionada con: precios de ventas, cantidades en inventarios, base de datos de clientes, movimiento de caja y de cuentas bancarias y estado de pago a proveedores. Actualmente a pesar que la empresa cuenta con un software para el manejo de esta información no se está utilizando en su totalidad debido a la falta de capacitación al personal para su manejo y además porque no se ha unificado la información registrada de forma manual o en hojas de Excel al software, para de esta manera iniciar su funcionamiento.

- **Fortalezas**

- La empresa cuenta con la licencia del software PrestaShop, por medio este software se pueden controlar inventarios, bases de datos de clientes, facturación de negocios y flujo de caja.
- Se cuenta con los equipos informáticos para el manejo de la información.
- La empresa cuenta con Hosting, y además se generan informes sobre la información de ventas, pago y visitas de la pagina web.
-

- **Debilidades**

- No se están utilizando todas las funciones del Software adquirido, por lo que se están llevando registro en hojas de Excel y a mano.
- Los sistemas de información actualmente disponibles no manejan información a tiempo real.
- Los software y equipos para el manejo de la información no se está utilizando al 100%. manejando en su totalidad.

7.1.6 Manejo de materiales. El manejo de materiales en la empresa, consiste en la cadena de logística desde la compra de productos a los proveedores hasta la venta del consumidor final. Para el adecuado manejo de los productos, la empresa delega a terceros el transporte de los productos hasta el local comercial, y cuando son recibidos los productos encarga al coordinador de inventario para que verifique la calidad y cantidad de los productos recibidos y además que actualice el inventario de cada uno de los productos, sus cantidades y referencias.

- **Fortalezas**

- La empresa cuenta con un sistema de compras establecido, por lo cual las fechas de adquisición y recepción de nuevos productos están definidas, garantizando este sistema, la actualización del inventario por productos de última colección.

- **Debilidades**

- Los productos en bodega y en vitrina no están etiquetados, por lo cual no se maneja una referencia numérica por cada tipo de producto, sino que se registran los productos según su color, estampado o alguna característica particular, por lo cual el listado de productos en bodega no se lleva de manera estructurada sino de forma subjetiva según el persona encargada de administrar el inventario.
- No se cuenta con la infraestructura requerida para el almacenamiento de los productos.
- La cantidad de inventario por prenda es bajo, por lo cual al pautar las prendas en la página de internet, no se cuenta con el total de inventario requerido para responder a las demandas de los clientes por cada uno de las tallas, ocurriendo en algunas situaciones que la empresa no puede pautar la totalidad de las prendas en pagina web porque no cuenta con el inventario mínimo para responder las demandas de los clientes.

7.1.7 Recursos Humanos. Los recursos humanos existentes en la empresa son el contador que es contratado por servicios, el vendedor de punto de venta que tiene un sueldo fijo más bonificaciones, los cargos de coordinador de página web, coordinador de inventarios y gerente lo ejercen socios de la empresa. Actualmente ningún socio tiene sueldo sino que sus honorarios son incluidos en las utilidades repartidas a cada uno de los socios.

- **Fortalezas**

- Se tienen establecidos bonificaciones a los vendedores por ventas en temporada alta.
- Se realiza una selección de personal evaluando que cumpla con las competencias requeridas para la atención de clientes y gestión de ventas.
- El salario que se les paga a los vendedores está compuesto por una parte fija y de una parte variable, para de esta manera motivar a los vendedores en la gestión de ventas.
- La empresa cuenta con la cantidad de personal suficiente para cumplir con todas las actividades.

- **Debilidades**

- No se cuenta con un contrato establecido para la contratación del personal.
- No se tiene establecido el manual de funciones y competencias laborales del personal de la empresa.

7.2 Diagnóstico de las Fortalezas y las Habilidades Distintivas fuente de la Ventaja Competitiva

7.2.1 Análisis de las Fortalezas. A continuación se detalla en la Tabla 1, el análisis de las Fortalezas de MERCATON, distribuidas en las actividades respectivas a su cadena de valor, la descripción de las fortalezas mencionadas anteriormente y su orientación estratégica vista desde los cuatro (4) bloques constructivos de la ventaja competitiva; que permitirá visualizar las fortalezas que apuntan a la diferenciación de la empresa con sus competidores y su eficiencia con los aspectos de rentabilidad y productividad en el manejo de sus costos.

Estos fundamentos de la ventaja competitiva sostenida que tiene MERCATON, son derivados de las habilidades distintivas que forman los recursos y sus habilidades, permitiendo la creación de valor a partir de la eficiencia administrativa y operacional, la calidad en los atributos de sus productos y servicios, la Innovación como mecanismos de reducción de costos de producción y capacidad de satisfacer a sus clientes, buscando lealtad a la marca y adaptación de estos bienes y servicios en el mercado específico.

Tabla 2. Análisis de las fortalezas de MERCATON

Actividades de la cadena de valor MERCATON	Descripción de las fortalezas de MERCATON	Orientación estratégica de las fortalezas
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Acceso a las prendas y a accesorios tecnológicos de última tendencia. (exclusividad).	Calidad de los productos
		Capacidad de satisfacer a los clientes.
	Acceso a las prendas y a accesorios tecnológicos que poseen prestigio y fama en el mercado.	Calidad de los productos
	Eficiencia en la comercialización (bajos costos por no asumir gastos en investigación y desarrollo)	Eficiencia administrativa
	Alta rotación de los productos adquiridos por MERCATON.	Eficiencia operacional Eficiencia administrativa
PRODUCCIÓN	Eficiencia en la comercialización (bajos costos por no intervenir en el proceso de importación).	Calidad de los productos (reglamentado). Eficiencia administrativa
	Accesos a prendas y a accesorios tecnológicos internacionales a precios bajos.	Eficiencia administrativa
	Excelente calidad del servicio para adquirir los productos, por los diferentes medios de pagos.	Capacidad de satisfacer a los clientes
Actividades de la cadena de valor MERCATON	Descripción de las fortalezas de MERCATON	Orientación estratégica de las fortalezas
PRODUCCIÓN	Excelente calidad del servicio por la facilidad de ofrecer las prendas por medios virtuales.	Capacidad de satisfacer a sus clientes.
	Excelente calidad del servicio por política en garantía y facilidades de adquisición por encargo.	Capacidad de satisfacer a sus clientes.
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	Canales de comercialización diversificados.	Innovación del servicio
	Variedad de alternativas por el manejo del surtido de productos por referencia	Eficiencia de la administración Calidad de los productos
SERVICIO AL CLIENTE	alto grado de confiabilidad por el manejo de un sistema de garantías y definición de parámetros en la web.	Calidad del los productos y del servicio. Eficiencia de la administración.
	INFRAESTRUCTURA	Buena imagen corporativa. Buena rentabilidad – retorno de la inversión.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Acceso a una licencia de un software.	Innovación de los productos y del servicio.
	Manejo de equipos informáticos	
	Manejo de hosting.	
MANEJO DE MATERIALES	Sistema de compras establecido.	Innovación de los productos y del servicio.
RECURSOS HUMANOS	Gran sentido de pertenencia	eficiencia operacional y eficiencia administrativa
	Selección de personal	Eficiencia operacional
	Bonificaciones a los vendedores	

Fuente: Autor del Proyecto

7.2.2 Diagnóstico de las Habilidades Distintivas que soportaran la Ventaja Competitiva de la empresa MERCATON. MERCATON, cuenta con tres (3) habilidades distintivas importantes y sobresalientes, entre las cuales son denominadas: la calidad total de la cadena de abastecimiento la eficiencia en su personal administrativo como operativo y la exclusividad; hacen que MERCATON cuente con reconocimiento local y que sus productos obtengan aceptación en sus consumidores finales por su manejo de mercancía tanto textil como tecnológica de última tendencia y paralela a la moda actual.

Siendo estas tres (3) habilidades las más sobresalientes y distintivas de la empresa, por su cultura organizacional conformada a satisfacer las necesidades más sobresalientes que MERCATON veía en su mercado, en donde la calidad, el diseño, la facilidad de adquisición, el servicio postventa, variedad de referencias, entre muchos otros, son los atributos que moldean las estrategias aplicadas por la empresa, para lograr una rentabilidad superior.

7.2.3 Diagnóstico de las Debilidades. En la Tabla 2, el análisis de las Debilidades de MERCATON, se presentan distribuidas en las actividades respectivas a su cadena de valor, la descripción de las debilidades y su orientación estratégica vista desde los cuatro (4) bloques constructivos de la ventaja competitiva; permitirá visualizar los factores, elementos, habilidades y actitudes en los que se encuentre la empresa en una posición desfavorable respecto a sus competidores y de esta forma desarrollar un adecuado plan de acción, donde se puedan o deban eliminarse basado en ¿Qué Mejorar?, ¿Qué evitar?, ¿Qué percibe la gente cómo debilidad? Y ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Tabla 3. Analisis de las debilidades de MERCATON

Actividades de la Cadena de Valor MERCATON	Descripción de las debilidades de MERCATON	Orientación Estratégica de las Debilidades
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	La respuesta a los clientes no se puede hacer a corto plazo.	Capacidad de satisfacer a los clientes.
	La dependencia a los proveedores no les permite diferenciación de mercancía con los competidores.	Eficiencia administrativa
PRODUCCIÓN	El pago a intermediarios en la adquisición de accesorios tecnológicos.	Eficiencia administrativa
	La empresa no cuenta con la capacidad técnica, experiencia y financiera.	Eficiencia administrativa
	La empresa no tiene documentados sus procesos.	Eficiencia operacional y administrativa
	Baja liquidez para invertir en puntos de	Innovación del servicio

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	venta.	
	No se tiene establecido un plan de mercadeo.	Eficiencia de la administración Capacidad de satisfacer a sus clientes.
	Capital restringido para el desarrollo y publicidad de la marca.	Eficiencia administrativa Innovación productos y del servicio.
SERVICIO AL CLIENTE	No se está realizando monitoreo a la satisfacción del cliente, ni se tiene programas de fidelización.	Calidad del los productos y del servicio. Capacidad de satisfacer a sus clientes.
	Bajo entrenamiento a los empleados que trabajan en los puntos de venta y en los centros de atención de los despachos de pedidos por internet.	Eficiencia operacional
INFRAESTRUCTURA	No están definidos los perfiles de cargos.	Eficiencia en la administración
	No se cuenta sistema de gestión y medición.	
	Bajo tiempo de funcionamiento formal de la empresa	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	No se están utilizando todas las funciones del software adquirido.	Innovación de los productos y del servicio.
	Los sistemas de información actualmente disponibles no manejan información a tiempo real.	
	El software y equipos para el manejo de la información no se están utilizando al 100%.	
MANEJO DE MATERIALES	Los productos en bodega y en vitrina no están etiquetados.	Eficiencia operacional
	No se cuenta con la infraestructura requerida para el almacenamiento de los productos.	Eficiencia administrativa.
	La cantidad de inventario por prenda es bajo.	Capacidad de satisfacción a sus clientes.
RECURSOS HUMANOS	No se cuenta con un contrato establecido para la contratación del personal.	Eficiencia operacional y eficiencia administrativa
	No se tiene establecido el manual de funciones y competencias laborales del personal de la empresa.	Eficiencia operacional

Fuente: Autor del Proyecto

8. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La estrategia actual de MERCATON es lograr consolidar la marca a nivel local y expandirse a nivel nacional, para la expansión a nivel nacional según acordaron los socios de la empresa, se empezará por el desarrollo de mercados a nivel regional, esto debido al capital disponible de la empresa. Para la determinación del mercado objetivo se estableció el segmento de mercados al que van dirigidos los productos de la empresa, además se evaluaron las ciudades y municipios cercanos a Bucaramanga en los cuales la empresa pueda empezar con su estrategia de desarrollo de mercados.

8.1 SEGMENTO DE MERCADO

El segmento de mercados al que van dirigidos los productos de la empresa son a jóvenes entre las edades de los 14 a 28 años, con capacidad económica para adquirir ropa de marca original a precio medios, con gusto por prendas de vestir de última tendencia y con uso de la tecnología lo cual les requiere la adquisición de accesorios tecnológicos.

8.2 MERCADOS A DESARROLLAR

Los municipios que se evaluaron como posibles mercados a desarrollar, son ciudades intermedias que están cercanas a la ciudad de Bucaramanga, y que representan una cantidad significativa del segmento de mercado al que la empresa busca desarrollar. Estas ciudades intermedias son:

- Barrancabermeja.
- Cúcuta.
- Pamplona.
- San Gil.

Se seleccionaron estas ciudades cercanas a Bucaramanga, para facilitar el control y gestión de parte de los socios a las unidades de negocios que se planteen en las ciudades que seleccionen para el desarrollo de mercados. A continuación se presentan los aspectos generales de las ciudades y en el Anexo 1 se presenta una descripción detallada de cada una de ellas.

8.2.1 Barrancabermeja

Figura 7. Imagen de Barrancabermeja





Tabla 4: Característica generales de Barrancabermeja

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE BARRANCABERMEJA LA CAPITAL PETROLERA ⁷ .	
Altura:	75.94 Metros
Temperatura:	27.6°C Promedio
Habitantes:	300.000 Aproximadamente
Ext. Territorial:	1.154 Km ²
Humedad Relativa:	72 a 77%
PIB⁸:	81% del PIB de Santander. \$2,3 Billones a la Nación
Limites de Barrancabermeja:	A Barrancabermeja se puede llegar vía Terrestre, Fluvial y Aérea. <ul style="list-style-type: none"> • Limita al Norte: Puerto Wilches • Limita al Sur: Puerto Parra, Simatoca y San Vicente de Chucurí. • Limita al Oriente: San Vicente de Chucurí y Girón. • Limita al Occidente: Con el río Magdalena.
Distancias a otras Ciudades:	Barrancabermeja - Bogotá 403 Km Barrancabermeja - Medellín 373 Km Barrancabermeja - Cali 710 Km Barrancabermeja - Barranquilla 587 Km Barrancabermeja - Santa Marta 498 Km Barrancabermeja - Tunja 405 Km Barrancabermeja - Manizales 408 Km Barrancabermeja - Bucaramanga 120 Km
Ubicación:	En el Corazón del país ya que por ella pasa la red de carreteras más importantes, como es la Troncal de la Paz.
Economía:	Ha mejorado a través de los años, gracias a los inversionistas que han creído en la ciudad, y han generado progreso y empleo en la región. (Centro de Convergencia Mercantil). Posee diversidad económica: <ul style="list-style-type: none"> -Amplias Zonas Bancarias -Amplias Zonas Industriales -Amplias Zonas Comerciales

⁷ CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA.

⁸ SENADO: Barrancabermeja sería distrito Petroquímico y Portuario. Disponible en internet: <http://senado.gov.vo>

	-Amplias Zonas Educativas.
Diversión:	Club Náutico, Club Infantas, Club Miramar, Club Cardales, Club Rotario, Club Internacional, Club de Mares, Club de Caza y Tiro.
	

Fuente: Autor del Proyecto

8.8.2 Cúcuta

Figura 8. Imagen de Cúcuta



Tabla 5. Características generales de Cúcuta

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CAPITAL DE NORTE DE SANTANDER: CÚCUTA	
Altitud:	320 msnm
Temperatura:	28°C
Habitantes:	La Población asciende a 948.942 Habitantes.
Ext. Territorial:	1.176 Km ²
PIB:	3% en el Primer Trimestre.
Limites de Cúcuta:	<ul style="list-style-type: none"> • Norte: Tibú • Occidente: El Zulia y San Cayetano • Sur: Villa el Rosario, Bochalema y los Patios. • Oriente: Venezuela y Puerto Santander.
Distancias a otras Ciudades:	Cúcuta – Bucaramanga : 189 Km
Ubicación:	Localizada en la Cordillera Oriental de los Andes Colombianos.
Economía:	Comercio (Industriales, Comerciantes, Agricultores, Ganaderos, etc.).
Diversión:	Cúcuta posee hermosos parques como: Simón Bolívar; Juana Rangel de Cuéllar, Antonia Santos, Mercedes Ábrego, La Victoria (Colón), de los Niños y otros más que son lugares de

	encuentro y recreación para los visitantes. Centros de Recreación, Museos y Centros de Arte
	

Fuente: Autor del Proyecto

8.2.3 Pamplona.

Figura 9. Imagen de Pamplona



Tabla 6. Característica generales de Pamplona

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PAMPLONA ⁹	
Altura:	2287 Metros sobre el nivel del Mar.
Altitud:	2342 msnm
Temperatura:	16°C
Habitantes:	105.785 Habitantes
Ext. Territorial:	1.176 Km ²
Limites de Pamplona:	<ul style="list-style-type: none"> • Norte: Pamplonita • Sur: Cágota y Chitagá. • Oriente: Labateca • Occidente: Cucutilla
Distancias a otras Ciudades:	59 Km Pamplona – Bucaramanga.
Ubicación:	Zona Suroccidental del Departamento de Norte de Santander.
Economía:	Comercio Gastronómico, Educación y Turismo religioso.

⁹SITIO OFICIAL DE PAMPLONA: <http://pamplona-nortedesantander.gov.co/odm.shtml?apc=&m=d&s=a>



Fuente: Autor del Proyecto

8.2.4 San Gil

Figura 10. Imagen de San Gil



Tabla 7. Característica generales de San Gil

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SAN GIL ¹⁰	
Altitud:	1247 msnm
Altura:	2000 Metros
Temperatura:	Entre 25° y 32° °C
Habitantes:	44561 Habitantes
Ext. Territorial:	145 Km ²
Limites de San Gil:	<ul style="list-style-type: none"> • Norte: Villanueva y Curití • Oriente: Curití Y Mogotes • Sur: Valle de San José y Páramo • Occidente: Pinchote, Cabrera y Barichara.
Distancias a otras Ciudades:	San Gil – Bucaramanga : 96 Km San Gil - Bogotá : 327 Km
Ubicación:	Eje Vial entre Bucaramanga y Bogotá y constituye el núcleo urbano más importante del sur de Santander.
Economía:	Actividad Agropecuaria (Tomate, tabaco, frijol y Yuca). Reglón ganadero es menor 20,25% del hato de Santander. Explotaciones alternas de Piscicultura, Porcinos y de Aviaries. Cuenta con un amplio sector de tejidos, Plantas procesadoras de Tabaco, Cementeras. El sector educativo es también de gran relevancia en la economía, destacándose las siguientes instituciones educativas: Fundación

¹⁰ <http://www.sangil.com.co/generalidades.php>

	Universitaria de San Gil UNISANGIL, además destacadas universidades cuentan con sede en este municipio: UDI, UIS, Santo Tomas, UTS y Universidad de Pamplona.
Diversión:	Exaltada como Capital Turística de Santander. Balnearios, Canotaje, Andinismo, Torrentismo, Espeleología, Ciclo montañismo y Motocross. Parques Naturales
	

Fuente: Autor del Proyecto

8.3 SELECCIÓN DE CIUDADES PARA DESARROLLO DE MERCADOS

Debido a que la empresa no cuenta con la capacidad técnica y financiera para atender el mercado de estas cuatro ciudades, se escogerán dos lugares que al evaluarlos representen mayor oportunidad para el modelo de negocio que la empresa aspira a desarrollar.

Esta selección se desarrollara teniendo en cuenta el método de Puntos por Factor¹¹, en donde se presentan características comunes de cada uno de estos lugares a los que se quiere llegar y cada uno de ellos tiene una diferente intensidad o grados para cada una de las características definidas como factores. En la valoración se trata de asignar a cada ciudad y municipio intermedios que han sido seleccionados a cada factor en su respectivo grado que se ajuste a sus requisitos. A continuación se definirán los factores evaluadores:

8.3.1 Factores Evaluadores

- **Tamaño del mercado potencial.**

El tamaño del mercado potencial representa la cantidad de población que está dentro del segmento de mercado objetivo de la empresa.

- **Intensidad de la competencia.**

La intensidad de la competencia, se refiere a la cantidad de empresas que realizan la comercialización de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, teniendo en cuenta si existen competidores líderes o la estructura de la competencia, es una competencia fragmentada.

¹¹ CHASE, JACOBS, ALQUILANO. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Editorial McGraw Hill, Decima Edición. p, 456.

- **Condiciones económicas**

Las condiciones económicas están relacionadas con el ingreso per cápita de la población y actividad económica de la zona. Estas condiciones son de gran relevancia debido a que en zonas en las cuales existe mayor ingreso per cápita y la actividad económica es significativa, hay mayor consumo, lo cual genera mayores oportunidades para la entrada de nuevas unidades de negocio.

- **Infraestructura vial**

El centro de funcionamiento de la empresa seguirá siendo Bucaramanga, por lo tanto, la mercancía de ropa y accesorios tecnológicos seguirá llegando al local y bodega con que cuenta la empresa en la ciudad, requiriendo de esta manera menor tiempo de transporte entre Bucaramanga y las ciudades a desarrollar mercado. También es importante el buen estado de las vías, para de esta manera disminuir los costos y tiempos en el envío de la mercancía.

- **Costos de puesta en marcha y funcionamiento de la unidad de negocios**

El modelo de negocios que se ha planteado, para que funcione en cada ciudad es la ubicación de un punto de venta con bodega, en el cual la empresa realice venta directa y también realice la entrega de pedidos de las ventas por internet, para esto se debe evaluar de cada lugar los costos de arriendo de un local y otros gastos como pago a empleados y gastos generales del funcionamiento de la unidad de negocios.

Para la evaluación de cada uno de estos cuatro factores, se realizará una descripción de cada una de las ciudades por cada factor, para luego realizar una evaluación cuantitativa.

✓ **Tamaño del mercado potencial para 2011¹²**

Tabla 8. Descripción del mercado potencial en cada una de las posibles ciudades

BARRANCABERMEJA	Tamaño Poblacional	Hombres	Mujeres	Total
RANGOS DE EDAD:	0-4	8,370	7,942	16,312
	5-9	8,601	8,193	16,794
	10-14	9,145	8,755	17,900
	15-19	9,899	9,183	19,082
	20-24	8,850	8,080	16,939
	25-29	7,736	7,189	14,925
	30-34	6,732	7,348	14,080
	35-39	5,852	6,609	12,461
	40-44	5,628	6,893	12,521
	45-49	5,803	6,688	12,491
	50-54	5,081	5,730	10,811
55-59	3,989	4,292	8,283	

¹² DANE: Proyecciones de la Población Municipal. Disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=497&Itemid=995

	60-64	3,001	3,345	6,346
	65-69	1,973	2,371	4,344
	70-74	1,508	1,808	3,316
	75-79	1,067	1,377	2,444
	80 Y Más	1,106	1,479	2,585
	TOTAL=	94,341	97,284	191,625

CÚCUTA	Tamaño Poblacional	Hombres	Mujeres	TOTAL
RANGOS DE EDAD:	0-4	28,911	27,584	56,495
	5-9	29,681	28,840	58,521
	10-14	32,277	31,934	64,211
	15-19	31,713	30,061	61,774
	20-24	28,040	28,300	56,340
	25-29	24,532	27,319	51,851
	30-34	21,060	23,229	44,289
	35-39	18,066	20,434	38,500
	40-44	17,666	20,958	38,624
	45-49	17,518	19,856	37,374
	50-54	14,687	17,305	31,992
	55-59	11,731	13,482	25,213
	60-64	8,790	10,218	19,008
	65-69	6,247	7,570	13,817
	70-74	4,733	6,161	10,894
	75-79	3,277	4,636	7,913
	80 Y Más	3,315	4,646	7,961
TOTAL=	302,244	322,533	624,777	

PAMPLONA	Tamaño Poblacional	Hombres	Mujeres	TOTAL
RANGOS DE EDAD:	0-4	2,649	2,529	5,178
	5-9	2,871	2,769	5,640
	10-14	3,060	2,950	6,010
	15-19	2,756	2,735	5,491
	20-24	2,348	2,452	4,800
	25-29	2,079	2,301	4,380
	30-34	1,816	2,048	3,864
	35-39	1,645	1,838	3,483
	40-44	1,689	1,858	3,547
	45-49	1,617	1,780	3,397
	50-54	1,337	1,470	2,807
	55-59	1,016	1,134	2,150
	60-64	743	847	1,590
	65-69	527	628	1,155
	70-74	398	505	903
	75-79	279	375	654
	80 Y Más	283	395	678
TOTAL=	27,113	28,614	55,727	

SAN GIL	Tamaño Poblacional	Hombres	Mujeres	TOTAL
RANGOS DE EDAD:	0-4	1,692	1,614	3,306
	5-9	1,727	1,745	3,472
	10-14	1,826	1,905	3,731
	15-19	2,081	2,085	4,166
	20-24	1,859	1,849	3,708
	25-29	1,453	1,571	3,024
	30-34	1,557	1,567	3,124
	35-39	1,538	1,646	3,184
	40-44	1,632	1,815	3,447
	45-49	1,582	1,707	3,289
	50-54	1,235	1,343	2,578
	55-59	939	1,098	2,037
	60-64	756	944	1,700
	65-69	557	763	1,320
	70-74	425	614	1,039
75-79	301	470	771	
80 Y Más	302	553	855	
TOTAL=	21,462	23,289	44,751	

Fuente: DANE-2011.

8.3.1.1 Intensidad de la competencia

Tabla 9. Descripción de la intensidad de la competencia en cada una de las posibles ciudades

CIUDAD/MUNICIPIO	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA
BARRANCABERMEJ A ¹³	<p>En Barranca el desarrollo del comercio ha estado relacionado con el desarrollo petrolero, la llegada de nuevas empresas ha generado que exista más demanda de bienes y servicios de la población, por lo cual este municipio se ha convertido en un mercado atractivo debido al crecimiento de la población y a los altos ingresos per cápita.</p> <p>La intensidad de la competencia es <u>media</u> debido al tamaño del mercado y a que hasta actualmente se están desarrollando centros y zonas comerciales formales.</p>
CÚCUTA ¹⁴	<p>La apertura de nuevos centros comerciales y la llegada de empresas que antes funcionaban en Venezuela, ha llevado que tanto en el mercado de prendas de vestir como de accesorios la intensidad de la competencia sea</p>

¹³ CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA, Barrancabermeja en la región. Disponible en la web: http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

¹⁴ EL EMPRESARIO, Periódico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. Proyecto de fortalecimiento empresarial en pro del citymarketing. Disponible en la web: <http://www.cccucuta.org.co/c.c.c/web/publicaciones/EL%20EMPRESARIO%20No.71.pdf>

	<u>alta</u> . Debido a la gran oferta en estos dos mercados, se ha generado una guerra de precios y promociones para lograr clientes.
PAMPLONA ¹⁵	La intensidad de la competencia de prendas de vestir en Pamplona es <u>baja</u> , debido a que actualmente no está en funcionamiento una empresa formal, además en algunos casos, los estudiantes cuando van a ciudades principales realizan las comprar de estas prendas de vestir. En el municipio si existen lugares informales en los cuales se comercializa prendas de vestir falsificadas. Del mercado de accesorios tecnológicos, el nivel de intensidad de la competencia es medio debido a que no existen grandes de cadenas de comercialización, además también es un mercado informal.
SAN GIL ¹⁶	El nivel de la competencia respecto al mercado de prendas de vestir de marcas reconocidas es <u>medio</u> , debido a que la actividad productiva en San Gil se ha centrado en la actividad turística, por lo cual no existe registrada una empresa formal que comercialice prendas de vestir de marca, existe un mercado de comerciantes informales que venden ropa falsificada a precios muy bajos. Del mercado de oferta de equipos tecnológicos, la intensidad de la competencia es media, porque la mayoría de comerciantes de estos accesorios son informales, es bajo el número de comerciantes formales.

Fuente: Autor del Proyecto

8.3.1.2 Condiciones económicas

Tabla 10.Descripción de las condiciones económicas en cada una de las posibles ciudades

CIUDAD/MUNICIPIO	CONDICIONES ECONÓMICAS
BARRANCABERMEJA ¹⁷	Es la ciudad donde está ubicada la refinería más grande del país, generando este complejo petrolero el funcionamiento de numerosas empresas y opciones de empleo. Su ingreso percapita es más alto que Bucaramanga, con un 81% PIB de Santander.

¹⁵ SITIO OFICIAL DE PAMPLONA, Pamplona ciudad mitrada y estudiantil por excelencia. Disponible en la web: <http://pamplona-nortedesantander.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=I-xx-1-&s=m&m=I>

¹⁶ BUCARAMANGA A LA CARTA, Información turística San Gil y sus alrededores. Disponible en la web: http://www.bucaramangaalacarta.com/pages/turismo_sangil.html

¹⁷ CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA, Barrancabermeja en la región. Disponible en la web: http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

CÚCUTA¹⁸	Cúcuta es una ciudad que por estar ubicada en la frontera con Venezuela, cuenta con una gran actividad comercial, resultado de esta actividad comercial existen varios centros comerciales y puntos de venta.
PAMPLONA¹⁹	Pamplona es un municipio con vocación educativa, por lo que en esta ciudad la gran mayoría de su población esta dedica a la atención al estudiante y al comercio.
SAN GIL²⁰	San Gil es un municipio turístico de Santander, en el cual gran parte de su población se dedica al turismo o a la comercialización de productos a menudeo.

Fuente: Autor del Proyecto

8.3.1.3 Infraestructura vial²¹

Tabla 11. Descripción de la infraestructura vial en cada una de las posibles ciudades

CIUDAD/MUNICIPIO	INFRAESTRUCTURA VIAL
BARRANCABERMEJA	En condiciones normales el tiempo de viaje entre Barranca a Bucaramanga es de dos horas (120 Km), pero debido al fuerte invierno, es una carretera que en algunas partes está totalmente deteriorada, por sus fallas geológicas y actualmente se encuentran en la reparación, con paso restringido. Debido a la importancia económica de Barranca se espera que los problemas viales se solucionen a mediano plazo, pero una de las amenazas para la solución de los problemas de infraestructura es el alto costo de las alternativas de solución que se han planteado.
CÚCUTA	Cúcuta está ubicada a cinco horas de Bucaramanga (189 Km), la carretera regularmente está en buenas condiciones, pero en épocas de lluvias se presentan constantemente derrumbes, además es una carreta con altos índices de

18 CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA, La ciudad datos geográficos. Disponible en la web: <http://www.cccucuta.org.co/c.c.c/web/hoy/index.php>

19 SITIO OFICIAL DE PAMPLONA, Pamplona ciudad mitrada y estudiantil por excelencia. Disponible en la web: <http://pamplona-nortedesantander.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=1-xx-1-&s=m&m=I>

²⁰ BUCARAMANGA A LA CARTA, Información turística San Gil y sus alrededores. Disponible en la web: http://www.bucaramangaalacarta.com/pages/turismo_sangil.html

²¹ INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS, Emergencia de la red vial. Reporte 12 de mayo del 2011. Disponible en : http://www.invias.gov.co/invias/hermesoft/portallIG/home_1/recursos/01_general/documentos/12052011/emergencias_12may11.pdf

	accidentalidad, debido a la topografía. En este momento se encuentra con paso restringido, por fallas técnicas y derrumbes que se han presentado por el clima lluvioso.
PAMPLONA	Pamplona está ubicada a cuatro horas de Bucaramanga (59 Km), es la misma vía Cúcuta, es una carretera que actualmente presenta derrumbes por la época de lluvia y por su topografía tiene alta tasa de accidentalidad, se encuentra con paso restringido.
SAN GIL	San Gil está a dos horas y media de Bucaramanga (95 Km) , la vía de comunicación es buena, no se presentan constantemente derrumbes y además es una de las vías del país más importantes, por lo cual se le realiza constantemente mantenimiento.

Fuente: Autor del Proyecto

8.3.1.4 Costos de puesta en marcha y funcionamiento

Tabla 12. Descripción de los costos de puesta en marcha y funcionamiento en cada una de las posibles ciudades

CIUDAD/MUNICIPIO	COSTO DE PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO
BARRANCA BERMEJA	La actividad de la refinería de Barrancabermeja ha generado que un gran número de empresas tengan sede en esta ciudad, esta situación ha generado que los costos de funcionamiento de un local comercial sean significativamente mayores a un local en Bucaramanga, según visitas realizada por los socios un arriendo de un local para el funcionamiento de MERCATON tiene un canon de arrendamiento de un millón de pesos mensuales y en otros gastos como servicios públicos y otros pueden oscilar entre los 400 mil a 500 mil pesos mensuales. El costo de mano de obra es significativamente mayor, esto se debe a al alto costo de vida y a la gran oferta de empleo que hay en la ciudad.
CÚCUTA	Cúcuta es una ciudad fronteriza, por lo cual existe actividad comercial significativa, esto ha llevado a que se hayan construido diferentes zonas comerciales. Al evaluar los precios de un arriendo de un local con características similares al que cuenta MERCATON en Bucaramanga se encontró que el canon de arrendamiento es un 15% menor,

	<p>por lo cual el arriendo podría tener un valor mensual entre los 500 mil a 600 mil pesos mensuales. Los otros costos de arriendo podrían oscilar entre 250 mil a 350 mil pesos mensuales.</p> <p>El costo de mano de obra tiene un costo similar al de Bucaramanga, además con un proceso de reclutamiento estructurado se puede seleccionar personal competente.</p>
PAMPLONA	<p>La actividad económica de Pamplona es principalmente los cultivos y principalmente la educación. Actualmente Pamplona se encuentra en desarrollo, por lo cual los precios de arriendo son significativamente menores a Bucaramanga. El valor de un arriendo mensual estaría en un promedio de 300 mil a 400 mil pesos. Y los otros gastos de funcionamiento como servicios públicos y otros pueden oscilar entre los 200 mil pesos.</p> <p>Respecto al costo de mano de obra es bajo debido al gran número de estudiantes que viven en el municipio, además es fácil reclutar de personal debido al gran número de estudiantes disponibles para trabajar.</p>
CIUDAD/MUNICIPIO	COSTO DE PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO
SAN GIL	<p>San Gil ha pasado de un proceso de desarrollo que lo ha llevado a ser un municipio con vocación turística, este proceso ha requerido un proceso de transformación y acondicionamiento del municipio, estos cambios ha generado que el costo de vida haya aumentado debido al incremento de la actividad productiva. En la consulta de los costos de funcionamiento se encontró que existen disponibles lugares para el funcionamiento de un local – bodega de MERCATON y que su costo mensual es de un promedio de 400 mil pesos, los costos de servicios públicos y mano de obra son levemente menores a los de Bucaramanga. La oferta de mano de obra es más operativa por lo cual se entrenar al personal en atención al cliente y gestión comercial.</p>

Fuente: Autor del Proyecto

8.3.2 Métodos de selección por lista de factores. La metodología a utilizar es denominada PUNTOS POR FACTOR, en donde se definirán los factores a evaluar que fueron descritos anteriormente, y sus diferentes intensidades o grados, asignándole a cada ciudad/municipio el grado que más se le ajusta a cada uno de los factores a evaluar. Este método se basa en el análisis y descripción en este caso de ciudades/municipios, y consta de las siguientes etapas:

8.3.2.1 Elección de los Factores de valoración. Todas las Ciudades/Municipios tienen características comunes, que tienen relación, pero que serán utilizados para

establecer diferencias lógicas entre ellos. El grupo de factores elegido para aplicar este procedimiento es:

- ✓ Tamaño del mercado potencial
- ✓ Intensidad de la competencia
- ✓ Condiciones económicas
- ✓ Infraestructura vial
- ✓ Costo de puesta en marcha y funcionamiento

Este grupo de Factores, a su vez, consta de una serie de subfactores.

8.3.2.2 Ponderación de los factores y subfactores. La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución al desempeño de las Ciudades/Municipios. Esta ponderación consiste en atribuirle a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos, y teniendo una base porcentual de 1000. Se utilizara el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de las Ciudades/Municipios. El cuál tendrá una traducción a puntos de acuerdo a la base mencionada anteriormente.

- ✓ **Puntos de Venta:**

CIUDADES / MUNICIPIOS			
Barrancabermeja	Cúcuta	Pamplona	San Gil

BASE PORCENTUAL: 1000

- ✓ **Lista de Factores:**

FACTORES DIFERENCIADORES		
FACTOR	PESO PORCENTUAL	PUNTAJE MAX
Tamaño del Mercado	30%	300
Intensidad de la Competencia	15%	150
Condiciones Económicas	20%	200
Infraestructura Vial	20%	200
Costos de Puesta en Marcha	15%	150
TOTAL	100%	1000 Puntos

✓ **Evaluación de Factores por Ciudad:**

• **Tamaño del Mercado**

De acuerdo al mercado potencial que maneja la empresa MERCATON, la cantidad de población determinada para el año en curso (2011), vista en las tablas anteriormente mencionadas, las cuales representan los datos por rangos de edad y sexo de la población de los cuatro (4) puntos de venta, escogidos estratégicamente por ser ciudades intermedias a Bucaramanga, fueron entonces segmentadas por el mercado objetivo al cuál apunta la empresa, que son los jóvenes entre 14 y 28 años de edad; para esto, se sumo los datos establecidos para estos rangos y se dividió en el total de la población de cada una de las ciudades, calculando el porcentaje del segmento que participa en cada punto estratégico, estos resultados son enseñados a continuación y valorados por una puntuación estipulada desde la ciudad que representa la mayor oportunidad para el negocio hasta la que constituye la menor para el mismo.

Rangos de Valoración: Para la valoración del Tamaño del Mercado, en tres grados o niveles estipulados por el autor para la asignación de niveles es: Máximo, Medio y Mínimo, al los que se les aplica las siguientes fórmulas:

1. Para el Puntaje máximo es valor porcentual aplicado a la base (1000). Y se asignara al que mayor participación de tamaño de población tengan.
2. Para el Puntaje mínimo, se aplica su valor porcentual a los puntos máximos. Y se asigna al que menor tamaño poblacional tenga.
3. Para el Puntaje medio, se usa $((P_{max} - P_{min}) / (Grados - 1)) + P_{min}$.

	GRADOS	FÓRMULA	PUNTAJE
1	Puntaje Máximo	$((1000) * (30\%)) =$	300 Puntos
2	Puntaje Medio	$((300 - 90)/(3 - 1)) + P_{min} =$	195 Puntos
3	Puntaje Mínimo	$((300)*(30\%))=$	90 Puntos

Según la participación calculada por el número de personas entre 14 y 28 años se resuelve:

Ciudades	Participación Poblacional	Nivel Calificado	Puntuación
Barrancabermeja	27%	Máximo	300 Puntos
Cúcuta	27%	Máximo	300 Puntos
Pamplona	26%	Medio	195 Puntos
San Gil	24%	Mínimo	90 Puntos

De acuerdo a lo anterior las ciudades con mayor oportunidad de llegar, por ser las que tienen el porcentaje poblacional más alto del segmento de jóvenes entre los 14 y los 28 años son Barrancabermeja y Cúcuta, dejando como la menor a San Gil.

- **Intensidad de la Competencia.**

La intensidad de la Competencia fue medida respecto a la descripción estudiada de cada una de las ciudades frente al grado de competencias que cada una de ellas tuviera sobre la oferta y cantidad de comercializadores informales y formales en su comercio. Para esto se estableció que donde la competencia presentara un nivel alto de intensidad su oportunidad en el mercado era Baja, si su nivel de intensidad era medio, su oportunidad era media en el mercado y si su grado de intensidad era bajo, se determino que la oportunidad de MERCATON para llegar a desarrollar su actividad económica era la más alta puntuación.

Rangos de Valoración: Para la valoración de la intensidad de la competencia, en tres grados estipulados por el autor para la asignación de niveles es: Alta, Media y Baja, de acuerdo a lo descrito anteriormente, en donde se aplica las siguientes fórmulas:

1. Para el Puntaje Alta de Oportunidad es valor porcentual aplicado a la base (1000). Y se asignara al que mayor oportunidad tenga de entrar al mercado por una baja competencia.
2. Para el Puntaje Baja de Oportunidad, se aplica su valor porcentual a los puntos máximos. Y se asigna al que menor oportunidad tenga de entrar al mercado por una alta competencia.
3. Para el Puntaje media de Oportunidad, se usa $((P_{max} - P_{min}) / (Grados - 1)) + P_{min}$.

	GRADOS	FÓRMULA	PUNTAJE
1	Puntaje Alta	$((1000) * (15\%)) =$	150 Puntos
2	Puntaje Media	$((150 - 23)/(3 - 1)) + P_{min} =$	87 Puntos
3	Puntaje Baja	$((150)*(15\%))=$	23 Puntos

A continuación se representa por medio de esta tabla, cada una de las ciudades con su diagnostico de intensidad y su respectivo puntaje de oportunidad.

Ciudades	Intensidad de la Competencia	Nivel Calificado	Puntuación
Barrancabermeja	Media	Media	87
Cúcuta	Alta	Baja	23
Pamplona	Baja	Alta	150
San Gil	Media	Media	87

De acuerdo a lo anterior la ciudad con mayor oportunidad de llegar, por ser la que tienen la intensidad de competencia más baja es Pamplona, debido a que no existen grandes cadenas de Mercado. Y la que menos oportunidad tiene es Cúcuta por figurar como una ciudad de desarrollo de centros de comercio y con el traslado de muchas empresas de Venezuela, conllevando a una frecuente guerra de precios y al trabajo informal que allí se maneja.

- **Condiciones Económicas.**

En cuanto las Condiciones Económicas que presentan cada una de las ciudades, se ha determinado con las características socioeconómicas descritas anteriormente y con algunos datos que proporciona el DANE, los lugares que personifican los ingresos per cápita más altos. Por ser Barrancabermeja y Cúcuta las dos ciudades intermedias más grandes y con mayor flujo de comercio, sus índices económicos superan los de Pamplona y San Gil.

Lo que constituye, de acuerdo al último boletín de la Cámara de comercio del total del año 2010 una entrada en el sector comercio de las microempresas en Barrancabermeja de un 98%, a partir de las 2854 empresas vigentes sobre las 2921 totales del sector, determinando un punto estratégico de oportunidad para MERCATON. Deponiendo a una oportunidad de nivel medio a la ciudad intermedia de Cúcuta que aunque presenta mayor comercialización, el crecimiento de las microempresas creció un 53% que representa a las 11165 microempresas de las 21002 empresas vigentes. Y a una oportunidad de nivel bajo a las dos ciudades restantes de Pamplona y San Gil.

Rangos de Valoración: Para la valoración de las condiciones Económicas, en tres grados estipulados por el autor para la asignación de niveles es: Alta, Media y Baja, de acuerdo a lo descrito anteriormente, en donde se aplica las siguientes fórmulas:

1. Para el Puntaje Alta Participación económica es valor porcentual aplicado a la base (1000). Y se asignara al que mayor participación económica tenga en el país y por ende mayor oportunidad.
2. Para el Puntaje Baja Participación Económica, se aplica su valor porcentual a los puntos máximos. Y se asigna al que menor participación económica tenga en el país.

3. Para el Puntaje media de Oportunidad, se usa $((P_{max} - P_{min}) / (Grados - 1)) + P_{min}$.

	GRADOS	FÓRMULA	PUNTAJE
1	Puntaje Alta	$((1000) * (20\%)) =$	200 Puntos
2	Puntaje Media	$((200 - 40) / (3 - 1)) + P_{min} =$	120 Puntos
3	Puntaje Baja	$((200) * (20\%)) =$	40 Puntos

A continuación se representa por medio de esta tabla, cada una de las ciudades con su diagnóstico de condiciones económicas y su respectivo puntaje de oportunidad.

Ciudades	Condiciones Económicas	Nivel Calificado	Puntuación
Barrancabermeja	Alta	Alta	200
Cúcuta	Media	Media	120
Pamplona	Baja	Baja	40
San Gil	Baja	Baja	40

• Infraestructura Vial

La infraestructura Vial es uno de los factores más determinantes por lo fundamental que son las vías como medio de transporte de las mercancías, y más que para MERCATON su punto principal de venta es la ciudad de Bucaramanga. En cuanto este diagnóstico el estado actual de las vías, estando las de mejores condiciones como las de mayor facilidad para el transporte de la mercancía, esto está registrado a continuación:

Rangos de Valoración: Para la valoración de la infraestructura vial, en tres grados estipulados por el autor según el estado de las vías para la asignación de niveles es: Bueno, Regular, Malo de acuerdo a lo descrito anteriormente, en donde se aplica las siguientes fórmulas:

1. Para el Puntaje Buenas de las Condiciones de infraestructura vial es el valor porcentual aplicado a la base (1000). Y se asignara al que tenga buenas condiciones en el estado de las vías y por ende represente mayor oportunidad por los cambios de climas.
2. Para el Puntaje Malas Condiciones de Infraestructura, se aplica su valor porcentual a los puntos máximos. Y se asigna al que tenga malas condiciones de infraestructura en el estado de las vías.
3. Para el Puntaje media o regular Oportunidad, se usa $((P_{max} - P_{min}) / (Grados - 1)) + P_{min}$.

	GRADOS	FÓRMULA	PUNTAJE
1	Puntaje Bueno	$((1000) * (20\%)) =$	200 Puntos
2	Puntaje Regular	$((200 - 40)/(3 - 1))$ Pmin =	120 Puntos
3	Puntaje Malo	$((200)*(20\%))=$	40 Puntos

A continuación se representa por medio de esta tabla, cada una de las ciudades con su diagnóstico de condiciones actuales de las vías y su respectivo puntaje de oportunidad.

Ciudades	Estado de la Infraestructura Vial	Puntuación Promedio.
Barrancabermeja	Regular	120
Cúcuta	Deficiente	40
Pamplona	Deficiente	120
San Gil	Buena	200

Promediando podemos ver que la Ciudad que tiene mayor oportunidad en el tema de infraestructura es San Gil, la cual cuenta con una vía que hasta el momento no ha presentado problemas de cierre, a pesar de las lluvias y el drástico clima, su vía está en perfectas condiciones, después les sigue Barrancabermeja y Pamplona, las cuales están muy cerca del punto focal que es Bucaramanga, pero que por problemas de fallas geológicas, ha tenido paso restringido pero se encuentra en continuo movimiento. Y por último Cúcuta que tienen la misma vía y ha presentado derrumbes, su estado está en paso restringido y ha tenido cierre, en donde el Kilometraje hasta Cúcuta es el que está más retirado en comparación con el de las otras tres (3) vías con una distancia de 189 Km de la actual ciudad del negocio.

- **Costos de la Puesta en Marcha y Funcionamiento de la Unidad de Negocios.**

El modelo de negocios que se ha planteado, para que funcione en cada ciudad es la ubicación de un punto de venta con bodega, en el cual la empresa realice venta directa y también realice la entrega de pedidos de las ventas por internet, para esto se debe evaluar de cada lugar los costos de arriendo de un local y otros gastos como pago a empleados y gastos generales del funcionamiento de la unidad de negocios. Determinando lo siguiente en cuanto el arriendo y los servicios que presentan cada una ellas.

Rangos de Valoración: Para la valoración de los costos de puesta en marcha del negocio, se estipulo en tres grados por el autor según los costos generados en cada Ciudad /Municipio y su asignación de niveles es: Altamente, Mediamente, Bajamente rentable de acuerdo a lo descrito anteriormente, en donde se aplica las siguientes fórmulas:

1. Para el Puntaje Altamente rentable por su Costos Bajos, se aplica el valor máximo porcentual a la base (1000).
2. Para el Puntaje Bajamente rentable por su Costos Bajos, se aplica el valor, porcentual a los puntos máximos. Y se asigna al que tenga malos índices de costos de puesta en marcha del negocio.
3. Para el Puntaje mediamente rentable por sus costos, se usa $((P_{max} - P_{min}) / (Grados - 1)) + P_{min}$.

	GRADOS	FÓRMULA	PUNTAJE
1	Puntaje Altamente Rentable	$((1000) * (15\%)) =$	150 Puntos
2	Puntaje Mediamente Rentable	$((150 - 23) / (3 - 1)) + P_{min} =$	87 Puntos
3	Puntaje Bajamente Rentable	$((150) * (15\%)) =$	23 Puntos

A continuación se representa por medio de esta tabla, cada una de las ciudades con su diagnostico de los costos de puesta en marcha del negocio y su respectivo puntaje de oportunidad.

Ciudades	Nivel Calificado para los Costos	Puntuación
Barrancabermeja	Costos altos	23
Cúcuta	Costos medios	87
Pamplona	Costos bajos	150
San Gil	Costos medios	87

Y con la respuesta a los costos de la puesta en marcha y funcionamiento de la Unidad de Negocios, se determina que la ciudad con menor oportunidad para MERCATON por ser la que tiene el costo de vida más alto es Barrancabermeja y a su vez la que maneja un nivel de vida un poco más aceptable es Pamplona.

8.3.2.3 Resultado de la sección por factores. Como derivación de la metodología implementada para determinar las dos ciudades más estratégicas

para MERCATON, se aplica la matriz de relaciones de factores y de ciudades, con su respectiva sumatoria de ponderación; para obtener los puntos de venta con mayor oportunidad y ventaja competitiva para el mercado.

	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL
CIUDAD						
Barrancabermeja	300	87	200	120	23	730
Cúcuta	300	23	120	40	87	570
Pamplona	195	150	40	120	150	655
San Gil	90	87	40	200	87	504

De acuerdo a los resultados: Pamplona y Barrancabermeja son las ciudades que tienen mayores posibilidades en costos, infraestructura, condiciones económicas, competencia y tamaño del mercado, que se busca alcanzar con este plan de segmentación de mercados.

9. ANÁLISIS EXTERNO

9.1 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO

El análisis externo que se elaboró a la empresa MERCATON tiene el objetivo de fijar las oportunidades y las amenazas que el contexto puede presentarle a la organización. Para esto se estableció los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización, siendo estos de carácter político, legal, social, tecnológico, cultural, ambiental, entre otros. Los cuales podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de los objetivos.

El mercado mundial de textiles, confecciones y accesorios tecnológicos es altamente concurrido, la tecnología de los bienes de capital se difunden con rapidez y se tiende a generalizar, de manera que el desafío para la industria es diferenciar sus productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas que incluso sobrepasen las fronteras nacionales.

Así mismo, la competencia externa en los eslabones finales de la cadena de valor es muy intensa, situación que se demuestra por la elevada penetración de importaciones²².

A continuación se mostrará en las siguientes tablas, las circunstancias presentes en el macro entorno que pueden representar una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema y también puede verse situaciones que representan amenazas para la organización y que pueden hacer más graves sus debilidades.

Tabla 13. Análisis del Macro entorno

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	FUENTE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
SOCIO-ECONÓMICO	El presidente Juan Manuel Santos reconoce que el PIB en Colombia para el 2011 crecerá un 5%. Aseguró que su Gobierno, en coordinación con el Banco Central, continuará tomando las medidas necesarias para contener los efectos del alza del peso.	Revista Dinero: PIB de Colombia crecerá 5% en el 2011: Santos. (03/28/11). Disponible en: http://www.dinero.com/actualidad/economia/pib-colombia-crecera-2011-santos_85917.aspx	Oportunidad: Debido a que el crecimiento económico en el país ayuda a la productividad de las empresas y el empleo. MERCATON aumentaría su demanda.	X	

²² INFORME DNP. Sector Textiles Confecciones.

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	FUENTE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
SOCIO-ECONÓMICO	La débil recuperación que se ha dado en Estados Unidos y Europa no parece sostenible; en tanto que China parece destinada a una desaceleración que ojala no se convierta en un brusco aterrizaje	La Nota.com: Proyecciones Colombia, resumen ejecutivo. Publicado en el primer trimestre del 2011. Disponible en: http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Actualizacion-de-las-proyecciones-economicas-de-Colombia.html	Amenaza: Debido a que un retraimiento de la economía internacional genera consecuencias negativas en la economía nacional y en los precios internacionales de los productos.		X
SOCIO-ECONÓMICO	La economía Colombiana deberá afrontar un 2011 plagado de incertidumbres en lo que a infraestructura se refiere, ya que ha quedado al descubierto que no estaban en condiciones para afrontar el cambio climático.	Economía: Previsiones de la Economía de Colombia 2011. (12/31/10). Disponible en: http://economia.cafeve.com/2010/12/31/economia-colombia-2011-previsiones/	Amenaza: Debido a que la fragilidad en el tema de infraestructura, producirá un aumento de la inflación de los alimentos considerables, acarreado un desequilibrio económico de esta área. Aumenta la demora del transporte terrestre.	X	
SOCIO-ECONÓMICO	La Caída de la cotización del Dólar, llegando a un precio mínimo de \$1785,10.	Cambiodolar.com.co: Dólar hoy en Colombia. (22/04/11). Disponible en: http://cambiodolar.com.co/?s=D%C3%B3lar+hoy+en+Colombia	Oportunidad: Debido a que disminuye los precios de las importaciones por su precio inferior, disminuyendo los costos de MERCATON.	X	
AMBIENTAL	El invierno la amenaza para la economía en el 2011	El Colombiano.com: El invierno la amenaza para la economía en el 2011. (26/12/10). Disponible en: http://www.elcolombiano.com/PDFImpresa%5Cpdf_2010_12_26.pdf	Amenaza: Debido a la ola invernal que ha presentado el país, se generó un aumento en el precio de los alimentos, incrementándose el IPC. Aumentando los costos del sector por la baja en la demanda.	X	
POLÍTICO	Colombia a un paso de estrenar el TLC, con un país desarrollado.	Ministerio de Comercio: (06/04/11) Disponible en: http://www.mincomercio.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=8695&IDCompany=49&idmenucategoriy=964	Oportunidad: Debido a que entre los grandes sectores generadores de empleo que se beneficiaran están los textiles y confecciones. Donde MERCATON tendría una ventaja competitiva al abrirse las oportunidades de nuevos mercados y a menor costo en sus importaciones.		X

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	FUENTE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
TECNOLÓGICO	En el año 2011 se consolidará la Tabletmanía y el Internet en el TV, llagaran dispositivos más poderosos y más útiles, los cuales son más seguros mientras se conducen.	El Tiempo. COM: Tendencias Tecnológicas para el 2011. (20/12/10). Disponible en: http://m.eltiempo.com/tecnologia/actualidad/tendencias-tecnologicas-para-el-2011/8640700/0	Oportunidad: El incremento en las tecnologías y en la utilización del internet, representa una enorme ventaja competitiva debido a que los costos invertidos en publicidad y promoción de la marca se minimizan. Permitiéndole a MERCATON acceder a nuevos segmentos de mercado, ampliar sus canales de distribución y adquirir más clientes. Oportunidad: Incremento en la demanda de accesorios tecnológicos por mayor uso de nuevas tecnologías de la comunicación.	X	
POLÍTICO-SOCIAL	La DIAN a través de un comunicado anuncia la creación de un nuevo estatuto aduanero.	D.E.C. Consultores: Nuevo estatuto aduanero para Colombia en el 2011. (3/12/10). Disponible en: http://www.deconsultores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=170:nuevo-estatuto-aduanero-para-colombia-en-2011&catid=38:derecho-comercial&Itemid=60	Oportunidad: Debido a que este nuevo estatuto aduanero propende una mayor competitividad del país. Se disminuye las amenazas de competencia desleal.		X
SOCIO-ECONÓMICO	Las Importaciones en Colombia crecieron 30% en Diciembre del 2010, este resultado esta explicado por las mayores compras externas de aparatos y materiales eléctricos de grabación o imagen que registraron un aumento del 58.5%. Los principales aumentos se registraron en las últimas importaciones originarias de E.U y China.	Portafolio.co: Importaciones en Colombia. (15/02/11) Disponible en: http://www.portafolio.co/negocios/importaciones-colombia-crecieron-30-diciembre-2010	Oportunidad: Debido a que se han eliminado las barreras de entrada a las importaciones y a la fácil comercialización de productos. Lo cual mejora y fortalece los canales de comunicación y accesibilidad de la empresa.	X	
ECONÓMICO-SOCIAL	Los Outlets se han convertido en los puntos de ventas de una serie de artículos, que sobresalen por sus precios más bajos que los pedidos online	Dinero.com: El auge de los Outlets. (2011) Disponible en: http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=55045&IdTab=1	Amenaza: Debido a que los precios bajos son el principal gancho de los Outlets y tienden a convertirse en majestuosos centros comerciales. Convirtiéndose en Competidores indirectos de las tiendas virtuales.	X	

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	FUENTE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
SOCIO-CULTURAL	En el país el Comercio electrónico, presenta un crecimiento anual del 10%. Ha conllevado a un gran impacto tanto en las Empresas como en la sociedad.	Channel Planet.com: Futuro del comercio electrónico en Colombia y en el Mundo.(06/01/11) Disponible en: http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=19922&print&inf=0	Oportunidad: Debido a que aumenta las expectativas de clientes y permite crear nuevos mercados.	X	
			Amenaza: Debido que por su fácil acceso a este medio, se crean nuevas marcas como competencia	X	
AMBIENTAL	Debido a los cambios climáticos y a las intensas lluvias que no cesan en el país, se determino zonas de emergencia al estado de las vías, que dejan lugares inundados, carreteras que presentan problemas y sitios de mayor riesgo.	CaracolTV.com: Zonas de Emergencia, estado de las vías y clima. Disponible en: http://www.caracoltv.com/noticias/nacion/articulo-214764-zonas-de-emergencia-estado-de-vias-y-clima-semana-santa	Amenaza: al estar bloqueadas ciertas vías de acceso, aumenta los precios del algodón, lo cual aumenta los precios de las prendas de vestir.	X	
SOCIO-CULTURAL	En los últimos años, Colombia ha incrementado su dinamismo en materia de conectividad, incrementando por esto sus tiendas virtuales.	DELTA: El Compes del comercio electrónico en Colombia, el inicio de un largo proceso. (Primer semestre del 2010) Disponible en: http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/otros/4430-el-conpes-de-comercio-electronico-en-colombia-el-inicio-de-un-largo-proceso	Oportunidad: Debido a la mayor accesibilidad a clientes, por el aumento de la cultura digital solida, la cual fortalece este tipo de Mercados.	X	
DEMOGRÁFICA	(ENDS) Encuesta Nacional de Demografía y Salud- 2010 que realiza Profamilia cada cinco años desde 1990. Entre noviembre 2009 a noviembre del 2010 se entrevistaron 51447. En donde las variables que se tuvieron en cuenta fueron: El aseguramiento en salud, la desnutrición global, la tasa de deserción escolar, las mujeres que ha completado sus estudios superiores, los embarazos en mujeres menores a 20 años, mortalidad infantil, tasa de mortalidad perinatal y la cobertura de niños de 12 a 23 meses que tienen carnet de vacunación.	LIBRETA DE APUNTES.COM, Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2010. Disponible en: http://libretadeapuntes.com/encuesta-nacional-de-demografia-y-salud-2010/	Oportunidad: De acuerdo a los datos estadísticos, se presenta una oportunidad por el aumento del crecimiento poblacional, el descenso de las cifras de mortalidad infantil, entre otras.	X	

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 14. Análisis del micro entorno

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	FUENTE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
CLIENTE	Las tiendas online se han convertido en la mejor manera de vender productos y servicios a través de internet. De Colombia para Colombia o cualquier otro país de habla hispana. Las tiendas online creadas con tiendastore.net tienen mayor competitividad, porque bajo un diseño exitoso, las tiendas nunca pierden su identidad y autonomía.	TiendaStore.net: Tienda Online proyecto a su medida. (2011) Disponible en: http://es-co.tiendastore.net/complementarios4.php/	Oportunidad: Debido a las facilidades de constitución de formarse como empresa y de abrirse a nuevos mercados de comercialización en línea. Permitiendo a las empresas ampliar sus listas de posibles clientes que fortalecerán la industria y ayudara a posicionarse en el mercado. Amenaza: Baja entrada de la industria lo cual facilita la llegada de nuevas empresas competidoras debido a que por medio de las ventas online se pueden abarcar varios mercados.	X	
CLIENTE	Rueda de negocios con presencia de compradores y comercializadores nacionales e internacionales de 25 países, genera gran expectativa en el mercado latino de la industria textil, confecciones, cuero, calzado y moda en la segunda versión de la feria internacional textil moda 2011 en Colombia.	Nueva Moda Colombia 2011 - Textiles, insumos, estilo y diseño: Rueda de negocios con presencia de compradores y comercializadores nacionales e internacionales de 25 países. (2011) Disponible en: http://www.nuevamodacolombia.com/rueda-de-negocios-con-presencia-de-compradores-y-comercializadores-nacionales-e-internacionales-de-25-paises/	Oportunidad: Debido a la oportunidad que dan estas ferias para abrir mercados más grandes de clientes potenciales que incrementarían el desarrollo y la utilidad de las mismas.	X	
CLIENTE	Notable aumento de las empresas comercializadoras por mayor y al detal de ropa de marca traída de USA y de accesorios tecnológicos de CHINA, al mejor precio del mercado y con garantía de calidad y originalidad. Clasificados on-line distribuidoras de ropa importada en Colombia	MundoAnuncio.com / Colombia. (12/05/11) Disponible en la web: http://www.mundoanuncio.com/nf/Listing/userSearch?kw=ropa+de+marca&categoryId=0&locationId=12	Oportunidad: Debido a la conformidad que se le ofrece a los clientes de adquirir prendas originales de marca y a precios relativamente económicos. Ofreciendo calidad, portafolios surtidos, variedad de colecciones, ultimas actualizaciones.	X	

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	FUENTE	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
				ALTA	BAJA
AGENTES REGULADORES	Para controlar la entrada masiva al país de importaciones de confecciones y calzado a precios bajos, afectando la industria nacional, el Gobierno modificó el arancel, el cual quedó en 20 ó 40%, y en 20 ó 35%, respectivamente, dependiendo del precio en puerto de embarque declarado por el importador, dijo el ministro de Comercio, Industria y Comercio, Luis Guillermo Plata.	Dinero.com: Sube arancel para importaciones de confecciones y calzado. (02/02/11) Disponible en: http://www.dinero.com/wf_lmprimirArticulo.aspx?ldRef=52024&ldTab=1	Amenaza: Debido al aumento en el arancel para las importaciones, se presenta un incremento en la demanda nacional, colocando los precios de la mercancía a un nivel más alto.	X	
COMPETENCIA	El mercado colombiano de productos chiveados rompió todas las marcas. Según un estudio de la facultad de economía de la Universidad Externado la fama de los falsificadores colombianos trasciende las fronteras nacionales e incluso son catalogados como de los mejores del mundo.	EL TIEMPO.COM: Falsificación, un lío de marca mayor. (27/09/99) Disponible en: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-911373	Amenaza: La cadena de producción presenta un importante componente extranjero y a esto se le suma el contrabando y la competencia desleal.	X	
PROVEEDORES	PIMA FASHION es una empresa dedicada a la importación y comercialización de prendas de vestir tanto masculinas como femeninas; de las mejores marcas a los mejores precios.	PAGINAS DE LA EMPRESA: PIMA FASHION. (2011) http://www.pimafashion.com http://www.facebook.com/pages/PIMA-FASHION/101148839934113?sk=wall	Oportunidad: Siendo para MERCATON su proveedor de primer nivel, proporcionándole en grandes cantidades de las Prendas de las mejores marcas como: Armani Exchange, Christian Audigier, Guess, Hollister, Abercrombie, Dolce & Gabbana, Nautica, Parasuco, Yanui.	X	
	LOGYKARGO, es una empresa proveedora de las microempresas comercializadoras de ropa de marca americanas.	Empresas Americanas.com, Logykargo SAS. Disponible en la web: http://www.empresasamericanas.com/pais-colombia/logykargo-sas-273649	Oportunidad: Siendo para MERCATON su proveedor de primer nivel, proporcionándole en grandes cantidades accesorios tecnológicos como: Cámaras digitales, USB, entre otros.	X	
	Armani Exchange, Christian Audigier, Guess, Hollister, Abercrombie, Dolce & Gabbana, Nautica, Parasuco, Yanui. Son empresas productoras y comercializadoras de ropa de su propia marca. CHINA, Genius como una de las empresas promotora y productora de productos tecnológicos inalámbricos.	Páginas de las principales empresas productoras de las Marcas americanas: http://www.abercrombie.com http://www.hollisterco.com http://abercrombie.com http://www.dolcegabbana.it http://www.christianaudigier.com Página principal de productos tecnológicos http://www.geniusnet.com/wSite/ct?xItem=16415&ctNode=457	Oportunidad: Siendo para MERCATON sus proveedores de segundo nivel, proporcionando sus confecciones y accesorios de la más alta calidad, diseño, siguiendo generalmente una inspiración urbana, siguen las tendencias del momento.	X	

Fuente: Autor del Proyecto

9.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL MODELO PORTER

El Sector de la Comercialización y la Distribución de productos tanto textiles como de accesorios tecnológicos para el computador, hace referencia a todas las empresas que comercializan y distribuyen prendas de vestir y artículos tecnológicos cualquiera que sea su forma. Las principales características de cada una de las cinco fuerzas serían las siguientes:

9.2.1 Rivalidad de las compañías que compiten en la industria. Este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de ropa y de accesorios tecnológicos, la competencia es muy alta entre las pequeñas y medianas empresas del rubro que se encuentran fragmentadas por lo que aumenta su rivalidad agresivamente en cuanto a los precios como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. Donde el aumento de la competencia ha generado una guerra en los precios, en el cual MERCATON se enfrenta con empresas importadoras y fabricantes nacionales y a las empresas informales que no están constituidas legalmente y traen mercancía por contrabando.

Tabla 15. Competidores más sobresalientes en la Industria

COMPETIDORES MAS SOBRESALIENTES EN LA INDUSTRIA.	
DE TALLA INTERNACIONAL=	(Made In China) www.madeinchina-asia.com/portfolio.html . Empresa puente entre el mercado de China y los Mercados de Centro y Sur América.
	ServiTecNorteAmerica@hotmail.com. Empresa destinada a comprar por encargo cualquier producto de USA o Asia.
DE TALLA NACIONAL=	MATHIA'S COMERCIALIZADORA. Empresa comercializadora de ropa juvenil, fresca y a la Moda, ubicada en Cartagena.
	Tiendas WONKA (Cali) http://wonkashop.spaces.live.com/photos/
DE TALLA DIRECTA (CIUDAD)=	PRESIDENT: http://www.president.com.co/home.php Distribuidores exclusivos.
	MATTELSA: http://matelsa.com/start.htm?20113 (28 Ciudades).

Fuente: Autor del Proyecto

En este caso las barreras de salida son bajas por no tener alto capital invertido, a demás se pueden vender u ocupar todos los elementos, equipos y maquinarias utilizados por la empresa.

Las características más sobresalientes de esta fuerza son:

- Empresas competidoras
- Alto grado de concentración
- Crecimiento lento del mercado
- Costos fijos y almacenamiento alto
- Productos no muy diferenciados
- Existen bajas barreras de salida
- Ausencia de reglas del juego y no existe acuerdos entre competidores
- El número de competidores existente es muy elevado.
- El ritmo de crecimiento del sector es reducido, ya que está en fase de madurez.
- Las barreras de salida son escasas en la distribución.
- Los costes de almacenamiento son bajos al ser productos no perecederos.
- No existe grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos, por lo que la elección de los consumidores se basa en el precio y en la marca.
- Pueden aparecer des economías de escala por la posibilidad de cambios rápidos en los hábitos de los consumidores.

9.2.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria. La llegada de nuevos competidores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

Los competidores potenciales son multinacionales, comercializadoras de ropa y accesorios tecnológicos porque son lo que fabrican y comercializan los productos y por lo tanto manejan precios más económicos.

En el caso de la distribución minorista de ropa y accesorios tecnológicos, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, por lo que es muy difícil establecer barreras de entrada para la industria a la cual estamos dirigidos, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita, el hecho de no existir legislación que los regule la hace más abierta a nuevos competidores. Sin embargo se puede lograr economías de escala, a través de un aumento en el volumen de producción, una disminución en sus costos, accesos a insumos particulares que marquen la diferencia frente a los competidores, y también manteniendo el aumento directo de los canales de distribución como forma de mejorar la llegada de los productos requeridos por los clientes, y un aumento de la experiencia obtenida a través de los años que lleva la empresa en funcionamiento.

Además, los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado. Con respecto a estas particularidades, se puede deducir que la

amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la distribución minorista de ropa sigue siendo relativamente alta por la alta competencia indirecta que se presenta, por la ropa traída de contrabando de otros países a precios relativamente económicos y por la fabricación de ropa de marca no original.

Las características más sobresalientes de esta fuerza son:

- Economías de escala
- Costos de transferencia
- Acceso a los canales del distribución
- Desventajas de costos, si falta experiencia, acceso materias primas
- Política gubernamental
- En la distribución no existen barreras de entrada porque los costes de instalación de una tienda son bajos, el capital mínimo necesario para funcionar es reducido y no hay restricciones administrativas.
- En la producción si existen barreras por la existencia de economías de escala y el capital mínimo necesario es alto.
- Las posibilidades de reacción de las empresas ya establecidas ante los nuevos entrantes son reducidas.

9.2.3 Amenaza de productos sustitutos. En el caso de la industria de la moda, se hablará de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que no estamos analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca. Debido a sus características, algunos productos están más sujetos a la sustitución que otros.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- Productos con ciclos de vida cortos,
- Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio, y productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la moda, estas tres características están a menudo presentes. De hecho, debido a la externalización de la producción en países bajo costo(low-cost) , las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

Se podrían considerar como sustitutos a los almacenes tradiciones que ofrecen ropa moderna y pueden suplir los productos ofrecidos por MERCATON.

- Grande cuando se modifica la relación calidad-precio del producto sustitutivo
- Innovación tecnológica.

9.2.4 Poder de negociación de compradores. Los productos de MERCATON van dirigidos hacia mujeres y hombres que buscan en estos productos satisfacer una necesidad y además encontrar diseño, calidad y precio en el mismo.

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa. En el caso del sector de la distribución minorista de ropa y accesorios tecnológico, no podemos decir que los consumidores tienen mucho poder. Ningún cliente de alguna de las marcas de MERCATON por ejemplo, tiene un peso significativo en comparación con la producción total de la empresa. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, realizan las compras de manera individual.

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tiene una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no así los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo.

Las características más sobresalientes de esta fuerza son:

- Los clientes del sector son muy numerosos y están escasamente organizados para defender sus intereses.
- El volumen de compra del cliente es pequeño.
- En distribución el cliente es el consumidor final, por lo que no aparece riesgo de integración hacia atrás; el caso contrario ocurre en producción.
- En distribución no existe prácticamente riesgo de cobro porque la mayoría de las ventas son al contado, caso contrario al de producción.
- Cambios significativos en los hábitos de compra del consumidor por cambios demográficos, de estilo de vida, cultural o tecnológico, que implican cambios en la demanda del producto.

9.2.5 Poder de negociación de los proveedores. La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basándose en estos criterios, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es medio. De hecho, la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas

internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. En el caso de MERCATON, tal y como veremos en el análisis de su ventaja competitiva, los proveedores del Grupo relacionados con su cadena de valor, tienen un fuerte poder de negociación, debido a que su elección se hace a partir de aspectos fundamentales como la calidad, el precio, la puntualidad en la entrega, los cuales son importantes a la hora de elegirlos. Pero que pueden dominar debido a que las empresas productoras de las marcas que comercializa MERCATON son reconocidas mundialmente, existe una influencia sobre los precios.

Las características más sobresalientes de esta fuerza son:

- Multitud de proveedores, lo que origina que el cliente presione e imponga condiciones favorables a sus intereses.
- Para los proveedores los grandes almacenes e hipermercados son clientes importantes por el volumen de pedidos que les puedan demandar.
- Los productos que venden son almacenables y no perecederos, salvo las condiciones de la moda.
- El poder de negociación de los proveedores también es alto por el volumen de ventas que se realizan a las empresas de la industria.

9.3 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

9.3.1 Ciclo de vida del comercio minorista de la Indumentaria. El sector de comercio minorista de indumentaria está caracterizado por una gran atomización y dinamismo y está representado por el 32% en participación del comercio en Colombia²³. La etapa que vive actualmente este mercado es una etapa de madurez, la cual se caracteriza por la saturación del mercado, la reducción de las utilidades y la lucha por el mercado se hace intensa. El sector de las confecciones en nuestro país, en especial en la ciudad de Bucaramanga, que es donde opera la empresa MERCATON, por la existencia de pequeños talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir, sin políticas de gestión. En este sector se trabaja sin estructura de costes rebajando el precio hasta el mínimo para vender, y perjudicando así a todas las empresas que se dedican a la confección de forma industrial. En promedio, una marca está en el mercado menos de diez años y tiende a declinar, fundamentalmente por el notable crecimiento de lanzamientos por año, de los cuales sobrevive una proporción cada vez menor.

Dentro del giro del negocio, el comercio tradicional tiene la mayor participación con un 62%. Le sigue los Centros Comerciales, luego las Franquicias, en cuarto lugar los Propios/Outlets, y luego la Venta Directa/Internet, las grandes tiendas y los hipermercados.

²³ Departamento Nacional de Estadística, DANE. Disponible en: [http://: www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Las buenas perspectivas del consumo interno alientan las inversiones en los Centros Comerciales, hipermercados y tiendas departamentales, lo que alentará el desarrollo de nuevas marcas, productos, conceptos y servicios.

Todos los segmentos de indumentaria observarán desempeños crecientes, salvo la indumentaria formal que aumentará por debajo del total de la industria, cediendo participación.

Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales, el servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores. Ocasionado por la intensa competencia de precios, que lleva a las empresas a fortalecer la promoción para persuadir y marcar diferencias con sus competidores.

9.3.2 Ciclo de vida de la Industria tecnológica. El ciclo de vida de la industria tecnológica, se encuentra en una etapa de crecimiento, por su incremento en las tasas crecientes, muchos competidores ha ingresado en el mercado, las grandes compañías comienzan a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

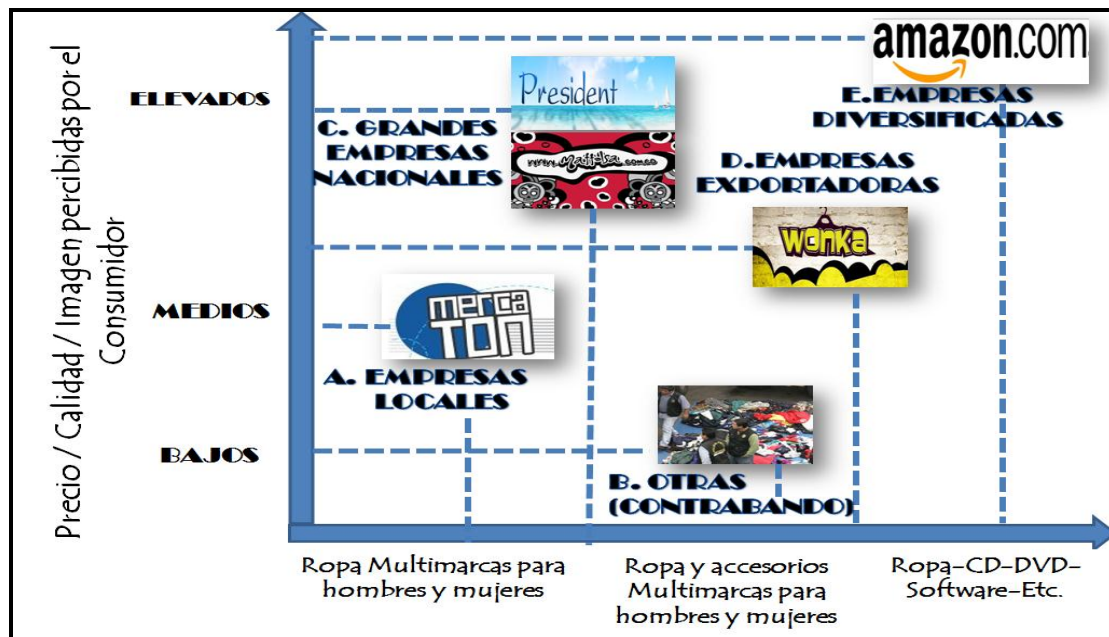
Para el éxito de un producto tecnológico hay que tener en cuenta factores como la importancia del soporte, importancia del uso que le va a dar y la importancia del marketing. Es así que los productos se tienen que adaptar a las necesidades de los compradores, y satisfacerlos, tanto en términos funcionales como estéticos, y garantizar que sean fáciles de comprender y usar. Esto haría que la gente recomiende y así aumenta su reputación.

El incremento de las ventas de estos productos tecnológicos, está constantemente atacado por el ingreso de muchos competidores y la aparición de productos con nuevas características, llevan al fortalecer estrategias de garantías y de promoción para diferenciar la marca.

9.4 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

9.4.1 Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa

Figura 11. Mapa del Grupo Estratégico del Mercado de Indumentaria.



Fuente: Autor del Proyecto.

Las variables mencionadas en el Eje X: son las clases de líneas de productos de Indumentaria que poseen las empresas en la industria y las variables nombradas en el Eje Y: Son los atributos mas percibidos por los clientes, como el precio, la calidad e imagen de los artículos en venta.

Como resultado se obtuvieron cinco (5) grupos estratégicos, los cuáles se especifican a continuación:

Grupo estratégico A: Conformado por las *Empresas Locales*, que llevan un corto tiempo en el mercado y que se especializan en la comercialización y distribución de ropa para mujeres y hombres Multi-Marcas, su precio, calidad e imagen percibidas por sus compradores están en un nivel medio; que indica que su precio es asequible, tiene diferentes diseños por la variedad de referencias que maneja e innovadoras por las nuevas tendencias y consideradas por un gran mercado por ser marcas garantizadas. En este grupo se encuentra ubicada la empresa del proyecto MERCATON, la cual compite con tiendas pequeñas como:

✓ Pepita Pérez:

Imagen 1: Logo Pepita Pérez



Fuente: Facebook. Disponible en internet:

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=39513100750&set=a.484648685750.285515.39513040750&type=1&theater>

Las cuales poseen características típicas de este grupo las cuales son:

- Pertenecen a la economía formal
- Baja calificación de su mano de obra
- Limitada capacidad financiera
- Insuficiencia Operativa
- La competencia y los costos de la mano de obra, impactan en el precio de venta de los productos comercializados por este sector.
- La efectividad del posicionamiento de los productos obedece a las tendencias y la moda de las marcas más destacadas.

Grupo estratégico B: las empresas que hacen parte de este grupo, son las informales que venden ropa por contrabando de países como USA, China, Panamá, entre otros; que por su mano de obra de bajo costo, y otros procesos técnicos, le permiten a la industria comercializar la indumentaria a precios muy reducidos, de manera que al importarlos al país, compiten por sus precios bajos e inalcanzables por las empresas nacionales, a eso se debe el tamaño del grupo. Ya que son prendas casuales que tienen mayor demanda.

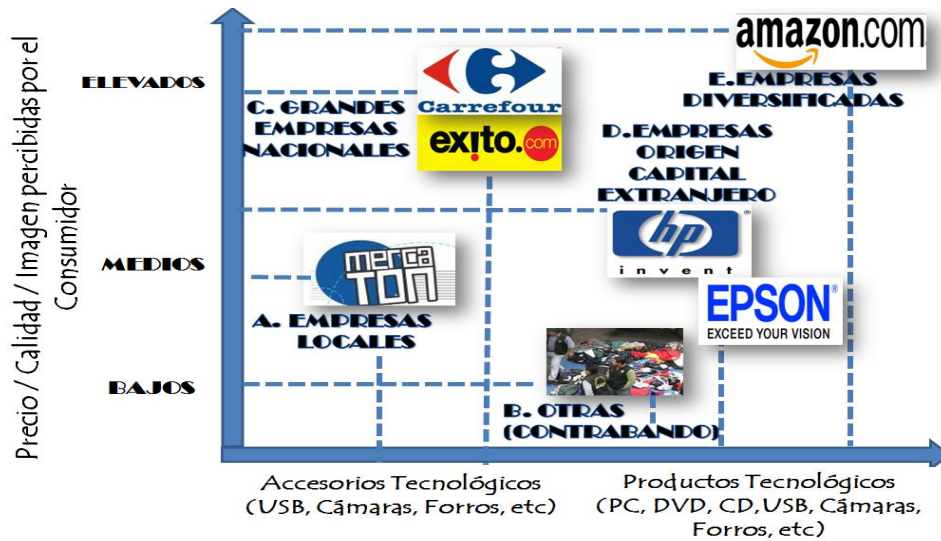
Grupo estratégico C: las empresas que hacen parte de este grupo son las que cuentan con mayor tiempo en el mercado, considerándolas pioneras en calidad, presentación, diseño. Lo que hace que sus precios sean más elevados pero con valor agregado, haciendo que sus demandantes los acepten. Esto es lo que ha llevado a estas empresas a tener prestigio nacional y un gran estatus.

Grupo estratégico D: Conformado por empresas importadoras, que participan en la industria y están dedicadas a la importación, distribución y comercialización directa al público en productos de moda de marcas con gran reconocimiento internacional. Busca brindar a los clientes una inigualable experiencia de compra, por la innovación, calidad y precios más competitivos en el mercado.

Grupo estratégico E: Conformado por Empresas Diversificadas (Portales), que son compañías internacionales de comercio electrónico, que venden bienes a

través de internet, entre algunos de sus productos están: zapatos, ropa y accesorios, libros, DVD, comida, etc. Mantienen una completa y de la mejor gama de productos, debido a su expansión por la red puede ofrecer más ofertas y descuentos que otras webs de sus características, facilidad de pago como rapidez.

Figura 12. Mapa del Grupo Estratégico del Mercado de Tecnología



Fuente: Autor del Proyecto

Las variables mencionadas en el Eje X: son las clases de líneas de productos de Tecnología que poseen las empresas en la industria y las variables nombradas en el Eje Y: Son los atributos mas percibidos por los clientes, como el precio, la calidad e imagen de los artículos en venta.

Como resultado se obtuvieron cinco (5) grupos estratégicos, los cuáles se especifican a continuación:

Grupo estratégico A: Conformado por las *Empresas Locales*, que llevan un corto tiempo en el mercado y que se especializan en la comercialización y distribución de accesorios tecnológicos Multi-Marcas, su precio, calidad e imagen percibidas por sus compradores están en un nivel medio; que indica que su precio es asequible, tiene diferentes diseños por la variedad de referencias que maneja e innovadoras por las nuevas tendencias y consideradas por un gran de marcas garantizadas. En este grupo se encuentra ubicada la empresa del proyecto MERCATON, la cual compite con centros comerciales como GRATAMIRA, conformado por varias tiendas pequeñas:

- ✓ Gratamira.

Imagen 2: Logotipo del Centro Comercial GRATAMIRA.



Fuente: Google, Marcas Tecnológicas:

<http://www.google.com/search?um=1&hl=es&biw=1138&bih=555&tbm=isch&sa=1&q=diferentes+marcas+tecnologicas&aq=&aqi=&aqi=&aqi=>

Grupo estratégico B: las empresas que pertenece a este grupo son empresas informales que comercializan productos de contrabando a menores precios, pero con menores garantías para los clientes. La ventaja competitiva de las empresas de este grupo es la oferta de menores precios debido al no pago de impuestos y a menores costos de adquisición en el mercado extranjero.

Grupo estratégico C: las empresas que hacen parte de este grupo son las grandes tiendas de Mercado como el Éxito, Carrefour, entre otras que cuentan con mayor tiempo en el mercado, y garantizando la amplia gama de productos que manejan. Lo que hace que sus precios sean más elevados pero con valor agregado y facilidad de adquisición haciendo que sus demandantes los acepten. Esto es lo que ha llevado a estas empresas a tener prestigio nacional y un gran estatus.

Grupo estratégico D: Conformado por Empresas De Origen Capital Extranjero, que participan en la industria con estos productos tecnológicos a un precio comparativamente alto, pero propiamente con sus productos, lo que hace crear un alto nivel de seguridad en la compra de estos productos. Son empresas reconocidas por sacar al mercado diseños innovadores y con excelente durabilidad. Siendo pioneros en la creación de nuevos diseños y nueva tecnología.

Grupo estratégico E: Conformado por Empresas Diversificadas (Portales), que son compañías internacionales de comercio electrónico, que venden bienes a través de internet de las marcas más reconocidas. Mantienen una completa gama de productos, debido a su expansión por la red puede ofrecer más ofertas y descuentos que otras webs de sus características, facilidad de pago como rapidez.

9.4.2 Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participara la empresa. La empresa bajo estudio es perteneciente al grupo estratégico A mencionado anteriormente, el cual está conformado por empresas que llevan un tiempo considerable en la industria. La rivalidad de las compañías que compiten en este grupo con respecto a los otros grupos es alta debido a que este grupo de pequeñas y medianas empresas cuentan con limitaciones en ofertas

y recursos, que hacen que las grandes empresas se lleven la participación del mercado.

Sus barreras de entrada son elevadas por la falta de capital, lo que es una desventaja competitiva en el crecimiento en la industria. El poder de negociación de los proveedores en este grupo es considerado en un rango medio, debido a que las empresas no pueden exigir menores precios, porque son establecidos por sus proveedores referentes a las marcas reconocidas y a su vez las empresas tienen la ventaja de que hay variedad de marcas con las que pueden negociar, ayudando en su negociación.

Es por eso que MERCATON, es una empresa que no es un rival muy fuerte, en cuanto aspecto de solidez económica; apenas está impulsándose para competir con las empresas que están en su mismo grupo estratégico. El nivel de competitividad en este grupo es bastante agitado, por lo tanto no hay tiempo para bajar la guardia y descuidar a la empresa; que puede perder clientes por empresas que están creciendo silenciosamente y a las empresas que por sus productos importados a precios muy bajos, roban participación en la industria. Es por eso que se debe pensar en crear estrategias que contribuyan al crecimiento de la empresa, a importantes inversiones en tecnología y desarrollo de planta, insumos, entre otros que le permitan una reactivación definitiva.

9.4.3 Análisis de la pertinencia de la permanencia de la empresa dentro del grupo estratégico. Con una pertinencia corta de tiempo en la industria, MERCATON ofrece sus productos con seriedad y responsabilidad, porque sabe que son productos reconocidos, de calidad y diseño para el gusto de todo su mercado. El crecimiento es un poco lento de las empresas pertenecientes al grupo estratégico A, en especial la empresa en estudio, debido a que está en el proceso de fidelización de sus clientes y adquiriendo una mayor capacidad económica que pueda respaldar su expansión física y organizacional. Esto le permitirá a MERCATON, cambiar de grupo estratégico en un largo tiempo, al ampliar su gama de productos y desafiar el posicionamiento de las otras marcas que son prestigiosas nacionalmente.

9.5 MATRIZ DOFA

Tabla 16. Matriz DOFA

<p>FORTALEZAS</p> <p>1*Calidad y Diseño 2*Últimas tendencias y Exclusividad. 3*Cultura de compra instantáneas. 4*Marcas Prestigiosas. 5*Rentabilidad 6*Publicidad no Convencional. 7*Uso de las nuevas Tecnologías. 8*Cultura Organizacional. 9*Confiabilidad</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1*Poca Experiencia en el Mercado 2*Saturación del Mercado 3*Mal manejo de Inventarios. 4*Incapacidad técnica para hacer mejoramientos innovadores en los procesos de producción. 5*Insuficiencia en el manejo del capital líquido. 6*Falta de estructura Organizacional. 7*Falta monitoreo a la Satisfacción del cliente. 8*No existe un Plan detallado. 9*Respuesta demorada a las Sugerencias.</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1* Posibilidad de exploración y desarrollo de nichos de mercado. 2* Financiamiento y Capacitación. 3*Aumento de la Preventa. 4*Estrategias de Multiproveedor. 5*Creciente interés por la imagen. 6*Continuos avances tecnológicos. 7*Crecimiento de la Industria. 8*Reputación de las empresas en la Industria. 9*Desarrollo Regional</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>*Ampliar Mercados *Aumentar el Servicio al Cliente. *Implementar una Planeación estratégica como base para el liderazgo de la Industria. *Fidelizar Clientes *Ofrecer una Mayor variedad de Productos.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>*Manejar de manera adecuada los costos e inventarios. *Aplicar Técnicas para implementar un mejoramiento en los procesos. *Explorar y desarrollar nuevos nichos de mercado *Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado. *Crear estrategias más grandes de Marketing. *Tener mejor comunicación con los Clientes. *Capacitar al Personal.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1*Contrabando 2*Posibilidad de que el mercado se sature. 3*Rivalidad en la Industria Interna 4*Preocupación por el Medio Ambiente (Conciencia). 5*Diversidad Climática 6*Creación de tiendas Online. 7*Impacto de la Legislación. 8*Riesgo para la distribución actual. 9*La demanda del mercado es muy estacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>*Conservar la alta calidad e innovación en los productos ya que el crecimiento del país a contribuido a las importaciones. *Ser eficiente para estar adelante de la rivalidad de la industria interna. *No subestimar la importancia de los cambios climáticos. *Conocer los climas de cada zona y satisfacer las necesidades de dicho mercado. *Fortalecer la tienda virtual debido a la creciente tendencia. *Implantar nuevas diferencias en el producto y en su estrategia. *Segmentar más el Mercado. *Desarrollar mayor capacidad Tecnológica.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>*Realizar acuerdos con la Competencia, creando JOINT VENTURE y conservando el KNOW HOW de MERCATON. *Aumentar comunicación con el servicio al cliente *Aumentar comunicación Interna. *Incentivar a los Empleados *Crear una sólida estructura organizacional *Crear un departamento de I+D+i para analizar nuevas técnicas y posibles aplicaciones a la empresa.</p>

Fuente: Autor del Proyecto

9.6 EXPLICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS A IMPLEMENTAR

✓ DESARROLLO DE MERCADOS

La empresa MERCATON deberá encontrar nuevos mercados para sus productos actuales, explotando las ventajas de la diferenciación en cuanto a calidad y precio. En la actualidad la empresa cuenta con un número considerable de clientes en la ciudad, por esta razón se deben buscar nuevos mercados, en aquellas ciudades que ofrezcan un buen mercado potencial y condiciones favorables para manejar los recursos de la empresa.

Para esto es fundamental Adición de características, es decir vender incentivando en la responsabilidad ambiental de la empresa, con colecciones basadas en la ecología y su relación con el uso de materiales orgánicos. A su vez debe ampliarse la Gama de Productos, incluyendo nuevas marcas adaptadas a la moda actual y a sus tendencias por temporada en cada uno de los nuevos mercados a desarrollar.

✓ PENETRACIÓN DE MERCADOS

La empresa MERCATON deberá buscar, fomentar, consolidar y fidelizar los clientes con los que cuenta actualmente, a través de promociones Online, nuevos contactos de negocio, manteniendo fuertes relaciones con sus distribuidores, gestionando acciones de marketing y manteniendo un equipo humano capacitado para fomentar, mercadear y publicitar sus ofertas de productos. La penetración de mercados es importante, ya que defiende a la compañía de las amenazas, permite corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y fortalezas, reducir la vulnerabilidad de la empresa frente a los rivales y permite responder a las fuerzas impulsadoras de cambio en la industria, ajustando la empresa a los factores claves del éxito para encaminarla a lograr su visión.

Para esto es primordial Incrementar la cuota de Mercado, apuntándole a sectores diferentes con gustos incomparables. Mejorar los Servicios, con la creación de una tarjeta Premium que les permita a sus clientes ir acumulando puntos para promociones futuras, o para la obtención de descuentos y premios proporcionados por las empresas proveedoras.

También es de vital importancia utilizar publicidad no convencional, con decoración en el local y vitrinas que atraigan a los clientes por sus diseños y colores. Realizar promociones por radio, resaltando los descuentos y precios de las prendas, de la mano de publicaciones en prensa al inicio de las temporadas. .

En la parte ONLINE, se podrían crear nuevas aplicaciones en Youtube y Facebook con videos de las nuevas colecciones, promocionando los nuevos productos de la Marca MERCATON.

10. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL MERCADO

10.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

10.1.1 Definición del problema de investigación. Esta investigación tiene como fin establecer la aceptación de dos nuevos puntos de venta de la empresa MERCATON para los compradores de indumentaria, enfocada a prendas de marca para mujeres y hombres entre los 14 y los 28 años de edad y la comercialización de accesorios tecnológicos en la ciudad de Barrancabermeja, Santander y el municipio de Pamplona en Norte de Santander.

Con esto se busca observar las posibles oportunidades de negocio, que puede tener la empresa MERCATON, para ofrecer sus productos y así lograr atraer más clientes y desarrollar su mercado de acción, para incrementar sus ingresos, con la satisfacción de las necesidades e intereses de los posibles usuarios que pueda obtener a través de la excelente calidad de sus productos.

10.1.2 Diseño de la investigación de mercados. La investigación es de tipo descriptivo, no probabilístico porque se va a recopilar, evaluar y medir datos relacionados con el mercado de ropa de marca y accesorios tecnológicos y su mercado competitivo en la localización de los dos puntos de venta ubicados uno en Barrancabermeja y el otro en Pamplona, de esta forma se caracterizan las tendencias de los compradores de estos mercados objetivos. Los cuáles son seleccionados por conveniencia para MERCATON, por sus facilidades por tamaño de mercado estudiantil, facilidades en el transporte de la mercancía y costos de apertura.

10.1.3 Reconocimiento del problema u oportunidad. A partir de los resultados obtenidos con la aplicación del método de puntos por factor mencionado en el numeral 8.3.2 anterior, donde al evaluar los cinco factores determinantes en los cuatro puntos posibles de venta, se ha determinado que Barrancabermeja y Pamplona son las ciudades/municipios con mayores oportunidades para MERCATON, a pesar de las dificultades que han afectado directamente la infraestructura vial del país. Y que han dejaron como resultado un bajonazo en la compra de prendas por parte de los bumangueses en un -2,19²⁴ por ciento, en el mes de mayo en cada una de ellas.

Es así que MERCATON ve la necesidad de determinar la aceptación de un nuevo punto de venta en la ciudad de Barrancabermeja y otro en Pamplona, que por su incremento de inversión y mayor confianza de la comunidad empresarial, se percibe como un excelente mercado de bienes y servicios, al igual que le sucede con el municipio de Pamplona, en donde su oportunidad se ve reflejada por su

²⁴ PORTAFOLOP.CO: El descenso en el consumo de prendas de vestir. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/descenso-el-consumo-prendas-vestir>

progreso estudiantil, actividad económica principal de dicho municipio. Cualidades que quiere aprovechar la empresa, para ofrecerle al país nuevos ingresos per cápita y una satisfacción a las necesidades de ropa con preferencias a las marcas y accesorios tecnológicos.

10.1.4 Objetivos de la Investigación

- **Objetivo general**

Determinar las diferentes características más relevantes de la demanda y la aceptación de prendas de marca y accesorios tecnológicos, en el mercado objetivo de Barrancabermeja y Pamplona.

- **Objetivos específicos**

- Establecer el grado de importancia que tiene para el mercado la compra de ropa de marca y accesorios tecnológicos en Barrancabermeja y Pamplona.
- Conocer los lugares más frecuentados por el mercado objetivo para el consumo de estos productos.
- Conocer las marcas de ropa y accesorios tecnológicos con mayor venta en estas dos ciudades.
- Identificar con qué criterios de adquisición, toman la decisión de compra los usuarios de ropa de marca y accesorios tecnológicos.
- Determina el nivel de compra de ropa de marca y accesorios tecnológicos del mercado objetivo en estas dos ciudades.
- Determinar el posible precio comercial de la indumentaria de marca y los accesorios tecnológicos.
- Determinar el grado de aceptación de los productos en el mercado para la creación de nuevos puntos de venta.
- Determinar la frecuencia de compra de las prendas y los accesorios tecnológicos en los usuarios de Barrancabermeja y Pamplona.
- Establecer el nivel de disponibilidad de pago por contado o por medio de tarjeta en estos dos puntos de venta.
- Conocer el servicio que le gustaría a los usuarios que le prestaran después de la compra del producto
- Conocimiento de los lugares más seleccionados para la adquisición del producto.
- Conocimiento de las principales características que escogen los clientes para comprar el producto.

10.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

10.2.1 Mercado Potencial. Todas las personas que les gusta usar o regalar ropa de marca y/o accesorios tecnológicos en la ciudad de Barrancabermeja y el municipio de Pamplona.

10.2.2 Mercado Objetivo. Los jóvenes entre 14 y 28 años de edad, que le guste y tengan la capacidad de adquirir ropa de marca y/o accesorios tecnológicos en la ciudad de Barrancabermeja y el municipio de Pamplona.

10.3 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

10.3.1 Fuente de información.

Fuente de información primaria:

Para la recolección de esta información, se utilizara la encuesta ver (Anexo # 2), la cual está compuesta por una serie de preguntas construidas especialmente para la muestra representativa del mercado objetivo, que garantiza la recopilación de datos concretos y específicos para su aceptación y viabilidad.

10.3.2 Instrumentos. La información requerida para cumplir con los objetivos de la investigación se recolectara a través de un cuestionario que tiene relación directa con las necesidades y preferencias del mercado objetivo. El cuestionario está compuesto por diecisiete preguntas cerradas, además los entrevistados conocen el objetivo del estudio.

10.3.3 Fuente de información secundaria. Para la recolección de esta información, se utilizaran investigaciones de apoyo, bases de datos de la cámara de comercio, estudios del departamento de planeación de cada municipio del área metropolitana, el DANE, la gobernación y bases de datos como benchmarking.

10.3.4 Modo de aplicación. Las encuestas se realizaron directamente con los consumidores, como estrategias de venta y son no probabilísticas por que por falta de presupuesto y tiempo no se cumplió con el número total del tamaño de la muestra.

10.3.5 Población²⁵. La población objetivo a la que va dirigido el servicio de la empresa MERCATON de comercialización y distribución de ropa de marca y accesorios tecnológicos, siendo el interés de la presente investigación de mercados, son los jóvenes entre 14 y 28 años con gustos en moda y tendencias tecnológicas de las ciudades de Barrancabermeja y Pamplona.

Para la consulta del número de jóvenes entre estas edades en cada ciudad, se buscó en el DANE y se encontró las proyecciones municipales de población hasta el 2011, por sexo y edad, como se presenta en la Tabla 2, existiendo un total de 14671 jóvenes en Pamplona y 50937 en Barrancabermeja.

²⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA, Barrancabermeja en la región. Disponible en la web: http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1
DANE. Disponible en la web: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/

Tabla 17. Proyección poblacional por sexo y edad de jóvenes entre 14 y 28 años de Barrancabermeja y Pamplona

SEXO	JOVENES ENTRE 14-28 PAMPLONA	JOVENES ENTRE 14-28 BARRANCABERMEJA
F	7488	24452
M	7183	26485
TOTAL JOVENES	14671	50937

Fuente: PROYECCIONES DANE-2011

✓ **Cálculo de la muestra (Tendencias de Consumo)**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del cálculo de la muestra para población finita, con una probabilidad de éxito del 50% y una probabilidad de fracaso de 50%. En la Figura 10 se presenta la fórmula utilizada.

Figura 16. Fórmula para cálculo del tamaño de la muestra

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

Fuente: Estadística aplicada a la administración y economía, Leonard J. Kazmier. Mc Graw Hill

▪ **PAMPLONA:**

Donde:

-
- n:** Tamaño de la muestra
 - p:** Probabilidad de Éxito = 0,5
 - q:** Probabilidad de Fracaso = 0,5
 - D:** Error² / 4
 - E:** Error = 10%
 - N:** Tamaño de la población = 14671
-

Solución:

	PAMPLONA
n	99
N	14671
P	0.5
Q	0.5
D	0.003
ERROR	10%

n = 99 Encuestas

▪ **BARRANCABERMEJA:**

Donde:

n: Tamaño de la muestra

p: Probabilidad de Éxito = 0,5

q: Probabilidad de Fracaso = 0,5

D: Error² / 4

E: Error = 10%

N: Tamaño de la población = 50937

Solución:

	BARRANCA
n	100
N	50937
P	0.5
Q	0.5
D	0.003
ERROR	10%

n = 100 Encuestas

Con los datos anteriormente mencionados el tamaño de la muestra es de 99 encuestas para Pamplona y de 100 encuestas para Barrancabermeja.

10.3.6 Técnica de selección de la muestra. La técnica de selección de la muestra se realizó mediante el muestreo no probabilístico por cuotas, porque es bajo el criterio del investigador, y por estrato socioeconómico.

10.3.7 Cuestionario. El cuestionario que se diseñó es estructurado directo (Anexo 1), donde se da a conocer el objetivo del estudio. Está compuesto por diecisiete preguntas, algunas de respuesta cerrada y con la opción de complementar o justificar la respuesta y otras de selección.

10.3.8 Trabajo de campo. El trabajo de campo para la aplicación del instrumento de investigación se realizó de la siguiente manera:

Se visitaron las dos ciudades en los estratos más altos, aplicando el instrumento de forma dirigida a los jóvenes entre 14 y 28 años, también se aplicaron encuestas en centros comerciales, parques y supermercados.

✓ **Ficha técnica de la investigación**

En la Tabla 18 se presenta la ficha técnica de la investigación.

Tabla 18. Ficha técnica de investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN		Descriptiva
ÁREA DE ESTUDIO		Barrancabermeja - Pamplona
POBLACIÓN	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	Jóvenes entre 14 y 28 años de Edad.
	UNIDAD DE SELECCIÓN	Jóvenes que les gusten la moda y las nuevas tendencias del mercado y su nivel de vida es alto.
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN EN BARRANCABERMEJA		50937
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN EN PAMPLONA		14671
METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	TÉCNICA DE MUESTREO	No probabilístico por cuotas
	PROBABILIDAD DE ÉXITO	50%
	ERROR	10%
	TÉCNICA DE SELECCIÓN	No probabilístico por cuotas
	TAMAÑO DE MUESTRA BARRANCABERMEJA	100 Encuestas
	TAMAÑO DE LA MUESTRA PAMPLONA	99 Encuestas

Fuente: Autor del Proyecto

10.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez realizada la encuesta, los resultados fueron los siguientes:

• PAMPLONA

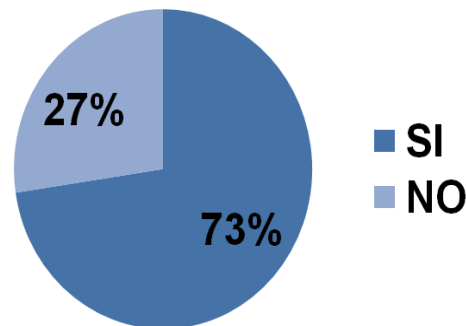
DATOS GENERALES	
N =	99 Personas
Edad Promedio =	19,72 Años
Mujeres =	45 (45,45%)
Hombres =	54 (54,55%)

• BARRANCABERMEJA

DATOS GENERALES	
N =	100 Personas
Edad Promedio =	22,52 Años
Mujeres =	58 (58%)
Hombres =	42 (42%)

1). Le gusta vestir prendas de marca?

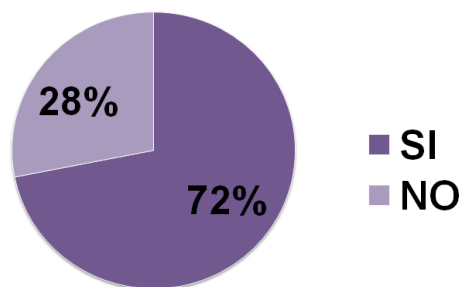
Figura 13. Porcentaje personas que les gusta vestir prendas de vestir en Pamplona



	Personas	Porcentaje
SI	73	73
NO	27	27
Total=	99	100

Conclusión: El 73% del total de público encuestado afirma que le gusta vestir prendas de marca.

Figura 14. Porcentajes de personas que les gusta prenda de vestir en Barrancabermeja

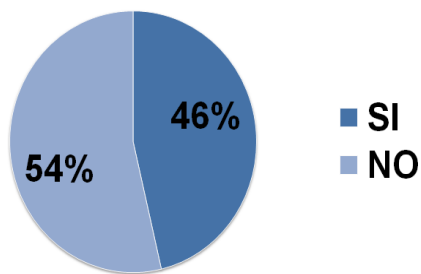


	Personas Encuestadas	%
SI	72	72
NO	28	28
Total=	100	100

Conclusión: El 72% del total de público encuestado afirma que le gusta vestir prendas de marca.

2). Compra usted prendas de marca?

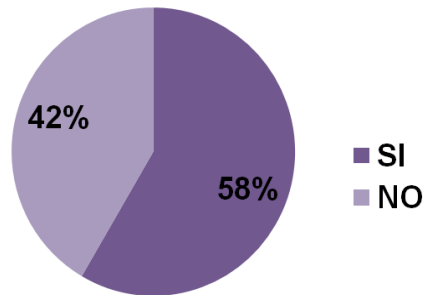
Figura 15. Porcentaje de personas que compran ropa de marca en Pamplona



	Personas Encuestadas	%
SI	45	46
NO	54	54
Total=	99	100

Conclusión: El 54% del total de público encuestado afirma que compra prendas de marca y un 46% que No, lo que hace dividir al mercado objetivo y buscar nuevas estrategias para llegarles.

Figura 16. Porcentaje de personas que compran ropa de marca en Barrancabermeja

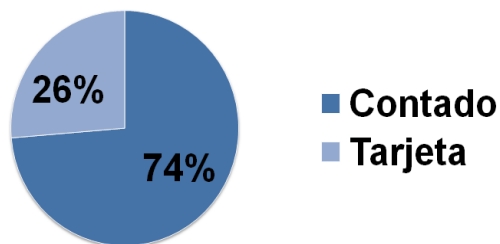


	Personas Encuestadas	%
SI	58	58
NO	42	42
Total=	100	100

Conclusión: El 58% del total de público encuestado afirma que compra prendas de marca y un 42% que No, lo que hace dividir al mercado objetivo y buscar nuevas estrategias para llegarles.

3). Como acostumbra usted a pagar su compra?

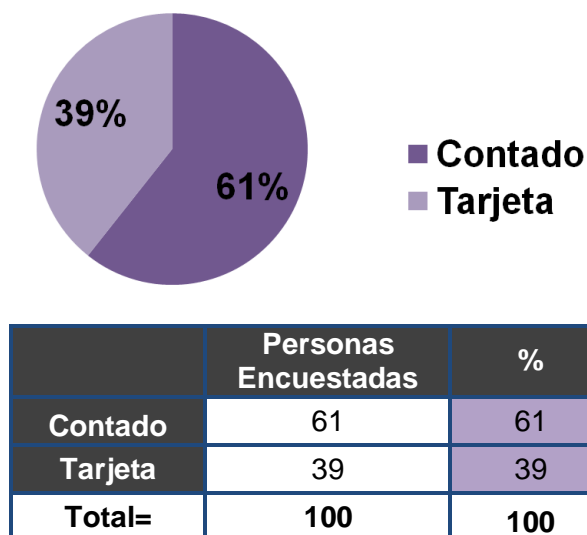
Figura 17. Porcentaje de Formas de pago en Pamplona



	Personas Encuestadas	%
Contado	73	74
Tarjeta	26	26
Total=	99	100

Conclusión: El 74% del total de público encuestado afirma que paga sus compras de contado y un 26% contesta que por medio de tarjeta, lo que permite ver que aunque el porcentaje es mayor en el pago de contado, se debe manejar ambos medios de pago.

Figura 18. Porcentajes de Forma de Pago en Barrancabermeja



Conclusión: El 61% del total de público encuestado afirma que paga sus compras de contado y un 39% contesta que por medio de tarjeta, lo que permite ver que aunque el porcentaje es mayor en el pago de contado, se debe manejar ambos medios de pago.

4). Con que frecuencia compra usted estas prendas?

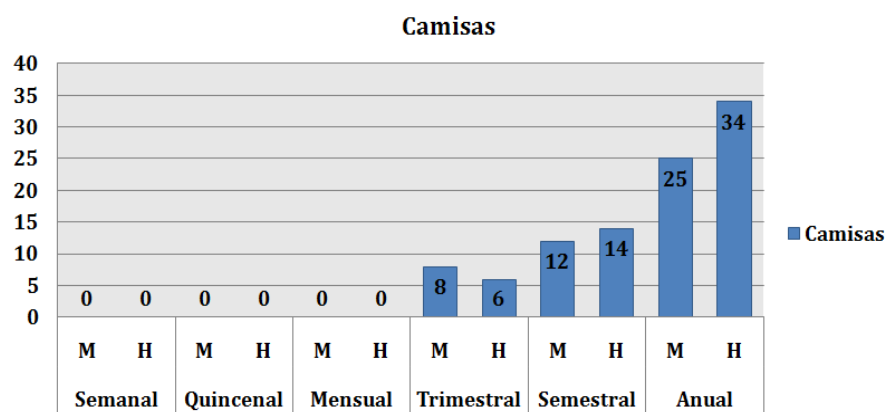
Figura 19. Porcentaje de Frecuencia de compra de prendas de vestir en Pamplona

	Semanal		Quincenal		Mensual		Trimestral		Semestral		Anual		TOTAL	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Camisas	0	0	0	0	0	0	8	6	12	14	25	34	45	54
Camisetas	6	6	2	1	15	20	12	13	9	8	1	6	45	54
Jeans	0	0	0	0	5	3	8	30	29	15	3	6	45	54
Pantalones	0	0	4	3	18	9	19	8	2	24	2	10	45	54
Bermudas		0		2		13		20		4		15	0	54
Chaquetas	0	1	0	1	11	9	5	7	9	1	20	35	45	54
Blusas	1		3		14		22		4		1		45	0
Faldas	0		0		8		27		7		3		45	0
Capri	0		0		9		31		5		0		45	0

Figura 20. Porcentaje de frecuencia de compra de prendas de vestir en Barrancabermeja

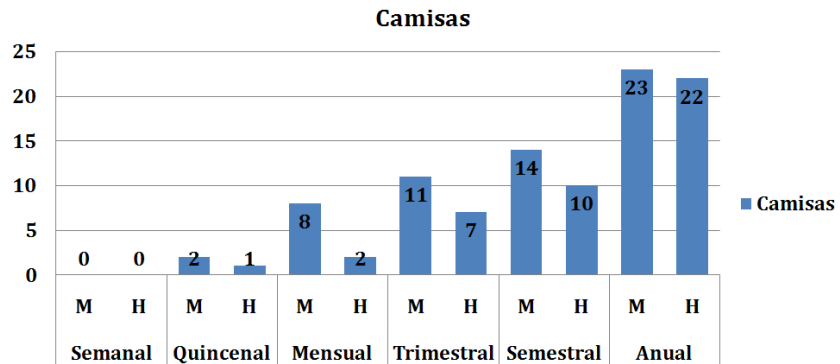
	Semanal		Quincenal		Mensual		Trimestral		Semestral		Anual		TOTAL	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Camisas	0	0	2	1	8	2	11	7	14	10	23	22	58	42
Camisetas	9	3	8	2	15	19	18	13	5	4	3	1	58	42
Jeans	0	0	4	1	8	2	11	23	28	13	7	3	58	42
Pantalones	0	0	4	1	22	8	27	6	2	21	3	6	58	42
Bermudas		0		1		10		15		6		10	0	42
Chaquetas	0	1	0	1	16	5	8	5	14	1	20	29	58	42
Blusas	1		8		16		25		6		2		58	0
Faldas	0		0		17		28		7		6		58	0
Capri	0		0		9		36		13		0		58	0

Figura 21. Consumo promedio de camisas en Pamplona



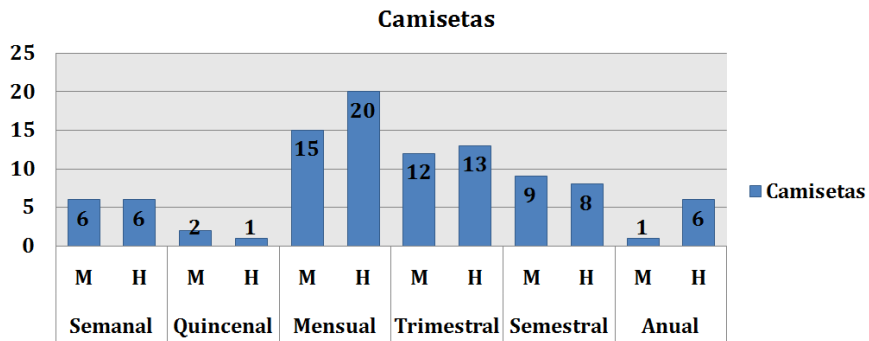
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 99 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de camisas. Siendo un 14,14% el porcentaje de adquisición de camisas en el trimestre, de un 26,26% en el semestre y 59,6 % cada año. Destacándose el incremento de las ventas al año.

Figura 22. Consumo promedio de camisas en Barrancabermeja



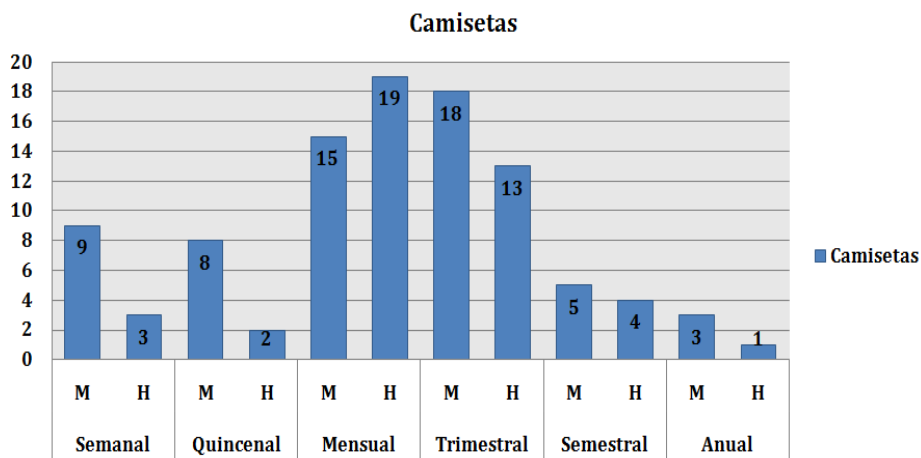
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 100 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de camisas. Siendo un 3% el porcentaje de adquisición de camisas cada quince días, de un 10% mensual, un 18% cada trimestre, 24% al semestre y 45% cada año. Destacándose el incremento de las ventas en el año.

Figura 23. Consumo promedio de camisetas en Pamplona



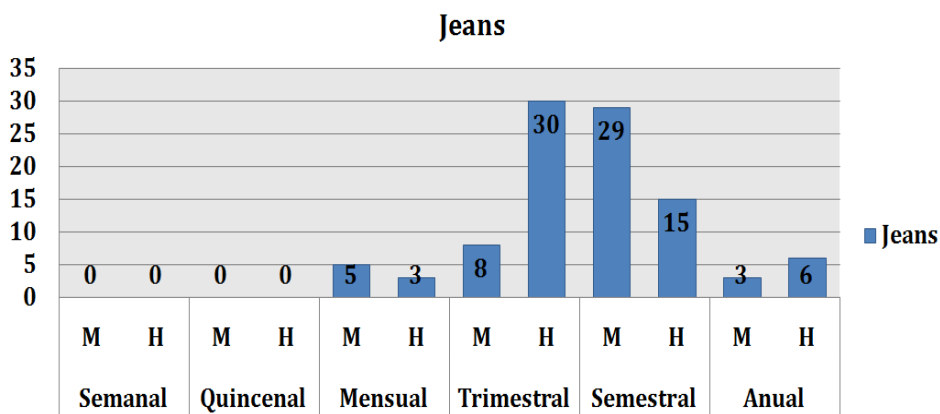
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 99 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de camisetas. Siendo un 12,12% el porcentaje de adquisición de camisas a la semana, de un 3,03% cada quince días, de un 35,35 al mes, 25,25 cada trimestre, de un 17,17 al semestre y por último de un 7,08 % al año. Destacándose el incremento de las ventas al mes.

Figura 24. Consumo promedio de camisetas en Barrancabermeja



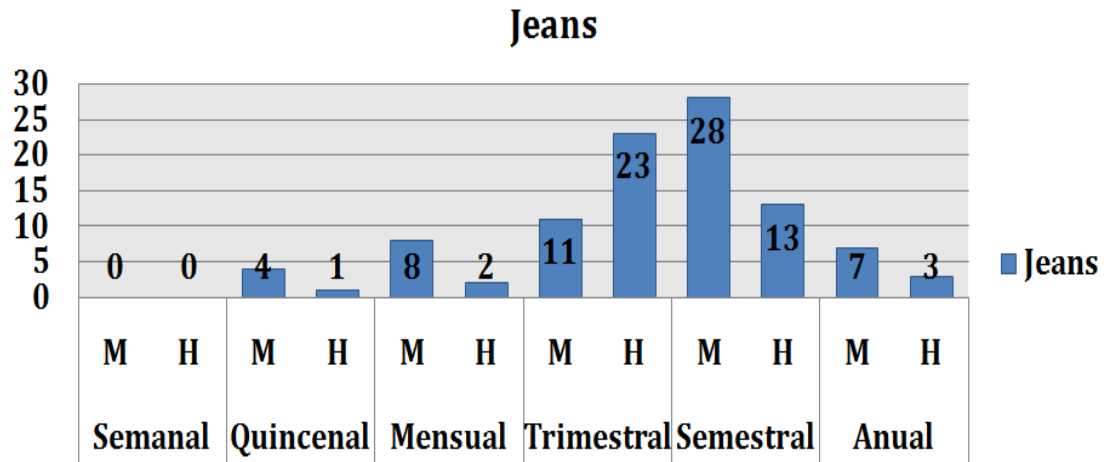
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 100 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de camisetas. Siendo un 12% el porcentaje de adquisición de camisetas a la semana, de un 10% cada quince días, de un 34% al mes, 31% cada trimestre, de un 9% al semestre y por último de un 4% al año. Destacándose el incremento de las ventas al mes.

Figura 25. Consumo promedio de jeans en Pamplona



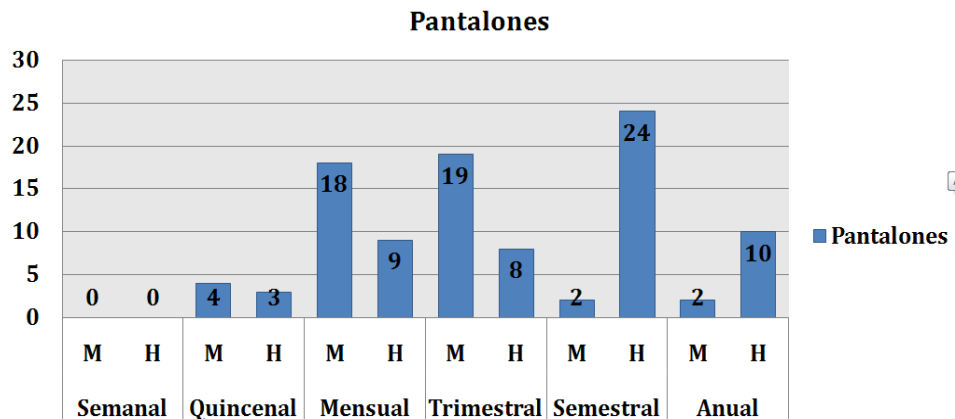
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 99 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de Jeans. Siendo un 8,08% el porcentaje de adquisición de Jeans al mes, de un 38,38% cada Trimestre, de un 44,44% al semestre, y de un 9,1% al año. Destacándose el incremento de las ventas en el Semestre.

Figura 26. Consumo promedio de jeans en Barrancabermeja



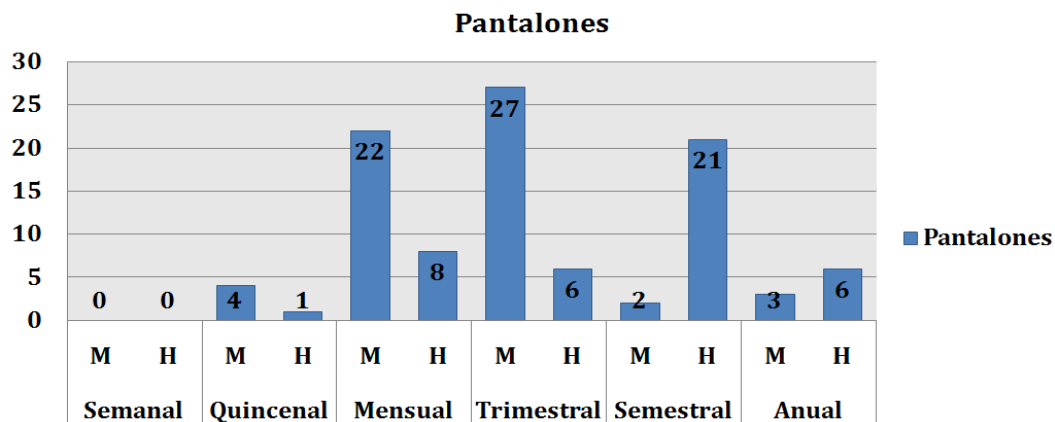
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 100 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de Jeans. Siendo un 5% el porcentaje de adquisición de Jeans cada quince días, de un 10% cada mes, de un 34% al trimestre, de un 41% al semestre y 10% al año. Destacándose el incremento de las ventas en el Semestre.

Figura 27. Consumo promedio de pantalones en Pamplona



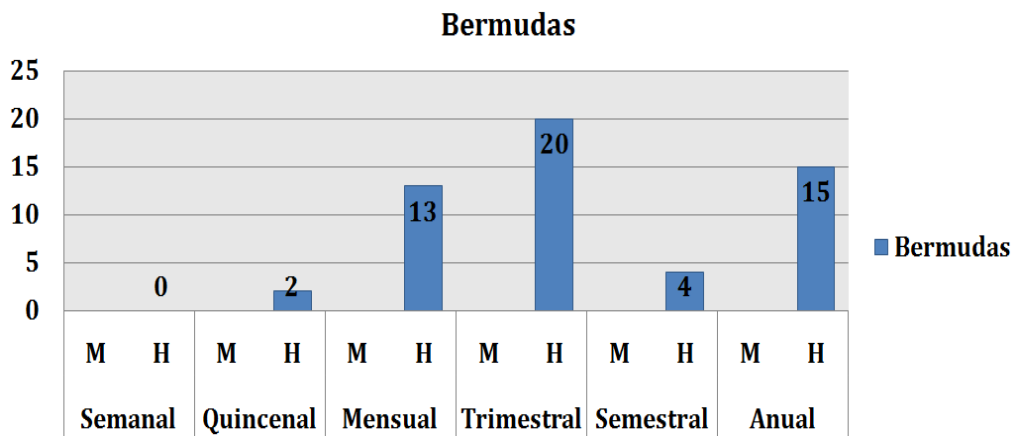
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 99 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de Pantalones. Siendo un 7,07% el porcentaje de adquisición de pantalones cada quince días, de un 27,27% cada mes, de un 27,27% cada trimestre, de un 26,26% cada semestre y de un 12,13% al año. Destacándose el incremento de las ventas en el Mes y en el Trimestre.

Figura 28. Consumo promedio de pantalones en Barrancabermeja



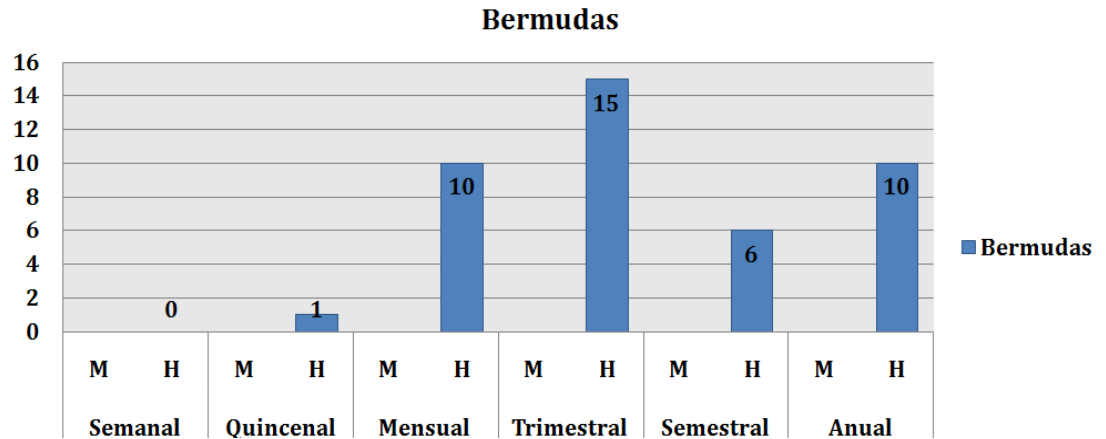
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 100 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de Pantalones. Siendo un 5% el porcentaje de adquisición de pantalones cada quince días, de un 30% cada mes, de un 33% cada trimestre, de un 23% cada semestre y de un 9% al año. Destacándose el incremento de las ventas en el Trimestre.

Figura 29. Consumo promedio de bermudas en Pamplona



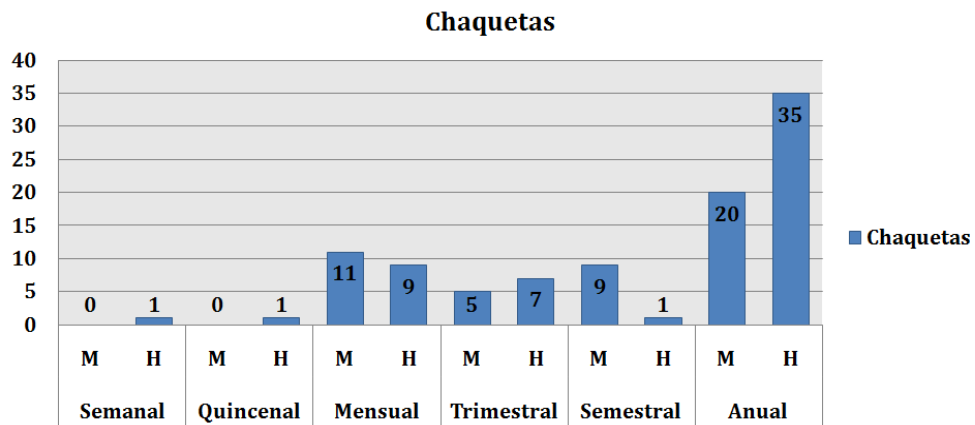
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 54 Hombres encuestados con respecto a la periodicidad de compra de las Bermudas para los hombres. Siendo un 3,70% el porcentaje de adquisición de Bermudas cada quince días, de un 24,07% cada mes, de un 37,04% cada trimestre, de un 7,41% cada semestre y de un 27,77% al año. Destacándose el incremento de las ventas en el Trimestre para los caballeros.

Figura 30. Consumo promedio de bermudas en Barrancabermeja



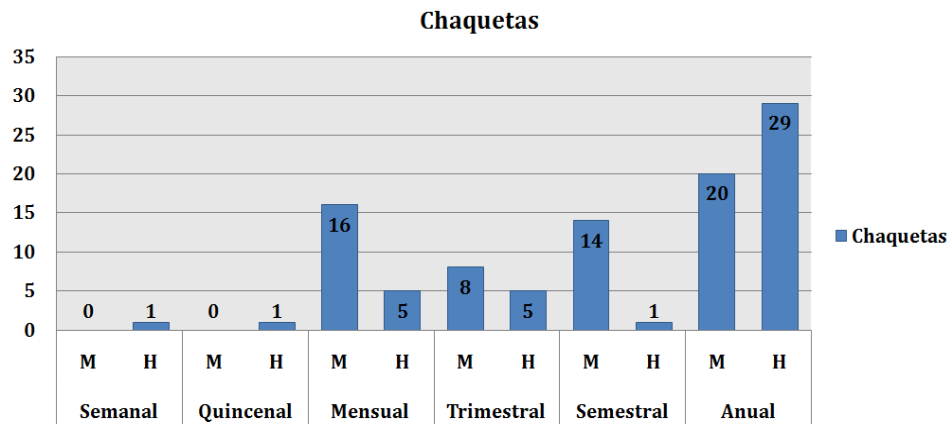
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de los 42 Hombres encuestados con respecto a la periodicidad de compra de las Bermudas para los hombres. Siendo un 2,38% el porcentaje de adquisición de Bermudas cada quince días, de un 23,81% cada mes, de un 35,71% cada trimestre, de un 14,29% cada semestre y de un 23,81% al año. Destacándose el incremento de las ventas en el Trimestre para los caballeros

Figura 31. Consumo promedio de chaquetas en Pamplona



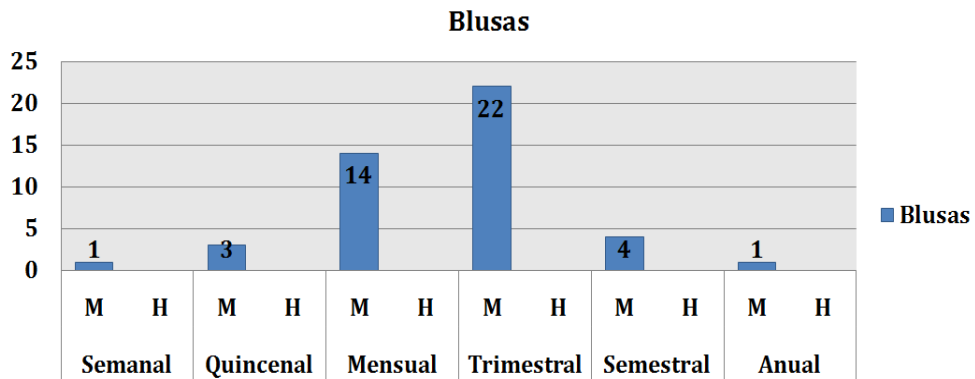
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 99 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de las Chaquetas para el mercado objetivo. Siendo un 1,01% el porcentaje de adquisición de Chaquetas a la semana, de un 1,01% cada quince días, de un 20,20% cada Mes, de un 12,12% cada trimestre, de un 10,10% cada semestre y de un 55,55 al año. Destacándose el incremento de las ventas al año de chaquetas.

Figura 32. Consumo promedio de chaquetas en Barrancabermeja



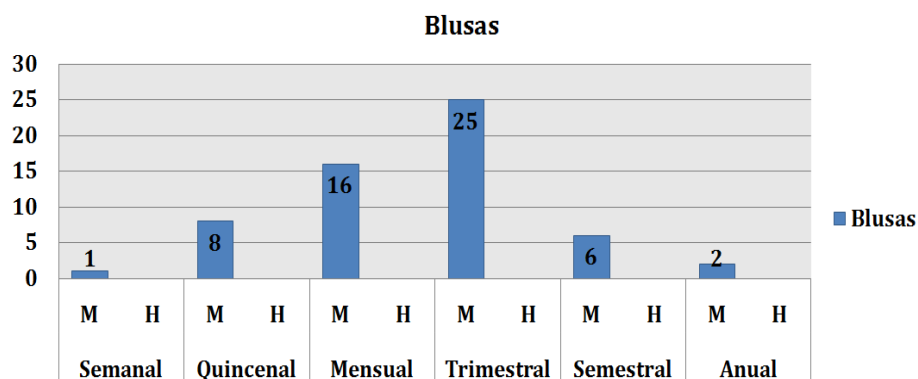
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 100 personas encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de las Chaquetas para el mercado objetivo. Siendo un 1% el porcentaje de adquisición de Chaquetas a la semana, de un 1% cada quince días, de un 21% cada Mes, de un 13% cada trimestre, de un 15% cada semestre y de un 49% al año. Destacándose el incremento de las ventas al año de chaquetas.

Figura 33. Consumo promedio de blusas en Pamplona



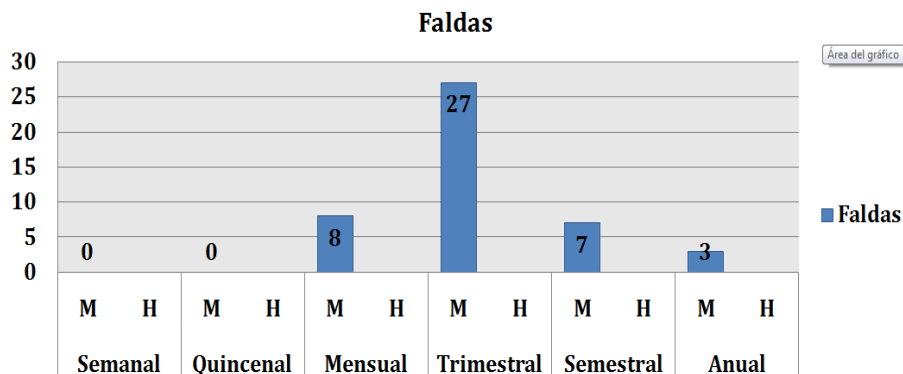
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 45 Mujeres encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de las Blusas para el mercado objetivo. Siendo un 2,22% el porcentaje de adquisición de Blusas a la semana, de un 6,66% cada quince días, de un 31,11% cada Mes, de un 48,89% cada trimestre, de un 8,88% cada semestre y de un 2,22% al año. Destacándose el incremento de las ventas del trimestre en el mercado de las mujeres de Pamplona.

Figura 34. Consumo promedio de blusas en Barrancabermeja



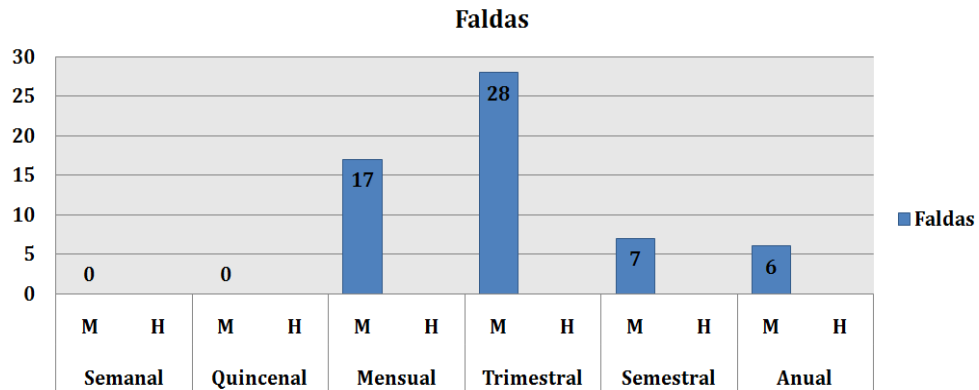
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 58 Mujeres encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de las Blusas para el mercado objetivo. Siendo un 1,72% el porcentaje de adquisición de Blusas a la semana, de un 13,79% cada quince días, de un 27,59% cada Mes, de un 43,10% cada trimestre, de un 10,34% cada semestre y de un 3,45% al año. Destacándose el incremento de las ventas del trimestre en el mercado de las mujeres de Barrancabermeja.

Figura 35. Consumo promedio de faldas en Pamplona



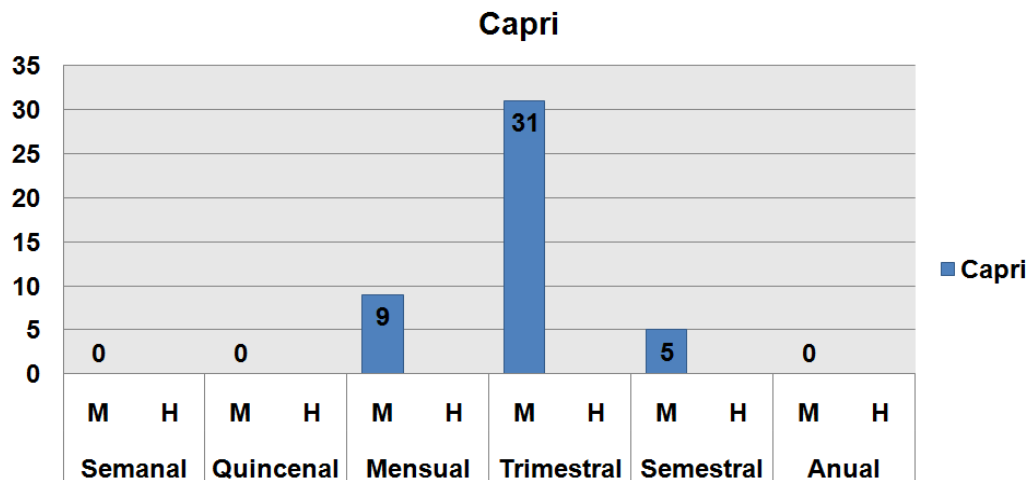
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 45 Mujeres encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de las Faldas para el mercado objetivo. Siendo un 17,77% el porcentaje de adquisición de Faldas al mes, de un 60% cada trimestre, de un 15,55% cada Semestre y un 6,68% cada año. Destacándose el incremento de las ventas del trimestre en el mercado de las mujeres de Pamplona.

Figura 36. Consumo promedio de faldas en Barrancabermeja



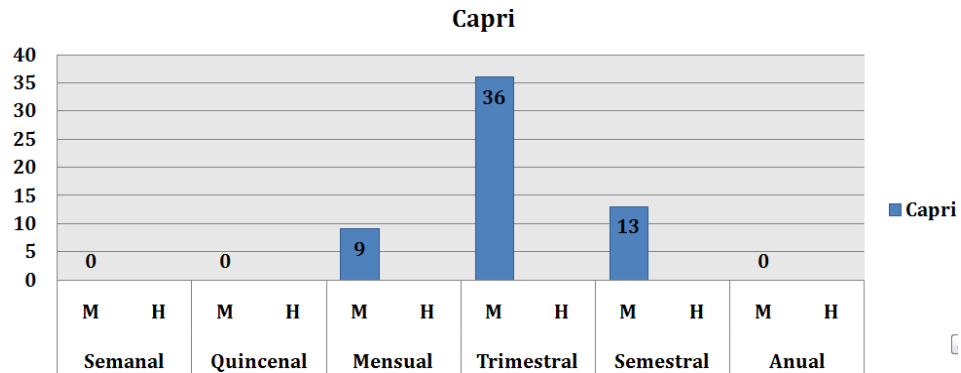
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 58 Mujeres encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de las Faldas para el mercado objetivo. Siendo un 29,31% el porcentaje de adquisición de Faldas al mes, de un 48,28% cada trimestre, de un 12,07% cada Semestre y un 10,34% cada año. Destacándose el incremento de las ventas del trimestre en el mercado de las mujeres de Barrancabermeja.

Figura 37. Consumo promedio de capri en Pamplona



Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 45 Mujeres encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de Capri's para el mercado objetivo. Siendo 20% el porcentaje de adquisición de capri's cada mes, de un 68,89% cada Trimestre y de un 11,11% cada año. Destacándose el incremento de las ventas del trimestre en el mercado de las mujeres de Pamplona.

Figura 38. Consumo promedio de capri en Barrancabermeja



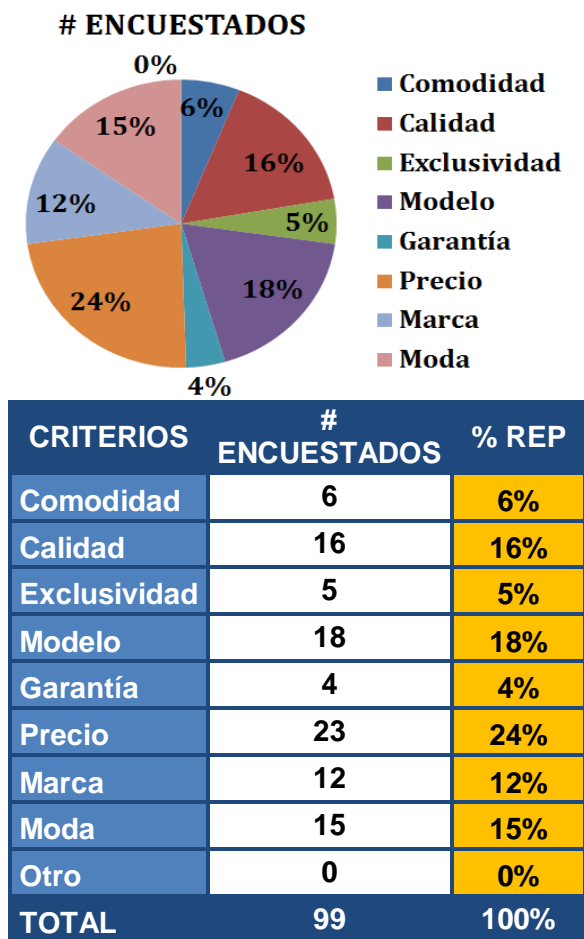
Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de las 58 Mujeres encuestadas con respecto a la periodicidad de compra de Capri's para el mercado objetivo. Siendo 15,52% el porcentaje de adquisición de Capri's cada mes, de un 62,07% cada Trimestre y de un 22,41% cada año. Destacándose el incremento de las ventas del trimestre en el mercado de las mujeres de Barrancabermeja.

TABLA RESUMEN DE LAS MAYORES VENTAS DE CADA PRENDA DE VESTIR PARA LOS 95 ENCUESTADOS EN PAMPLONA Y DE LAS 89 EN BARRANCABERMEJA

PRENDAS	PERIODO MAYOR DEMANDA	MAYOR % VENTAS PAMPLONA	MAYOR % VENTAS BARRANCABERMEJA
Camisas	AÑO	59,6%	45%
Camisetas	MES	35,35%	34%
Jeans	SEMESTRE	44,44%	41%
Pantalones	MES/TRIMESTRE	27,27%	33%
Bermudas	TRIMESTRE	37,04%	35,71%
Chaquetas	AÑO	55,55%	49%
Blusas	TRIMESTRE	48,89%	43,10%
Faldas	TRIMESTRE	60%	48,28%
Capri	TRIMESTRE	68,89%	62,07%

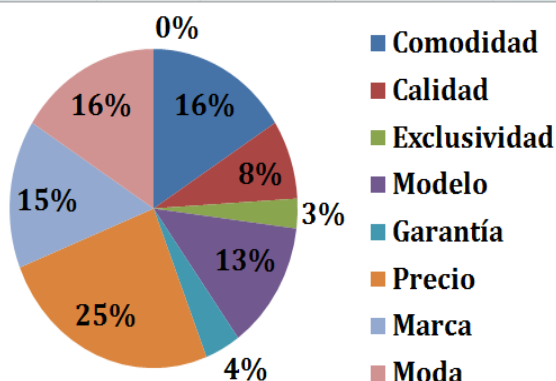
5). Cuando usted elige una prenda lo hace con base a qué criterios?

Figura 39. Porcentaje de Criterio de compra de prendas de vestir en Pamplona



Conclusión: El 24% de los encuestados tienen como uno de sus criterios principales el precio, siguiéndole el modelo con un 18% y la calidad de la prenda con una participación del 16% de la demanda en Pamplona.

Figura 40. Porcentaje de criterio de compra de prendas de vestir en Barrancabermeja

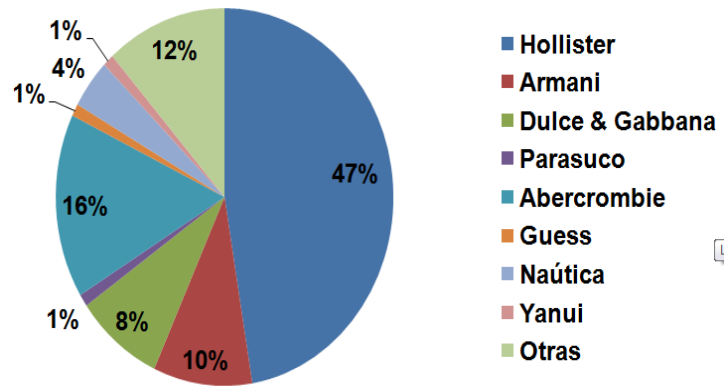


CRITERIOS	# ENCUESTADOS	% REP
Comodidad	16	16%
Calidad	8	8%
Exclusividad	3	3%
Modelo	13	13%
Garantía	4	4%
Precio	25	25%
Marca	15	15%
Moda	16	16%
Otro	0	0%
TOTAL	89	100%

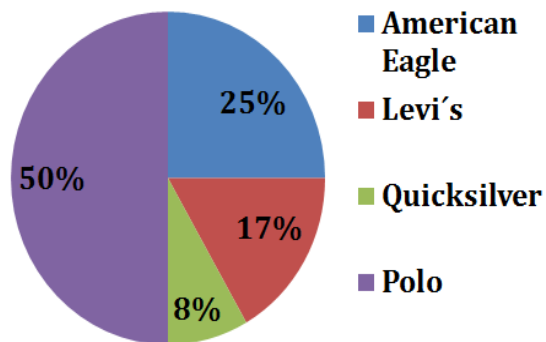
Conclusión: El 25% de los encuestados tienen el precio como su criterio fundamental y principal, al igual que le sigue el 16% de los encuestados que tienen como dos de sus criterios principales la comodidad y la moda, siguiéndole la marca con un 15% y la calidad de la prenda con una participación del 8% de la demanda en Pamplona.

6). Que marcas acostumbra usted a comprar, referentes a prendas de vestir?

Figura 41. Porcentajes de marcas al comprar prendas de vestir en Pamplona



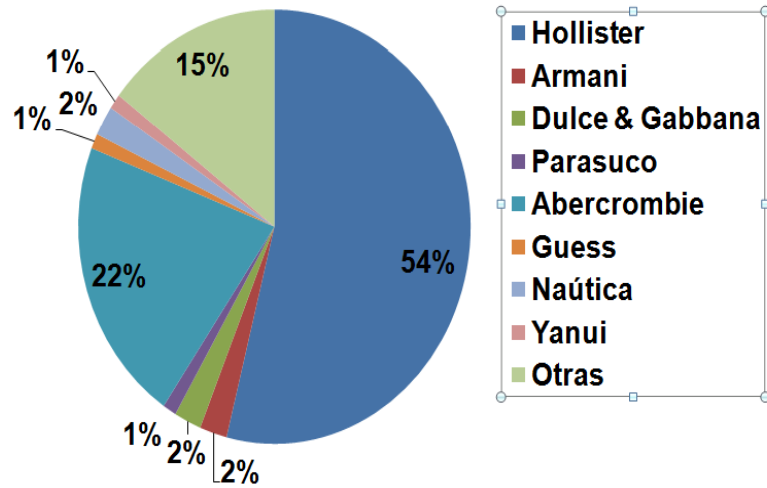
	# ENCUESTADOS	% REP
Hollister	46	47%
Armani	10	10%
Dulce & Gabbana	8	8%
Parasuco	1	1%
Abercrombie	16	16%
Guess	1	1%
Náutica	4	4%
Yanui	1	1%
Otras	12	12%



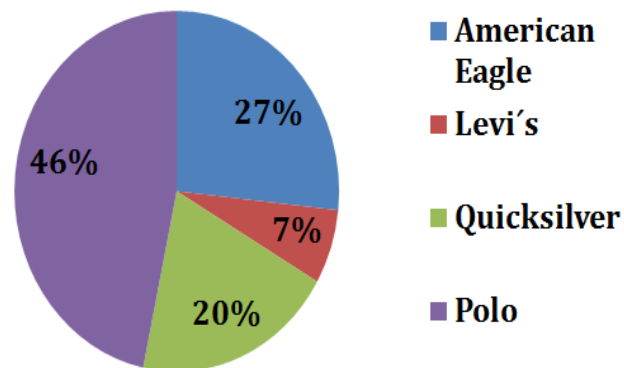
OTRAS MARCAS	# ENCUESTADOS	% REP
American Eagle	3	25%
Levi's	2	17%
Quicksilver	1	8%
Polo	6	50%
TOTAL	99	100%

Conclusión: El 47% de los encuestados tienen como uno de sus marcas principalmente de compra a Hollister, siguiéndole Abercrombie con un 16% y otras marcas que representan el 12% del mercado y la cual está dividida en sus cuatro marcas mencionadas. Permitiendo crear una imagen de lo que espera y quiere el mercado.

Figura 42. Porcentaje de marcas al comprar prendas de vestir



MARCAS	# ENCUESTADOS	% REP
Hollister	54	54%
Armani	2	2%
Dulce & Gabbana	2	2%
Parasuco	1	1%
Abercrombie	22	22%
Guess	1	1%
Náutica	2	2%
Yanui	1	1%
Otras	15	15%

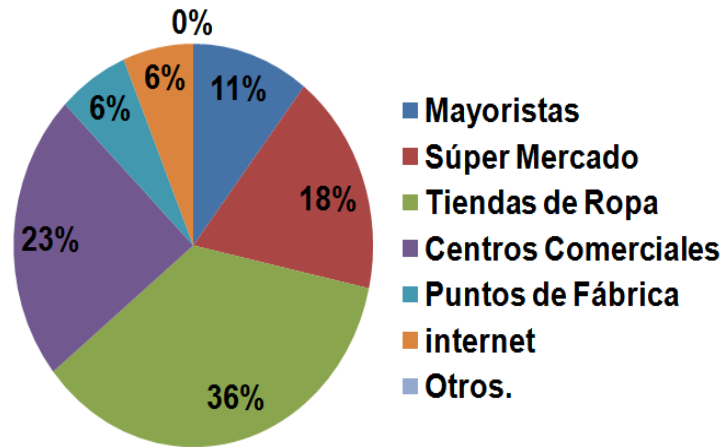


OTRAS MARCAS	# ENCUESTADOS	% REP
American Eagle	4	27%
Levi's	1	7%
Quicksilver	3	20%
Polo	7	46%
TOTAL=	100	100%

Conclusión: El 54% de los encuestados tienen como uno de sus marcas principalmente de compra a Hollister, siguiéndole Abercrombie con un 22% y otras marcas que representan el 15% del mercado y la cual está dividida en sus cuatro marcas mencionadas. Permitiendo crear una imagen de lo que espera y quiere el mercado.

7). A cuales lugares usted suele acudir para comprar las Prendas de Vestir?

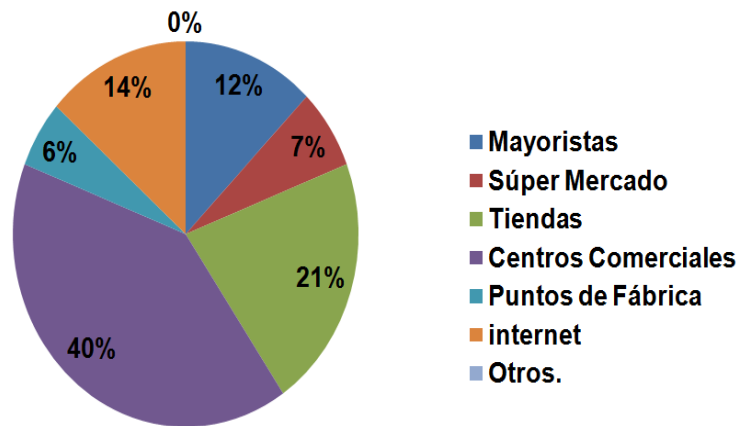
Figura 43. Porcentaje de elección de lugares al comprar prendas de vestir en Pamplona



CENTROS DE COMPRA	# ENCUESTADOS	% REP
Mayoristas	11	11%
Súper Mercado	17	18%
Tiendas de Ropa	36	36%
Centros Comerciales	23	23%
Puntos de Fábrica	6	6%
Internet	6	6%
Otros.	0	0%
TOTAL	99	100%

Conclusión: El 36% de los encuestados acuden a tiendas de ropa a elegir sus productos, le sigue el 23% que acuden a Centros Comerciales y 18% a Súper Mercados, siendo estos tres lugares los más representativos en ser prioridad para la demanda de Pamplona.

Figura 44. Porcentaje de elección de lugares al comprar prendas de vestir en Barrancabermeja



CENTROS DE COMPRA	# ENCUESTADOS	% REP
Mayoristas	12	12%
Súper Mercado	7	7%
Tiendas	21	21%
Centros Comerciales	40	40%
Puntos de Fábrica	6	6%
Internet	14	14%
Otros.	0	0%
TOTAL	100	100%

Conclusión: El 40% de los encuestados acuden Centros Comerciales a elegir sus productos, le sigue el 21% que acuden a Tiendas de ropa y 14% por internet, siendo estos tres lugares los más representativos en ser prioridad para la demanda de Barrancabermeja.

8). Cuanto suele usted gastar en promedio por producto en su compra?

Figura 45. Valor promedio de compra por producto en Pamplona

ROPA	VALOR DE LA COMPRA
Camisas	\$ 81.000
Camisetas	\$ 58.850
Jeans	\$ 98.900
Pantalones	\$ 110.000
Bermudas	\$ 65.500
Chaquetas	\$ 65.990
Blusas	\$ 37.700
Faldas	\$ 45.600
Capri	\$ 88.650

Conclusión: Como promedio de los datos, se determino el precio intermedio al que suelen conseguir y comprar los encuestadores de Pamplona las prendas de vestir en los diferentes lugares de la ciudad o por internet

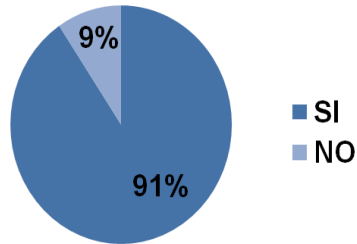
Figura 46. Valor promedio de compra por producto en Barrancabermeja

ROPA	VALOR DE LA COMPRA
Camisas	\$ 91.850
Camisetas	\$ 60.950
Jeans	\$ 103.450
Pantalones	\$ 122.000
Bermudas	\$ 75.500
Chaquetas	\$ 85.350
Blusas	\$ 37.700
Faldas	\$ 45.700
Capri	\$ 89.650

Conclusión: Como promedio de los datos, se determino el precio intermedio al que suelen conseguir y comprar los encuestadores de Barrancabermeja las prendas de vestir en los diferentes lugares de la ciudad o por internet.

9). Le gusta utilizar accesorios tecnológicos?

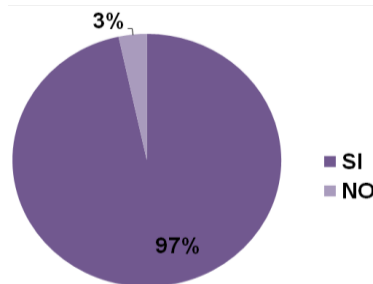
Figura 47. Porcentaje de personas que usan accesorios tecnologicos en Pamplona



	Personas Encuestadas	%
SI	90	91
NO	9	9
Total=	99	100

Conclusión: El 91% del total de público encuestado afirma que le gusta utilizar accesorios tecnológicos y un mínimo de 9% dice que no.

Figura 48. Porcentaje de personas que usan accesorios tecnologicos en Barrancabermeja

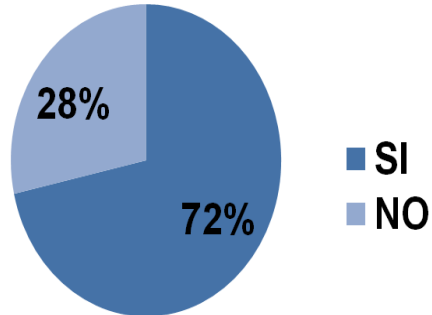


	Personas Encuestadas	%
SI	97	97
NO	3	3
Total=	100	100

Conclusión: El 97% del total de público encuestado afirma que le gusta utilizar accesorios tecnológicos y un mínimo de 3% dice que no.

10). Compra usted accesorios tecnológicos?

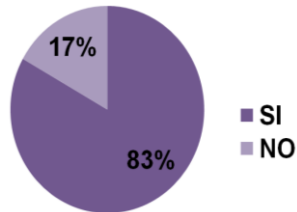
Figura 49. Porcentaje de personas que compran accesorios tecnológicos en Pamplona



	Personas Encuestadas	%
SI	71	72
NO	28	28
Total=	99	100

Conclusión: El 72% del total de público encuestado afirma que compra accesorios tecnológicos y un 28% que No, lo que hace dividir al mercado objetivo y buscar nuevas estrategias para conseguirles.

Figura 50. Porcentaje de personas que compran accesorios tecnológicos en Barrancabermeja

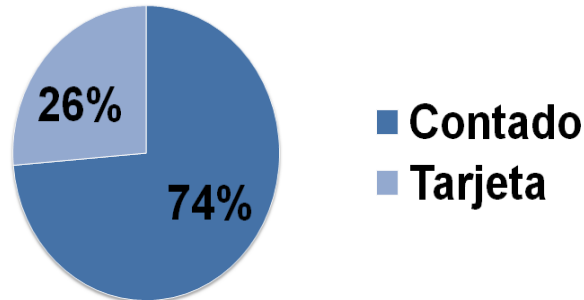


	Personas Encuestadas	%
SI	83	83
NO	17	17
Total=	100	100

Conclusión: El 83% del total de público encuestado afirma que compra accesorios tecnológicos y un 17% que No, lo que hace dividir al mercado objetivo y buscar nuevas estrategias para conseguirles.

11). Como acostumbra usted a pagar su compra?

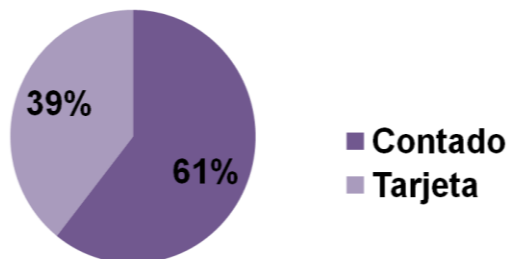
Figura 51. Forma de pago de compras en Pamplona



	Personas Encuestadas	%
Contado	73	74
Tarjeta	26	26
Total=	99	100

Conclusión: El 74% del total de público encuestado afirma que paga sus compras de contado y un 26% contesta que por medio de tarjeta, lo que permite ver que aunque el porcentaje es mayor en el pago de contado, se debe manejar ambos medios de pago.

Figura 52. Forma de pago de compras en Barrancabermeja



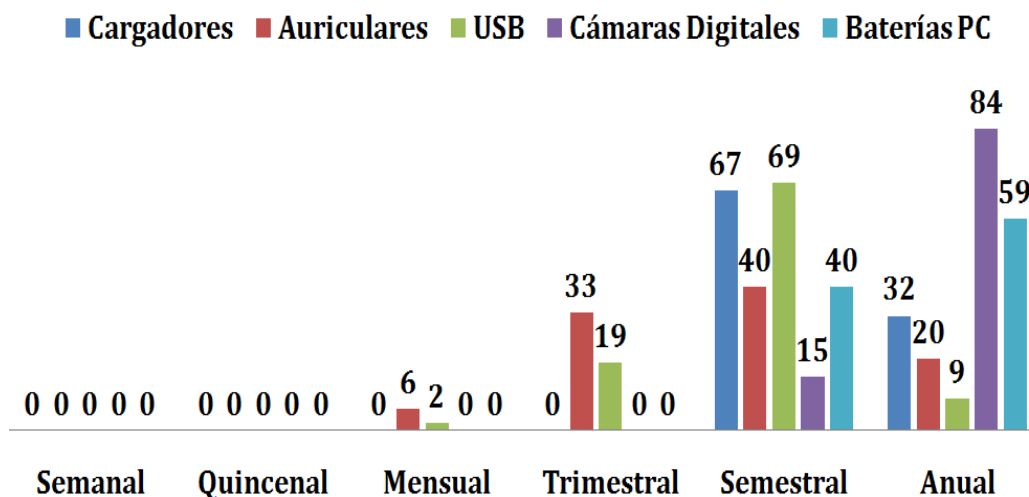
	Personas Encuestadas	%
Contado	61	61
Tarjeta	39	39
Total=	100	100

Conclusión: El 61% del total de público encuestado afirma que paga sus compras de contado y un 39% contesta que por medio de tarjeta, lo que permite ver que aunque el porcentaje es mayor en el pago de contado, se debe manejar ambos medios de pago.

12). Con que frecuencia compra usted estos accesorios tecnológicos?

Figura 53. Frecuencia de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona

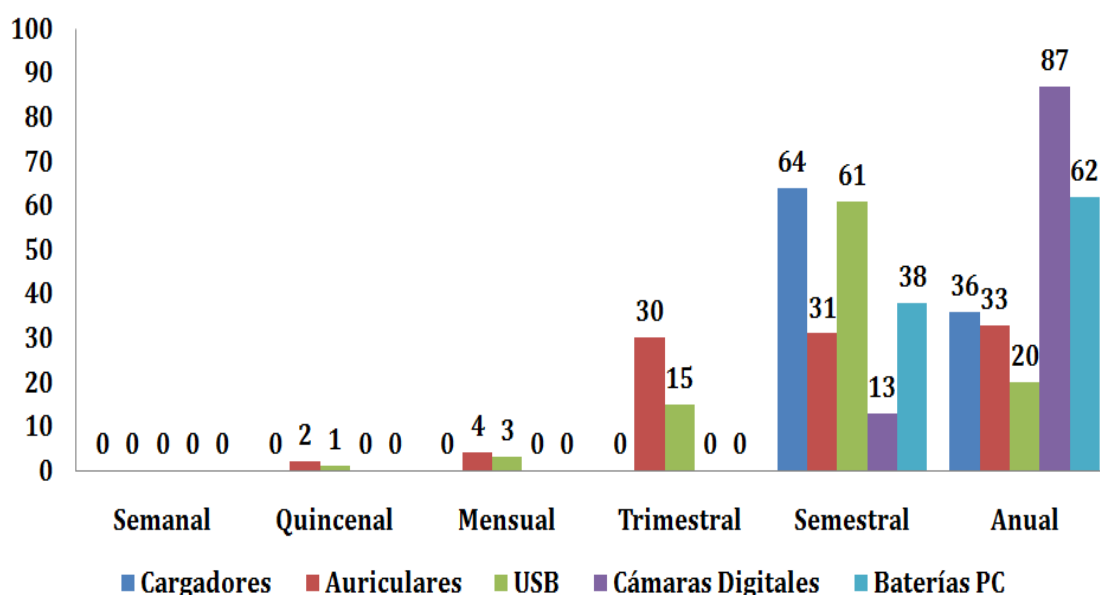
	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	TOTAL
Cargadores	0	0	0	0	67	32	99
Auriculares	0	0	6	33	40	20	99
USB	0	0	2	19	69	9	99
Cámaras Digitales	0	0	0	0	15	84	99
Baterías PC	0	0	0	0	40	59	99



Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de compra de estos accesorios tecnológicos, que por su vida útil tienden a comprarse o cuando se dañan o cuando van saliendo nuevos modelos y diseños, su periodicidad es más que todo semestral y anual, representando los cargadores un 67,68%, los auriculares un 40,40%, las USB un 69,7%, las cámaras digitales un 15,15% y las baterías para el PC un 40,40% semestralmente de cambios y anualmente un 30,30% los cargadores, un 20,2% los auriculares, las USB representan un 9,09%, las cámaras digitales un 84,85% y las baterías para los PC un 59,6% . Con menos demanda de compra en los periodos trimestrales y mensuales de solo auriculares y USB.

Figura 54. Frecuencia de compra de accesorios tecnologicos en Barrancabermeja

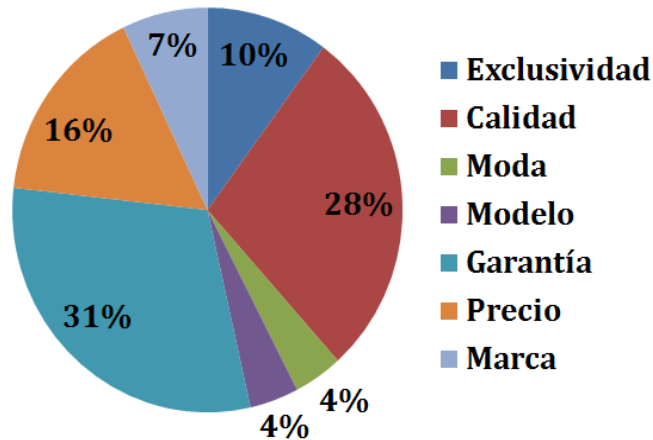
	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	TOTAL
Cargadores	0	0	0	0	64	36	100
Auriculares	0	2	4	30	31	33	100
USB	0	1	3	15	61	20	100
Cámaras Digitales	0	0	0	0	13	87	100
Baterías PC	0	0	0	0	38	62	100



Conclusión: Con esta gráfica se puede apreciar la frecuencia de compra de estos accesorios tecnológicos, que por su vida útil tienden a comprarse o cuando se dañan o cuando van saliendo nuevos modelos y diseños, su periodicidad es más que todo semestral y anual, representando los cargadores un 64%, los auriculares un 31%, las USB un 61%, las cámaras web un 13% y las baterías para el PC un 38% semestralmente de cambios y anualmente un 36% los cargadores, un 33% los auriculares, las USB representan un 20%, las cámaras web un 87% y las baterías para los PC un 62% . Con menos demanda de compra en los periodos trimestrales y mensuales de solo auriculares y USB.

13). Cuando usted elige un accesorio tecnológico lo hace con base a qué criterios?

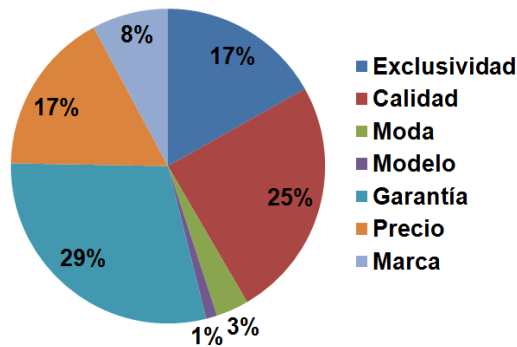
Figura 55. Criterio de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona



CRITERIOS	# ENCUESTADOS	% REP
Exclusividad	10	10%
Calidad	28	28%
Moda	4	4%
Modelo	4	4%
Garantía	30	31%
Precio	16	16%
Marca	7	7%
TOTAL	99	100%

Conclusión: El 31% de los encuestados tienen como uno de sus criterios principales la garantía, siguiéndole la calidad con un 28% y el precio de los accesorios tecnológicos con una participación del 16% de la demanda en pamplona. Son los principales criterios a escoger.

Figura 56. Criterio de compra de accesorios tecnológicos en Barrancabermeja

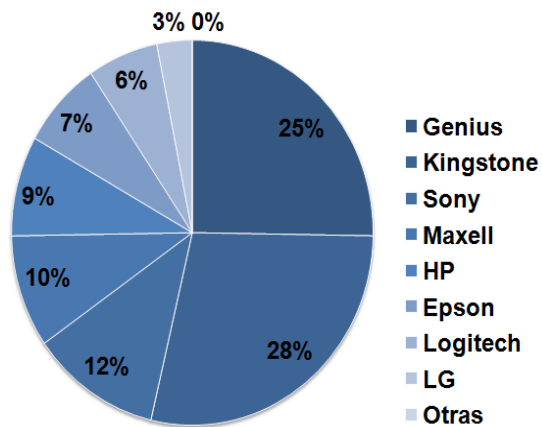


CRITERIOS	# ENCUESTADOS	% REP
Exclusividad	17	17%
Calidad	25	25%
Moda	3	3%
Modelo	1	1%
Garantía	29	29%
Precio	17	17%
Marca	8	8%
TOTAL	100	100%

Conclusión: El 29% de los encuestados tienen como uno de sus criterios principales la garantía, siguiéndole la calidad con un 25%, el precio y la exclusividad con de los accesorios tecnológicos con una participación del 17% de la demanda en Barrancabermeja. Son los principales criterios a escoger.

14). Que marcas acostumbra usted a comprar referentes a accesorios tecnológicos?

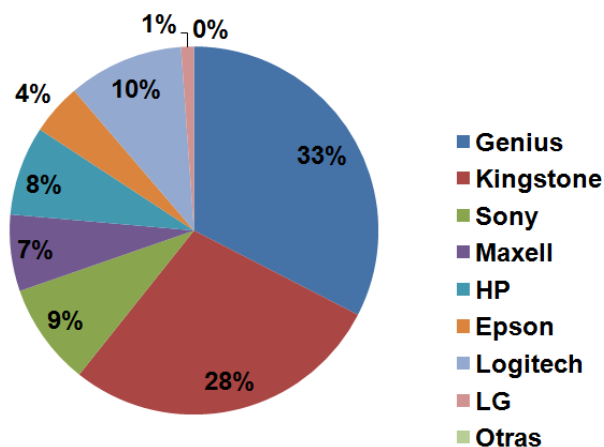
Figura 57. Marcas preferidas de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona



MARCAS	# ENCUESTADOS	% REP
Genius	25	25%
Kingstone	28	28%
Sony	12	12%
Maxell	10	10%
HP	8	9%
Epson	7	7%
Logitech	6	6%
LG	3	3%
Otras	0	0.00%
TOTAL	99	100%

Conclusión: El 28% de los encuestados tienen como uno de sus marcas principalmente de compra a Kingstone, siguiéndole Genius con un 25% y 12% que representa Sony, entre otras de las marcas que simboliza un porcentaje en el mercado. Permitiendo crear una imagen de lo que se espera y quieren los compradores.

Figura 58. Marcas preferidas de accesorios tecnológicos de Barrancabermeja

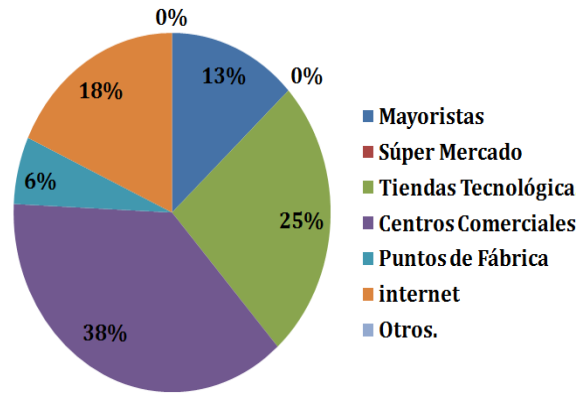


MARCAS	# ENCUESTADOS	% REP
Genius	33	33%
Kingstone	28	28%
Sony	9	9%
Maxell	7	7%
HP	8	8%
Epson	4	4%
Logitech	10	10%
LG	1	1%
Otras	0	0%
TOTAL	100	100%

Conclusión: El 33% de los encuestados tienen como uno de sus marcas principalmente de compra a Genius, siguiéndole Kingstone con un 28% y 10% que representa Logitech, entre otras de las marcas que simboliza un porcentaje en el mercado. Permitiendo crear una imagen de lo que se espera y quieren los compradores.

15). A cuales lugares usted suele acudir para comprar los accesorios tecnológicos?

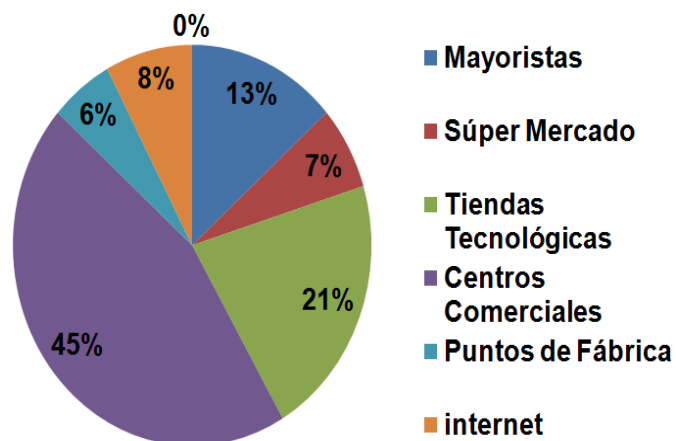
Figura 59. Lugares de compra accesorios tecnologicos en Pamplona



CENTROS DE COMPRA	# ENCUESTADOS	% REP
Mayoristas	13	13%
Súper Mercado	0	0%
Tiendas Tecnológicas	25	25%
Centros Comerciales	37	38%
Puntos de Fábrica	6	6%
internet	18	18%
Otros.	0	0%
TOTAL	99	100%

Conclusión: El 38% de los encuestados acuden a Centros Comerciales para elegir sus productos, le sigue el 25% que acuden a Tiendas tecnológicas y 18% comprar por internet, siendo estos tres lugares los más representativos en ser prioridad para la demanda de Pamplona

Figura 60. Lugares de compra de accesorios tecnológicos en Barrancabermeja



CENTROS DE COMPRA	# ENCUESTADOS	% REP
Mayoristas	13	13%
Súper Mercado	7	7%
Tiendas Tecnológicas	21	21%
Centros Comerciales	45	45%
Puntos de Fábrica	6	6%
internet	8	8%
Otros.	0	0.00%
TOTAL	100	100%

Conclusión: El 45% de los encuestados acuden a Centros Comerciales para elegir sus productos, le sigue el 21% que acuden a Tiendas tecnológicas y 13% a Mayoristas, siendo estos tres lugares los más representativos en ser prioridad para la demanda de Barrancabermeja.

16). Cuanto suele usted gastar en promedio por producto en su compra?

Figura 61. Valor de compra de accesorios tecnológicos en Pamplona

Accesorios Tecnológicos	VALOR DE LA COMPRA
Cargadores	\$120.732
Auriculares	\$128.300
USB	\$30.000
Cámaras	\$71.300
Baterías PC	\$320.900

Conclusión: Como promedio de los datos, se determino el precio intermedio al que suelen conseguir y comprar los encuestadores de Pamplona los accesorios tecnológicos en los diferentes lugares de la ciudad o por internet.

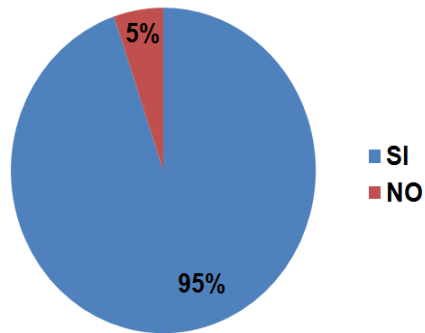
Figura 62. Valor de compra de accesorios tecnológicos en Barrancabermeja

Accesorios Tecnológicos	VALOR DE LA COMPRA
Cargadores	\$125.80
Auriculares	\$133.450
USB	\$45.890
Cámaras	\$87.900
Baterías PC	\$370.580

Conclusión: Como promedio de los datos, se determino el precio intermedio al que suelen conseguir y comprar los encuestadores de Barrancabermeja los accesorios tecnológicos en los diferentes lugares de la ciudad o por internet.

17). Estaría usted dispuesto a conocer una empresa que le proporcionara estos dos tipos de líneas específicas?

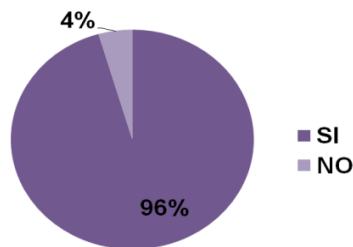
Figura 63. Porcentaje de personas que estarías dispuestas a conocer una empresa que ofrezca dos líneas de producto



	Personas Encuestadas	%
SI	94	95
NO	5	5
Total=	99	100

Conclusión: El 95% de las personas encuestadas están dispuestas a conocer otras empresas comercializadoras y distribuidoras de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, y un 5% dijo que No.

Figura 64. Porcentaje de personas que estarías dispuestas a conocer una empresa que ofrezca dos líneas de producto en Barrancabermeja



	Personas Encuestadas	%
SI	96	96
NO	4	4
Total=	100	100

Conclusión: El 96% de las personas encuestadas están dispuestas a conocer otras empresas comercializadoras y distribuidoras de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, y un 4% dijo que No. Lo que demuestra que la MERCATON tiene muchas posibilidades de entrar y conseguir el mercado a satisfacer.

10.5 CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- MERCATON logra conocer la aceptación del mercado y sus preferencias en los dos nuevos puntos de venta y sus productos a presentar; arrojando como resultado una participación del 95% en Pamplona y del 96% en Barrancabermeja, demostrando las grandes posibilidades que tiene la empresa de entrar en el negocio de comercialización de prendas de marca y accesorios tecnológicos y posicionarse como fuerte competidor en estas dos ciudades.
- Se identifica la frecuencia de compra por prenda de vestir de los demandantes de estas dos ciudades, siendo el trimestre el periodo más sobresaliente y de mayor compra de los usuarios con el Caprí, con un 68.89% en el punto de venta de Pamplona y un 62.07% en Barrancabermeja. Siguiéndole las blusas con un 48.89% y un 43.10% según orden. Exponiendo de esta manera sus tendencias en el uso del vestuario y las preferencias en cuanto a Precio, modelo, calidad y moda en Pamplona y las mencionadas junto a la comodidad y Marca en Barrancabermeja.
- Se logra visualizar las marcas más conocidas y representativas por punto de venta, para determinar volúmenes de mercancía y organización en el trabajo. Estableciendo de esta forma que en la ciudad de Pamplona y Barrancabermeja, las Marcas conocidas y usadas son Holliester, Abercrombie y algunas otras marcas como: American Eagle, Levi's y Quicksilver, para prendas de vestir y las más conocidas en accesorios tecnológicos son: Genius, Kingtone y Logitech, entre otras. Las cuáles se tendrán presentes para ser incluidas en el portafolio de productos de la empresa.
- Se alcanza a determinar la competencia más directa de la empresa MERCATON, para adquirir nuevas estrategias de competitividad y confiabilidad de clientes, que evadan la compra en almacenes específicos de comercio de prendas de vestir y accesorios tecnológicos, Centros comerciales y Supermercados.
- Se obtiene una lista de precios estándar, que promedian el dinero que están dispuestos a gastar los posibles clientes tanto en la adquisición de una prenda de vestir como de un accesorio tecnológico. Base guía para nuestra lista de precios y estrategias comerciales.

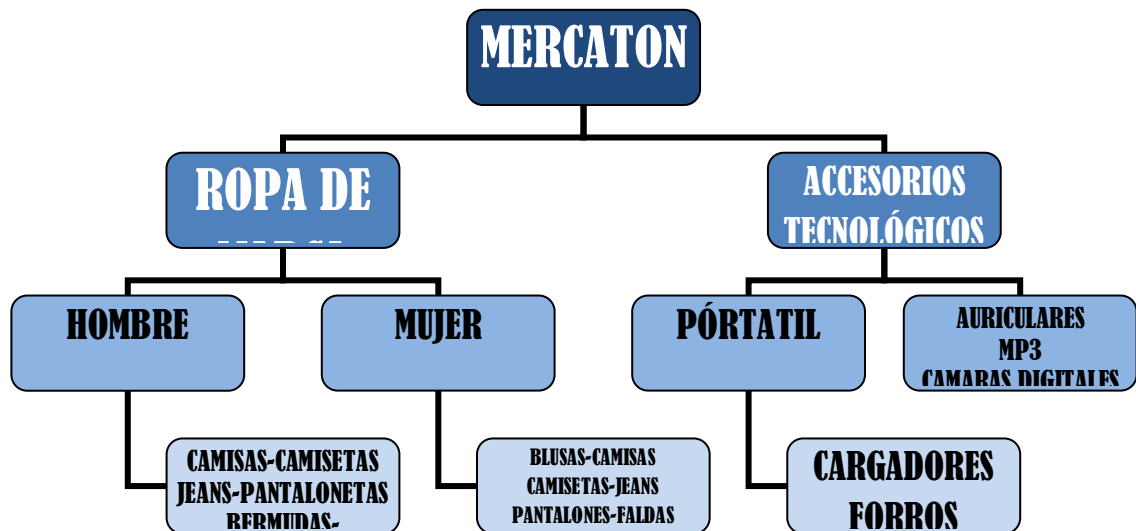
10.6 ANÁLISIS DEL MERCADO

10.6.1 Definición del mercado relevante. Los productos que ofrece MERCATON, son prendas de vestir para hombres y mujeres de diferentes marcas reconocidas y accesorios tecnológicos de última innovación en el mercado, usados para satisfacer necesidades de comodidad y gusto. Dentro de este numeral se analizará el enfoque de los clientes que son accesibles para MERCATON para comercializar su portafolio de productos y así ser una empresa más representativa en el sector.

10.6.2 Mercado meta actual. A partir del portafolio de ventas ofrecido por MERCATON, ver figura 17, se determina el mercado meta con el que se planea trabajar en los nuevos puntos de ventas seleccionados por el método de puntos por factor en la ciudad de Barrancabermeja y el Municipio de Pamplona, donde sus clientes (pequeños consumidores) son numerosos y se encuentran dispersos, determinado que el mercado meta a trabajar está compuesto por:

- ✓ Personas jóvenes entre 14 y 28 años que les guste y tengan la facilidad de adquirir prendas de marcas a un precio más cómodo que el del mercado y quieran estar siempre actualizados en las últimas tendencias de indumentaria y tecnología, que permita a MERCATON tener facilidad en consecución y satisfacción de estas necesidades adquiridas generadas por un grupo al que pertenecen en la sociedad.

Figura 65. Líneas de Comercialización de MERCATON



Fuente: Autor del Proyecto – MERCATON.

Con el mercado meta, se proyecta alcanzar a todos los compradores, de forma tal que se estaría trabajando un diseño de centros de comercialización y distribución. Las zonas determinadas para este proyecto son Barrancabermeja y Pamplona como puntos de venta de **MERCATON**, de las cuales se realiza un estudio de los principales establecimientos, centros, almacenes, entre otros; de los cuales se visualiza la competencia directa de la organización, vista en la tabla 19 y el número demandante de este portafolio de productos, definido anteriormente como el mercado meta de dicha empresa, tabla 20.

Tabla 19. Mercado Meta de MERCATON

MERCADO META DE PAMPLONA JOVENES ENTRE 14-28 AÑOS		MERCADO META DE BARRANCABERMEJA JOVENES ENTRE 14-28 AÑOS	
14671		50937	
Mujeres: (51%)	7488	Mujeres: (48%)	24452
Hombres: (49%)	7183	Hombres: (52%)	26485

Fuente: Dane- Proyecciones 2011

Tabla 20: Principales establecimiento, centros, almacenes, entre otros de MERCATON. En Barrancabermeja

COMPETIDORES EN BARRANCABERMEJA²⁶	
Sector Comercial – Calle 50 – Zona Rosa Comercial. 	Centro Comercial Popular 
Almacenes Éxito 	Supermercado +X- 
Centro Comercial San Silvestre: (Dg	Centro Comercial Iwaná: (Cr 36 47-46)

²⁶PAGINAS AMARILLAS.COM. Disponible en la Web: <http://www.paginasamarillas.com/Textiles-y-Prendas-de-Vestir/Barrancabermeja/Colombia/1-3.aspx>

56 18 A-88 Galán) Carrefour-132
locales Comerciales



Su almacén ancla es la cadena Éxito,
113 locales Comerciales.



Centro Comercial EL PARQUE: (CI 9
15-66)



Almacén el Barato No. 2
CI 49 6-62 Comercio

Almacén el Palacio del Remate
CI 49 5-90

Almacén Rosita
CI 49 7-48 Comercio

Confecciones Centauro & Maquinin
C 50 13-84

Palma Rosa Boutique
Cr 18 49-56

Almacén solo Modas
Dg 8 7-20

Tiendas TOTTO
CI 49 17-76

Almacén Pierre Lui
CI 49 17-57

Macrovision Ltda.
Cr 17 50-53

Enter Zona Digital
CI 49 19-25

M@INSYSTEM
Cr 28 48-37 El Recreo

CYBERWORLD
CI 48 18 A-30

Compunet. JG
CI 49 19-61

Accessory PC
Cr 19 49-14

La Clínica del Computador
CI 51 12-31

HP Planet

Almacén Punto Class
Cr 30 49-85 Palmira

Almacén Emperador
CI 49 9-24

Creaciones Tatiana Sport
Cr 28 49-35 L-3 Recreo

Gino Passcalli
Cr 17 49-65

STX
Cr 12 50-27 Ap. 101

IONICA STORE
CI 50 16-74

Compu Servis Bersinger
CI 49 22-20

La Bodega del Computador
CI 49 13-13

JB Computadores
CI 50 23-57

MCI LTDA
CL 49 18-67 L-207 Edif. Crystalos
COMPUTER CITY SUPERCENTER
CL 49 18-67 L-204

COMPULAGO

CI 50 16-74	Cr 16 48-51 L-2
OKLAHOMA DISEÑO Y COMPUTADORES CI 50 21-12	CSI-Digital Computadores Partes y Suministros CI 54 23-15 Torcoroma

Fuente: Autor del Proyecto.

Tabla 21. Principales establecimiento, centros, almacenes, entre otros de MERCATON. En Pamplona

COMPETIDORES EN PAMPLONA²⁷	
Almacén de Película Cr 6 6-79 Calle real	Almacén Kanela Cr6 6-17 Calle Real
Almacén Teos Sport Cr 5 6-27	Almacén la Asisla CI 6 5-44
Almacén deportivo la Llama Olímpica Cr 5 A 6 A-26	Almacén Mervyn´s Cr6 6 – 39 Calle Real
Almacén el Dorado CI 6 4 -80	Almacén Gino Passcalli CI 7 5-42
Almacén Nevados Sport Cr6 5-95	Almacén Yajamar Cr6 3-38 Pamplona
Almacén Chiros Sport CI 6 4-74	Almacén la Estrella Cr5 7-46
Almacén Cochabamba Cr6 6-47 Calle Real	Almacén Deportivo Casa Olímpica Cr 5 6 A-26 Centro
Supermercado la Gran Parada CI 8 7-100 Chapinero	Casa de las Medias Comunicaciones Cr6 5-77
Compu Home Plaza E.U C.C. Plaza Real L-42	Supermercado ANDALUSA CI 6 4-35
INTER.COM Cr6 7-91 Calle Real	Almacén Valenza CI 9 5-55 L-107 C.C. El Recreo
SUPERMERCADO J.K Cr5 5-51 El Centro	La Bodega de las Camisetas CI 7 5-46
SU FÁBRICA Cr6 8 B-22 El Centro	ZIANURO SHOP Cr6 3-95
MARIPAU BOUTIQUE C.C. Plaza Real L-19	MEDELLÍN ROPA CI 7 5-90
MUROS EXPORT CI 7 6-39 L-103	Tienda Marketing Cr6 6-53 Calle Real

Fuente: Autor del Proyecto

²⁷ PAGINAS AMARILLAS. COM. Disponible en la web: <http://www.paginasamarillas.com/Textiles-y-Prendas-de-Vestir/Pamplona/Colombia/1-3.aspx>

10.6.3 Mercado meta potencial. MERCATON con sus dos líneas de productos abarca toda la comercialización y distribución de prendas de marca para hombre y mujer, al estilo y tendencias actuales; artículos de última tecnología y diseños exclusivos para cubrir los diferentes gustos y necesidades de las personas jóvenes entre 14 y 18 años de Barrancabermeja y Pamplona que tengan la necesidad y les guste vestirse con prendas a precios más cómodos originales y de diferentes marcas y que estén renovando o comprando accesorios tecnológicos con mejores diseños, garantía y sobresalientes características.

Las principales razones para la expansión de la empresa a estas zonas radica en:

1. Barrancabermeja maneja una gran parte de la sociedad vinculada con su sobresaliente actividad económica que es el petróleo y por ende su retribución económica es muy buena y tienen acceso al portafolio de productos de Mercaton.
2. Barrancabermeja está creciendo cada vez más y están incrementando la construcción de Centros comerciales que aumenta el comercio en dicha ciudad.
3. Pamplona es un municipio principalmente estudiantil que concentra la mayor parte del mercado objetivo en dicha población, lo que la hace atractiva a la gran demanda de prendas y accesorios tecnológicos como necesidad atribuida a su situación educativa.
4. En Pamplona no se encuentra como tal un establecimiento o centro comercial que maneje el portafolio de MERCATON, lo que la haría ser prioritaria por elección de los consumidores.

Las principales necesidades de los clientes, de acuerdo a la encuesta realizada de aceptación de una nueva empresa, hacen referencia a:

- Buena relación Precio – Producto
- Disponibilidad y fácil acceso de los Productos
- Productos con altos estándares de garantía
- Productos acordes a las últimas tendencias de moda y tecnológicas.

10.6.4 Competencia directa de MERCATON y sus Estrategias. De acuerdo a lo mencionado en las tablas 16 y 17, sobre los principales establecimientos, centros comerciales y almacenes de Barrancabermeja y Pamplona que hacen parte de la competencia directa de MERCATON. Se puede predecir que la empresa tiene enormes posibilidades de entrar fácilmente al mercado, ya que dichas ciudad/municipio manejan un nivel de vida más cómodo y los recursos necesarios por su actividad mayoritariamente estudiantil, que buscan verse mejor y estar paralelamente con la moda y tendencias sobresalientes.

En Barrancabermeja se maneja mucho más la parte comercial de diferentes artículos incluyendo los manejados por MERCATON, sobre todo los más conocidos en locales de los últimos centros comerciales abiertos en esta ciudad.

Vale la pena destacar que la competencia es la mayoría de carácter nacional, pero con gran capital económico por los grandes almacenes construidos en Barrancabermeja que cuentan con la venta de productos de marca nacional, que son reconocidos por su calidad, diseños, iniciativa, investigación e innovación que genera una gran ventaja respecto a la competencia, por lo que generalmente marcan la pauta en lo relacionado con el desarrollo técnico y tecnológico, como el incremento del confort en la sociedad.

Al igual que en Barrancabermeja, en Pamplona, las creaciones manejadas por las mismas personas del municipio, son llamativas por sus precios tan cómodos comparados con los del mercado y más que todo por la proliferación de competencia entre las mismas personas con su comercialización de prendas diseñadas por ellas mismas, pero con modelos no tan variantes.

Esta competencia vivenciada genera en las compañías productoras y comercializadora un fenómeno de esfuerzo por lograr la mayor satisfacción de los clientes, captando su atención de manera que puedan hablar bien de sus productos y del servicio recibido.

La posibilidad de elegir entre un amplio portafolio, genera en el consumidor una tracción especial por los productos, de manera que en Barrancabermeja por su amplio crecimiento industrial y comercial, se aprecia el esfuerzo de las diferentes empresas de gran tamaño de marcar su diferencia con constantes y mejorados productos y eventos que llamen la atención del mercado para su adquisición.

Dentro de las características más representativas de la competencia, se ven grupo de empresas dedicadas al diseño, fabricación, comercialización de prendas de vestir y de complementos que hacen ver a los consumidores con una concepción dinámica y original, acercando a sus clientes a las últimas tendencias internacionales en moda y convirtiendo la compra en una experiencia completa. Este es uno de los casos de ADRIANA LIEVANO, Fashion Group, empresa santandereana reconocida en el país. Al igual de empresas como Gino Pascalli, Arturo Calle, entre otras marcas que tienen canales de distribución bien estructurados, permitiendo cubrir extensas áreas del país, tienen centros de distribución directos, poseen una sólida trayectoria de la marca en el mercado y hacen fuertes campañas publicitarias, patrocinan eventos adquiriendo reconocimiento.

Aumentando actualmente la rivalidad entre la competencia, y sobre todo por las empresas de gran reconocimiento en la industria, su relación con el precio tiene mucha relevancia con el valor que le agrega cada empresa, los beneficios extras

que puedan aportar los productos donde el precio puede ser algo en comparación al de otras compañías.

10.6.5 Estimación del mercado potencial. En este numeral se realizará el cálculo del tamaño del mercado potencial que representa el mercado objetivo de Pamplona y Barrancabermeja. Para esta estimación se tomo como referencia la información recolectada en la investigación de mercados y se calculó el consumo promedio por prenda por hombre o mujer para cada una de las ciudades, en la siguientes tablas se presenta el consumo promedio mencionado de prendas de vestir y accesorios tecnológicos.

Tabla 22. Consumo promedio anual por ciudad

No.	PRODUCTO	PAMPLONA		BARRANCABERMEJA	
		Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
1	Camisas	1,80	1,59	2,19	2,86
2	Camisetas	6,58	4,07	7,22	6,83
3	Jeans	3,40	1,56	3,29	2,07
4	Pantalones	1,93	2,11	2,33	2,62
5	Bermudas		1,76		2,43
6	Chaquetas	1,22	1,65	0,69	0,50
7	Blusas	3,78		5,76	
8	Faldas	1,91		2,79	
9	Capri	5,38		4,79	

Fuente: Investigación de mercados

Tabla 23. Tabla 23 Consumo promedio anual por ciudad

PRODUCTO	PAMPLONA	BARRANCABERMEJA
Cargadores	0,677	0,64
Auriculares	1,071	1,11
USB	1,495	1,62
Cámaras Digitales	0,152	0,13
Baterías PC	0,404	0,38

Fuente: Investigación de mercados

Después de determinar el consumo promedio por persona, se estableció el tamaño de mercado potencial por medio de la multiplicación del número de personas del mercado objetivo de cada una de las ciudades por el consumo promedio. En la siguiente tabla se presenta el número de personas del mercado objetivo en cada una de las ciudades, resaltando que el mercado objetivo son

hombres y mujeres entre los 15 a 29 años de edad con una capacidad adquisitiva media – alta.

Tabla 24. Número de personas en el mercado objetivo

CIUDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
BARRANCABERMEJA	26.485	24.452	50.937
PAMPLONA	7.183	7.488	14.671

Fuente: Departamento Nacional de Estadística

En la siguiente tabla se presenta el tamaño del mercado potencial en número de unidades promedio al año en cada una de las ciudades tanto de prendas de vestir como de artículos tecnológicos.

Tabla 25. Mercado potencial de prendas de vestir en Pamplona y Barrancabermeja

No.	PRODUCTO	PAMPLONA		BARRANCABERMEJA	
		Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
1	Camisas	13.478	11.421	53.550	75.747
2	Camisetas	49.271	29.235	176.543	180.893
3	Jeans	25.459	11.205	80.447	54.824
4	Pantalones	14.452	15.156	56.973	69.391
5	Bermudas		12.642		64.359
6	Chaquetas	9.135	11.852	16.872	13.243
7	Blusas	28.305		140.844	
8	Faldas	14.302		68.221	
9	Capri	40.285		117.125	

Fuente: Autor del proyecto con resultados de investigación de mercados

Tabla 26. Mercado potencial de accesorios tecnológicos en Pamplona y Barrancabermeja

PRODUCTO	PAMPLONA	BARRANCABERMEJA
Cargadores	9.932	32.600
Auriculares	15.713	56.540
USB	21.933	82.518
Cámaras Digitales	2.230	6.622
Baterías PC	5.927	19.356

Fuente: Autor del proyecto con resultados de investigación de mercados

10.6.6 Pronostico de ventas para cada uno de los puntos de venta. Para determinar el pronóstico de ventas para cada uno de los puntos se tomaron los datos del cálculo del tamaño del mercado y se multiplicó por el porcentaje de captación de mercado para de esta manera determinar las ventas para el primer año de funcionamiento de los puntos de venta, la tasa de captación de mercados para los puntos de venta es del 1%, debido a la competencia que existe en cada una de las ciudades.

Tabla 27. Pronostico de ventas para el primer año en unidades de producto de prendas de vestir

No.	PRODUCTO	PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO - UNIDADES DE PRODUCTO			
		PAMPLONA		BARRANCABERMEJA	
		Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
1	Camisas	135	114	535	757
2	Camisetas	493	292	1.765	1.809
3	Jeans	255	112	804	548
4	Pantalones	145	152	570	694
5	Bermudas	0	126	0	644
6	Chaquetas	91	119	169	132
7	Blusas	283	0	1.408	0
8	Faldas	143	0	682	0
9	Capri	403	0	1.171	0

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 28. Pronostico de ventas para el primer año en unidades de producto de prendas de vestir

PRODUCTO	PAMPLONA	BARRANCABERMEJA
Cargadores	99	326
Auriculares	157	565
USB	219	825
Cámaras Digitales	22	66
Baterías PC	59	194

Fuente: Autor del proyecto

Para determinar el pronóstico de ventas para los siguientes años de funcionamiento de los puntos de ventas se indagó por la tasa de crecimiento de la industria textil y la de accesorios tecnológicos. Para proyectar esta tasa de crecimiento se utilizó el método de pronóstico de promedio móvil simple, además para seleccionar el intervalo de tiempo que genera menor error de pronóstico se realizó el pronóstico de promedio móvil simple con intervalo de tiempos de dos a cinco años, en la siguiente tabla se presenta el PIB de la industria textil y el de elementos tecnológicos según datos consultados del DANE del año 2001 al 2010.

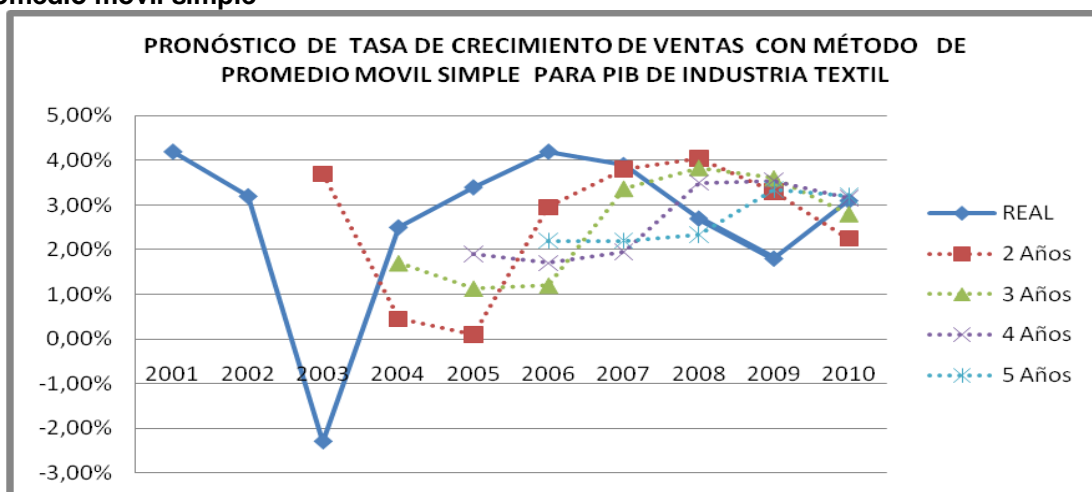
Tabla 29. Datos históricos del PIB de la industria textil y de elementos tecnológicos

AÑO	PIB Industrial textil	PIB industria de elementos tecnológicos
2001	4,20%	2,30%
2002	3,20%	4,20%
2003	-2,30%	2,30%
2004	2,50%	3,10%
2005	3,40%	3,20%
2006	4,20%	4,50%
2007	3,90%	3,90%
2008	2,70%	4,10%
2009	1,80%	3,60%
2010	3,10%	4,10%

Fuente: Departamento Nacional de Estadística

En la siguiente figura se presenta el pronóstico con promedio móvil simple para la tasa de crecimiento del PIB del sector de la industria textil.

Figura 66. Pronostico de tasa de crecimiento de PIB del sector textil con método de promedio móvil simple



Fuente: Autor del proyecto

Con los datos arrojados del pronostico de promedio movil simple con cada uno de los intervalos de años, se cálculo la desviación media absoluta para de esta manera determinar el intervalo de años que presente menor error de pronostico, como se presenta en la siguiente tabla el intervalo de pronóstico que menor error genera es el intervalo de cinco años.

Tabla 30. Desviación media absoluta de pronostico del PIB del Sector de Industria Textil

No.	INTERVALO DE PRONOSTICO	DMA
1	Dos años	0,0205
2	Tres Años	0,0140
3	Cuatro Años	0,0143
4	Cinco Años	0,0114

Fuente: Autor del Proyecto

En la siguiente tabla se presenta la tasa de crecimiento de las unidades a vender de prendas de vestir según la metodología de pronóstico con promedio móvil simple con un intervalo de cinco años, con la cual se realizará el pronóstico de unidades a vender de prendas de vestir.

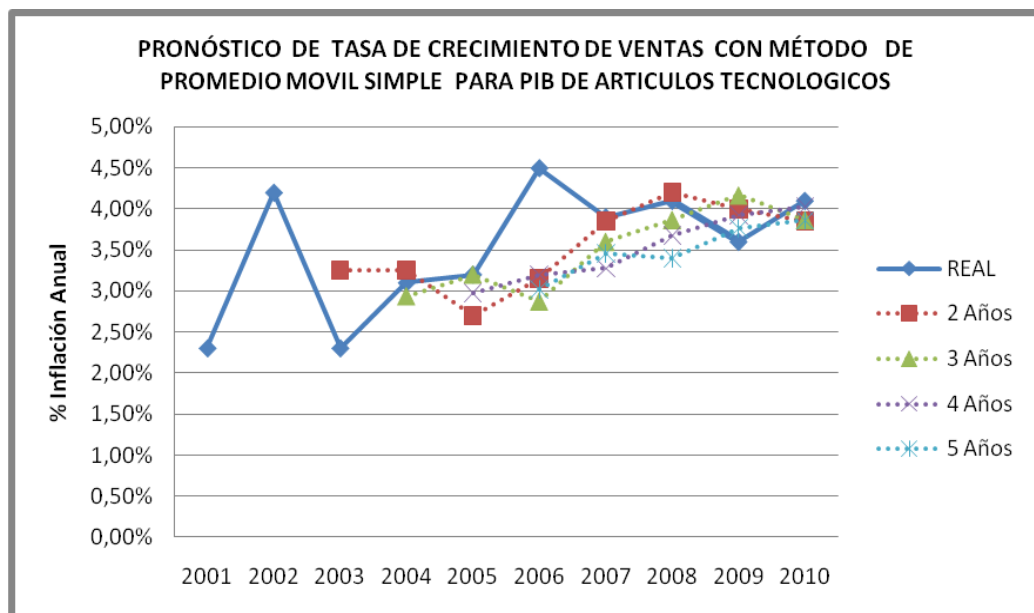
Tabla 31. Tasa de crecimiento de unidades a vender de prendas de vestir

AÑO 1	3,14%
AÑO 2	2,93%
AÑO 3	2,73%
AÑO 4	2,74%
AÑO 5	2,93%

Fuente: Autor del Proyecto

En la siguiente figura se presenta el pronóstico de la tasa de crecimiento del PIB para el sector de venta de artículos tecnológicos con el método de promedio móvil simple, con diferentes intervalos de años.

Figura 67. Pronostico de tasa de crecimiento del PIB de artículos tecnológicos



Fuente: Autor del proyecto

Para determinar el intervalo de años de pronóstico que menor error genera también se cálculo la desviación media absoluta para cada intervalo de pronóstico, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 32. Desviación media absoluta de pronóstico de PIB del sector de artículos tecnológicos

No.	INTERVALO DE PRONOSTICO	DMA
1	Dos años	0,0047
2	Tres Años	0,0045
3	Cuatro Años	0,0050
4	Cinco Años	0,0060

Fuente: Autor del proyecto

Según los datos de la tabla anterior, el intervalo de tiempo que menor error presenta es el intervalo de dos años, por lo cual el pronóstico de la tasa de crecimiento se realizará con este intervalo. En la siguiente tabla están las tasas de crecimiento con las cuales se pronosticará las unidades a vender.

Tabla 32.Tasa de crecimiento de ventas de accesorios tecnológicos.

AÑO 1	3,85%
AÑO 2	3,98%
AÑO 3	3,91%
AÑO 4	3,94%
AÑO 5	3,93%

Fuente: Autor del proyecto

Después de determinar la tasa de crecimiento para cada una de las líneas de producto, se calculó las unidades ventas como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 33. Pronostico de ventas en unidades en el horizonte de evaluación de funcionamiento de los puntos de ventas

No.	PRODUCTO	UNIDADES DE VENTAS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Camisas	1.541	1.600	1.664	1.729	1.797
2	Camisetas	4.359	4.527	4.707	4.891	5.084
3	Jeans	1.719	1.785	1.856	1.929	2.005
4	Pantalones	1.561	1.621	1.686	1.752	1.821
5	Bermudas	770	800	831	864	898
6	Chaquetas	511	531	552	573	596
7	Blusas	1.691	1.756	1.826	1.897	1.972
8	Faldas	825	857	891	926	962
9	Capri	1.574	1.635	1.700	1.766	1.836
10	Cargadores	425	441	459	477	496

11	Auriculares	722	750	780	810	842
12	USB	1.044	1.084	1.127	1.171	1.218
13	Cámaras Digitales	88	91	95	99	103
14	Baterías PC	253	263	273	284	295

Fuente: Autor del proyecto

11. UBICACIÓN DE LOS PUNTO DE VENTA EN BARRANCABERMEJA Y PAMPLONA

Para la selección de la ubicación de los locales en cada uno de los puntos de venta se tuvo en cuenta la siguiente información_

- El capital disponible de la empresa para el pago del arriendo.
- Que el local estuviera ubicado en una zona comercial cercano a los lugares que frecuentan el mercado objetivo.
- El local comercial debe contar con el área requerida para el funcionamiento de una unidad de negocios de la empresa. El área debe entre los 15 mts² a 30 mts², con espacio además con espacio para almacena los inventarios.

11.1 UBICACIÓN EN BARRANCABERMEJA

Para la ubicación del local en Barrancabermeja se selección la ubicación de un local en la Calle 49 # 19 – 17, el área del local es de 24 mts² y el valor del arriendo es de \$ 1.000.000 mensual. En la siguiente figura se presenta el mapa de la ubicación del local comercial.



Fuente: Google Earth

11.2 UBICACIÓN EN PAMPLONA

La ubicación del local en Pamplina será en el Centro de Compras El Recreo cercano a la plaza Almeyda, el área del local es de 18 mts² y el valor del arriendo

es de \$370.000 mensuales. En la siguiente figura se presenta la Figura del mapa de ubicación del local en Pamplona.

Figura 69. Plano de ubicación en Pamplona



Fuente: Google Earth

12. PRIORIZACIÓN ENTRE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES PARA MERCATON

De acuerdo a la matriz DOFA²⁸, instrumento metodológico utilizado por MERCATON, para identificar las acciones viables mediante un cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. A continuación se mostrarán la implementación de estrategias ejecutadas por MERCATON.

12.1 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la implementación de estrategias, el autor ha tenido en cuenta los objetivos trazados, las metas ha alcanzar, el presupuesto que éstas estrategias conllevan y las actividades que se deben gestionar.

Las estrategias que se describen seguidamente son: Desarrollo de Mercados, Penetración de Mercados y Estrategia Organizacional.

Tabla 34. Pronostico de ventas en unidades en el horizonte de evaluación de funcionamiento de los puntos de ventas

Desarrollo de la Estrategia de Desarrollo de Mercados.

DESARROLLO DE MERCADOS PARA MERCATON	
OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar el portafolio de Productos de MERCATON en otras áreas geográficas, como los son Barrancabermeja y Pamplona. Observando la reacción de los clientes ante el producto en estas zonas.
META DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr en un corto plazo que el punto de venta ubicado en Barrancabermeja y Pamplona cubra los gastos adicionales generados por esta operación y se vaya fortaleciendo la demanda en dichas zonas.
POLÍTICA DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los clientes al momento de la compra y tomar nota de sus sugerencias y recomendaciones en una base de datos y hacer conocimiento a la gerencia cada semana. • Llevar un control de las ventas para evaluar la estrategia en dichas zonas. • Las Ventas se realizarán de lunes a sábado de 11:00 am – 8 pm.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Promoción que se implementaría al inaugurar los

²⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Planeación estratégica territorial. Disponible en la web : http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA:	<p>puntos de ventas en Barrancabermeja y Pamplona para que MERCATON se dé a conocer y haya una buena confianza, para esto a la hora de la compra se adquiere los datos personales del nuevo cliente y se le enviaría una carta personalizada donde se le dé la bienvenida a la empresa y se informe de descuentos y nuevos diseños.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras de las actividades que debe desarrollar la empresa es la adición de características a su portafolio, marcando la diferencia con publicidad en redes sociales y con volantes. • La forma de vender, debe ser incentivadora, mencionando la responsabilidad ambiental y comercializando prendas elaboradas con materiales orgánicos. • Ampliar la gama de productos, incluyendo nuevas marcas mencionadas en la encuesta de mercados, que estén adaptadas a las tendencias de moda actuales.
--------------------------------------	--

Fuente: Autor del Proyecto.

Tabla 35. Desarrollo de la Estrategia de Penetración de Mercados.

PENETRACIÓN DE MERCADOS PARA MERCATON	
OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y ofrecer el portafolio de productos y servicios, a los nuevos clientes de Barrancabermeja y Pamplona, en donde MERCATON tendrá participación. Ya que de acuerdo al estudio de mercados representa una oportunidad para la empresa. • Incrementar el Volumen de nuevos clientes al finalizar el año 2011. • Buscar, fomentar, consolidar y fidelizar los clientes con los que cuenta.
META DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las características de los clientes reales y potenciales del mercado local, con el fin de identificar nuevas oportunidades que incrementen el campo de acción del negocio. • MERCATON debe estar posicionada positivamente al final del año 2011 y comienzos del 2012 en los consumidores potenciales. • Ofrecer el mejor precio del mercado, de acuerdo a las condiciones de los productos. • Es primordial Incrementar la cuota de Mercado, apuntándole a sectores diferentes con gustos incomparables.
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar Clientes potenciales y crear una base de datos como parte de la comercialización de MERCATON. • Aumentar el volumen de ventas cumpliendo los objetivos propuestos. • Estar pendiente de las innovaciones tecnológicas y la revolución de las redes sociales. • Realizar descuentos y promociones para cada uno de los productos ofrecidos por MERCATON. • Realizar un seguimiento mensual de la productividad de la

<p>POLÍTICA DE LA ESTRATEGIA:</p>	<p>fábrica mediante indicadores de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones constantes en las tendencias, medios, comercialización y distribución de productos. • Promociones Online, nuevos contactos de negocio, manteniendo fuertes relaciones con sus distribuidores, gestionar acciones de marketing y tener un equipo humano adecuadamente preparado para fomentar, mercadear y publicitar sus ofertas de productos.
<p>ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a MERCATON, como la mejor opción en el momento de adquirir prendas de marca y accesorios tecnológicos. • Buscar diferentes proveedores que garanticen prendas de calidad, a tiempo y con precios asequibles. • Mejorar cada vez más la página web de MERCATON, complementándola con el portafolio de productos que maneja la empresa, la información básica de la empresa, lo cual aumentará los contactos y competir con las otras empresas del sector. • Estar más conectado a todas las redes sociales y tener un correo electrónico propio de la empresa, donde se maneje todos los contactos con los clientes y proveedores de la empresa. • Realizar planeación mensual de las actividades a implementar para la captación del mercado, con una verificación de las metas propuestas. • Dar bonificaciones a los vendedores que mejoren sus ventas y ayuden a alcanzar las metas y objetivos de la empresa. • Elaborar presupuestos de gastos mensuales para control de la comercialización de productos. • Implementar campañas que beneficien a los clientes si traen a más consumidores. • Mejorar sus Servicios, con la creación de una tarjeta Premium que permita a sus clientes ir acumulando puntos para promociones futuras, o para la obtención de descuentos y premios proporcionados por las empresas proveedoras. • Publicidad no convencional, con decoración de su local y vitrinas que atraigan a sus clientes por sus diseños y colores. Promociones por radio, resaltando los descuentos y precios de las prendas y publicaciones en prensa al inicio de las temporadas. • Reposicionamiento de las Prendas, que hagan ver a sus clientes y crear un miedo a que se agoten los productos y vean referencias nuevas cada dos veces por semana. • En la parte ONLINE, se podría crear nuevas aplicaciones en Youtube con videos de las nuevas colecciones y promocionando la Marca MERCATON.

Fuente: Autor del Proyecto.

Tabla 36. Desarrollo de la Estrategia de Penetración de Mercados.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.	
OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una filosofía organizacional que permita direccionar estratégicamente a MERCATON, con la finalidad de fortalecer su imagen en el Mercado. • Aprovechar el recurso humano integral de la empresa, para atraer y crear fidelidad de nuevos consumidores.
META DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la misión y visión de la empresa durante la primera semana de ejecución del plan de mercadeo. • Asignar responsabilidades a los colaboradores de la empresa, para mantener una buena gestión. • Incrementar la fuerza de ventas capacitada para la zona de Barrancabermeja y Pamplona. • Ir estructurando la empresa con la visión que tienen constituida.
POLÍTICA DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en un lugar visible la Misión, Visión y valores institucionales de MERCATON. • Remuneración por un 2% sobre ventas mensuales. • Evaluar mensualmente el desempeño de los vendedores y del personal de MERCATON.
ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en cuadros la misión, visión y valores de la Institución, no solo para mantener la perspectiva a los colaboradores sino una garantía a los clientes externos. • Hacer reuniones mensuales con el personal, como grupos primarios en donde se fijen nuevas estrategias, se analice el mercado y las ventas y se pauten políticas. • Preparar los procesos de capacitación con entidades que la brinden gratuitamente para ayuda financiera de la empresa. • Incentivar al personal con bonificaciones del 2% sobre las ventas mensuales y descuentos en los productos que ellos mismos comercializan. • Bonos especiales para los colaboradores que afilien más clientes a MERCATON en su base de datos. • Buscar una ubicación estratégica de la mercancía y su vitrina para atraer más consumidores, no solo en el local, sino en la página e email promocionales enviados

Fuente: Autor del Proyecto.

12.2 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

El principal objetivo de este presupuesto, es ver como la contribución de las ventas de la empresa, tienen la capacidad de sostener los gastos que genera la empresa para las siguientes estrategias a mencionar y ver cuáles de los recursos económicos puede abordar la empresa y cuales debe programar para poder cubrir este plan de mercadeo.

Tabla 37. Presupuesto de implementación de estrategia de desarrollo de mercados

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL - ANUAL
Desarrollo de Mercados	Adquisición de base de datos y envío de correspondencia personalizada.	Bases de datos personales de los clientes que manejarán el personal de ventas, y envió de una carta personalizada donde se le dé bienvenida a la empresa y se le informe de descuentos y nuevos diseños.	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Publicidad en medios escritos	Publicidad en volantes para repartir en los lugares que frecuenta el mercado objetivo	5	\$200.000	\$1.000.000
	Capacitación al personal sobre atención al cliente y ventas.	Forma de vender debe ser incentivadora, para esto se debe capacitar al personal en manejo de clientes y ventas	1	\$ 350.000	\$ 350.000
	Gastos de viajes para gestión de apertura de nuevos puntos de venta.	Gastos en viajes y gestión comercial para apertura de puntos de venta en Barrancabermeja y Pamplona.	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Investigación de mercados en Pamplona y Barrancabermeja	Gastos de viaje, papelería y personal para la realización de investigación de mercados.	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
	Publicidad en redes sociales	Publicación en Facebook de promoción de la empresa	2	\$ 370.00	\$ 740.000
	Arriendo de punto de venta en Barrancabermeja	Local de 24 mts ² en la Calle 49 # 19 - 07	12	\$1.000.000	\$ 12.000.000
	Arriendo de punto de venta en Pamplona	Local de 18 mts ² en el Centro de Compras El Recreo	12	\$ 370.000	\$ 4.400.000
	Adecuación del local en Barrancabermeja	Mobiliario para el local. Muebles y aire acondicionado	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
		Computador e impresora.	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000

	Adecuación del local en Pamplona	Mobiliario para el local. Muebles y aire acondicionado	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
		Computador e impresora.	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
	Inversión en inventario en Barrancabermeja	Inversión en inventario en prendas de vestir y accesorios tecnológicos en Barrancabermeja	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
		Inversión en inventario en prendas de vestir y accesorios tecnológicos en Pamplona	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL=					\$ 43.290.000

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 38. Presupuesto de implementación de estrategia de penetración de mercados

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL - ANUAL
PENETRACIÓN DE MERCADO	Bonificación a los empleados.	Dar bonificaciones a los vendedores que mejoren sus ventas y ayuden a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Descuentos y promociones.	Implementar campañas de descuentos y promociones que beneficien a los clientes si traen a más consumidores.	1	\$3.000.000	\$3.000.000
	Mejoramiento de la pagina web.	Mejorar cada vez más la página WEB de MERCATON, complementándola con el portafolio de productos que maneja la empresa, la información básica de la empresa, entre otras. Implementar videos en YOUTUBE mostrando las nuevas colecciones.	1	\$ 670.000	\$ 670.000
	Diseño y mejoramiento locativo de los locales.	Publicidad no convencional, con decoración de su local y vitrinas que atraigan a sus clientes por sus diseños y colores, promociones por radio, resaltando los descuentos y precios de las prendas y publicaciones en prensa al inicio de las temporadas.	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Tarjetas de fidelización de clientes	Mejorar sus Servicios, con la creación de una tarjeta Premium que permita a sus clientes ir acumulando puntos para promociones futuras, o para la obtención de descuentos y premios proporcionados por las empresas proveedoras.	1	\$ 800.000	\$ 800.000
TOTAL=					\$ 9.470.000

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL - ANUAL
Estrategia de mejoramiento organizacional	Reforzar la cultura organizacional de la empresa	Mantener en cuadros la misión, visión y valores de la Institución, no solo para mantener la perspectiva a los colaboradores sino una garantía a los clientes externos.	1	\$200.000	\$ 200.000
	Reuniones de mejoramiento continuo	Hacer reuniones mensuales con el personal, como grupos primarios en donde se fijen nuevas estrategias, se analice el mercado y las ventas y se pauten políticas.	1	\$300.000	\$ 300.000
	Ubicación de mercancía	Buscar una ubicación estratégica de la mercancía y su vitrina para atraer más consumidores, no solo en el local, sino en la página e email promocionales enviados	1	0	0
TOTAL=					\$ 500.000

13. ANÁLISIS DEL BENEFICIO ECONÓMICO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS DOS PUNTO DE VENTA

Para realizar el análisis del beneficio económico de la puesta en marcha del funcionamiento de los dos nuevos puntos de ventas se realizó la proyección del flujo de caja, para que por medio de los indicadores de evaluación se calcule el beneficio económico.

Tabla 39. Flujo de caja de puesta en marcha de puntos de venta

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas del periodo	259.728.25 3	268.066.18 2	276.200.74 8	284.068.48 4	292.197.98 6
Ingresos por ventas del periodo anterior	0	7.214.674	7.446.283	7.672.243	7.890.791
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	259.728.25 3	275.280.85 5	283.647.03 0	291.740.72 7	300.088.77 7
EGRESOS					
PAGO POR COMPRAS DE INSUMOS DEL PERIODO	168.823.36 4	174.243.01 8	179.530.48 6	184.644.51 4	189.928.69 1
PAGO POR COMPRAS DE INSUMOS DEL PERIODO ANTERIOR	0	4.689.538	4.840.084	4.986.958	5.129.014
PAGO DE MANO DE OBRA DIRECTA	28.000.000	28.980.000	29.994.300	31.044.101	32.130.644
PAGOS CIF	16.440.000	17.015.400	17.610.939	18.227.322	18.865.278
PAGOS GAST.ADMON	12.000.000	12.420.000	12.854.700	13.304.615	13.770.276
PAGOS GASTOS DE VENTAS	10.000.000	10.350.000	10.712.250	11.087.179	11.475.230
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	235.263.36 4	247.697.95 6	255.542.75 9	263.294.68 8	271.299.13 3
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	24.464.888	27.582.899	28.104.272	28.446.039	28.789.644
INVERSIONES					
INVERSIÓN FIJA	45.000.000	-	-	-	-
INVERSIÓN DIFERIDA	10.000.000	-	-	-	-
TOTAL INVERSIONES	55.000.000	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	30.535.112	27.582.899	28.104.272	28.446.039	28.789.644
APORTES DE SOCIOS	95.000.000				
GASTOS FINANCIEROS	1.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
TOTAL FLC FINANCIERO	96.500.000	1.552.500	1.606.838	1.663.077	1.721.285
PAGO UTILIDADES A SOCIOS		0	32.982.444	31.058.922	30.385.015
				30.247.065	

FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	65.964.888	62.117.844	60.770.031	60.494.131	60.757.994
SALDO ANTERIOR EN CAJA	0	65.964.888	128.082.732	188.852.763	249.346.894
SALDO FINAL EN CAJA ACUMULADO	65.964.888	128.082.732	188.852.763	249.346.894	310.104.888

Número de días en caja 101 186 266 341 411
 Con base en el flujo de caja proyectado del funcionamiento de los dos puntos de venta, se calcularon los indicadores financieros para evaluar el beneficio económico de la empresa.

Tabla 40. Indicadores de evaluación financiera

VALOR PRESENTE NETO	100.490.141	PROYECTO VIABLE
TIR	54,24%	PROYECTO VIABLE
TIR MODIFICADA	37,88%	PROYECTO VIABLE
RELACIÓN BENEFICIO - COSTO	2,83	PROYECTO VIABLE

Como se puede observar en los indicadores de evaluación financiera, la puesta en marcha y funcionamiento de los dos puntos de ventas es atractiva para los socios de Mercaton, debido a que el Valor presente netos es mayor que cero, la TIR es mayor que la tasa descuento, la TIR modificada mayor a la tasa de descuento y menor a la TIR y la relación beneficio costo es mayor que uno, por lo cual es proyecto viable financieramente.

14. PROPUESTA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

14.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Para este punto de seguimiento del plan de mercadeo es fundamental el apoyo de MERCATON en los indicadores de gestión, que le permitirán llevar un control de toda la información de valor que maneja la empresa para estar en continua mejora de sus procesos.

El alcance de esta planeación debe ser de carácter explícita para encontrar la causa a los resultados, de los índices generados por las variables a medir por la empresa, buscando el éxito y logro con la retroalimentación y reformulación de lo estipulado en la implementación de las estrategias de mercado; facilitando de esta forma un análisis mensual de las metas propuestas y su presupuesto de ventas para cumplir con los objetivos organizacionales.

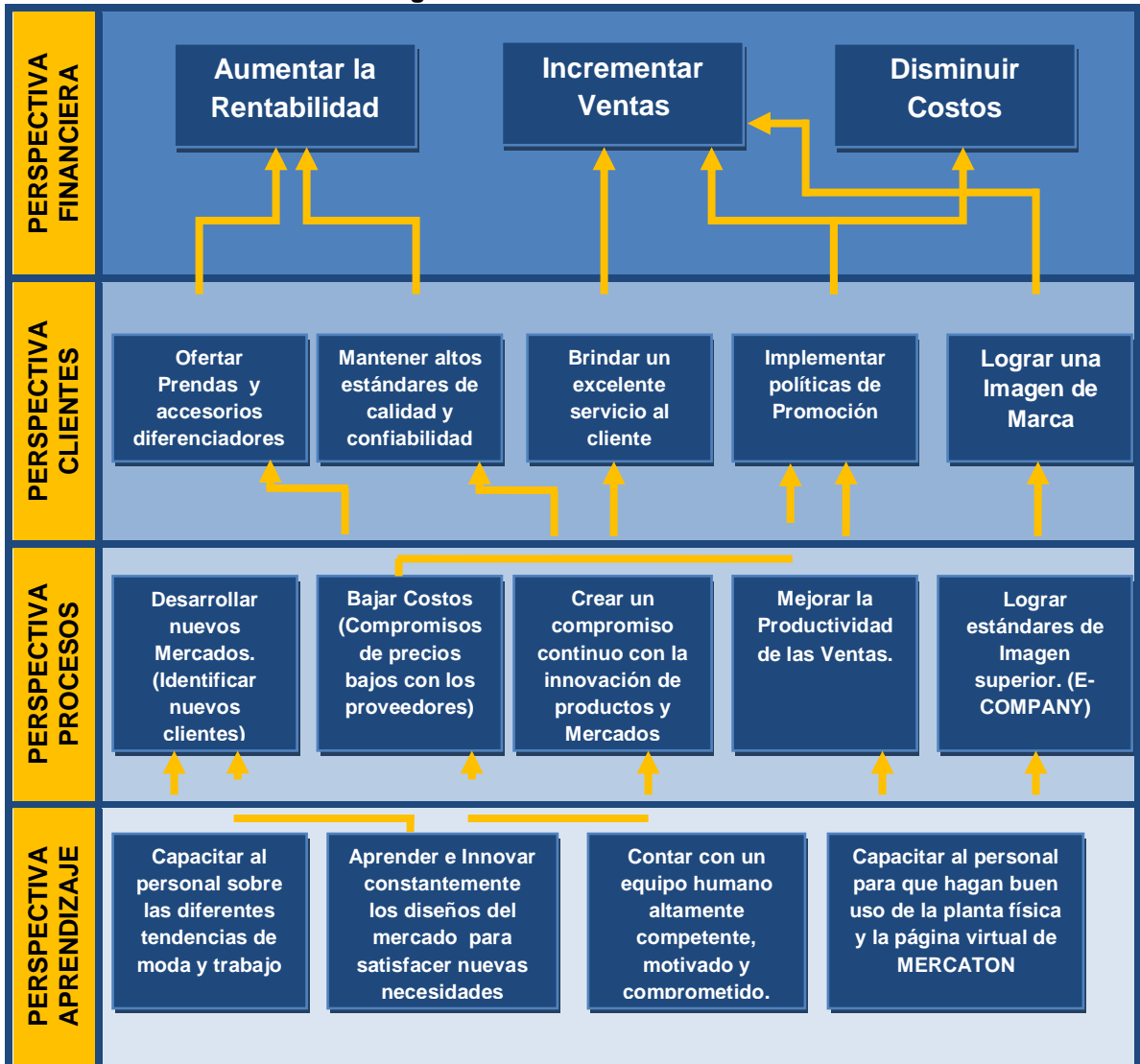
Seguidamente se muestra los indicadores que utilizará MERCATON para su medición y examen por parte del gerente líder de la compañía. Los cuales están más detallados en las fichas técnicas a implementar MERCATON en el Anexo 2.

Tabla 41. Indicadores de plan de mercado en el Anexo 3

INDICADORES DE GESTIÓN
NIVEL DE VENTAS
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
SERVICIO DE VENTA
ENTREGA A TIEMPO
RETENCIÓN DE CLIENTES
PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS
ÍNDICE DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 42. Cuadro de mando integral



Fuente: Autor del proyecto

Tabla 43. Ficha técnica de indicadores del cuadro de mando integral

No	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FORMULA INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES	RESPONSABLES
1	Capacitar al personal sobre las diferentes tendencias de moda y trabajo.	APRENDIZAJE	90% de las capacitaciones planeadas	12 MESES	(Capacitaciones Realizadas / Capacitaciones Programadas) * 100%	%	MENSUAL	PERSONA VENTAS	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
2	Aprender e innovar constantemente los diseños del mercado para satisfacer nuevas necesidades.	APRENDIZAJE	Mantener productos diferenciados	9 Meses	(Número de referencias nuevas / Total de referencias en venta) *100%	%	TRIMESTRAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
3	Contar con un equipo humano altamente motivado y comprometido.	APRENDIZAJE	100% del personal competente	1 Año	(Personal que cumple con el perfil / Personal contratado) * 100%	%	ANUAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
4	Aumentar el número de potenciales clientes que visitan la página virtual de la empresa	APRENDIZAJE	Aumento del número de personas que visitan la página virtual en un 30%	3 MESES	{(Número de personas que visitan la página virtual en el periodo - Número de personas que visitaron la pagina en el periodo anterior/ Número de personas que visitaron la página virtual de la página virtual en el periodo anterior) } * 100%	%	TRIMESTRAL	PERSONA VENTAS	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
5	Desarrollar nuevos mercados, identificar nuevos clientes.	PROCESOS	Abrir un punto de venta al año	1 Año	PUNTOS DE VENTA ABIERTOS EN EL PERIODO ACTUAL	Unidades	ANUAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON

No	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FORMULA INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES	RESPONSABLES
6	Bajar costos (Compromisos de precios bajos con los proveedores).	PROCESOS	Menor costo del mercado	6 MESES	$\frac{\{\text{COSTOS PERIODO ANTERIOR} - \text{COSTOS PERIODO ACTUAL}\}}{\text{COSTOS DEL PERIODO ANTERIOR}} * 100\%$	Reducción costos	MENSUAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
7	Mejorar la productividad de las ventas.	PROCESOS	Aumento de ventas del 5%	6 Meses	$\frac{\{(\text{UND VENDIDAS PERIODO ACTUAL}) - (\text{UND VENDIDAS PERIODO ANTERIOR})\}}{(\text{UND VENDIDAS PERIODO ANTERIOR})} * 100\%$	%	SEMESTRAL	PERSONA VENTAS	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
8	Lograr estándares de imagen superior. (E-COMPANY)	PROCESOS	Aumento de clientes fieles de un 15%	3 MESES	$\frac{\{(\# \text{ CLIENTES FIELES PERIODO ACTUAL}) - (\# \text{ CLIENTES FIELES PERIODO ANTERIOR})\}}{(\# \text{ CLIENTES FIELES PERIODO ANTERIOR})} * 100\%$	%	TRIMESTRAL	PERSONA VENTAS	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
9	Ofertar prendas y accesorios diferenciadores.	CLIENTES	Aumento portafolio productos	6 MESES	$\frac{\{(\# \text{ PRODUCTOS EN EL PORTAFOLIO EN EL PERIODO ACTUAL}) - (\# \text{ PRODUCTOS EN EL PORTAFOLIO EN EL PERIODO ANTERIOR})\}}{(\# \text{ PRODUCTOS EN EL PORTAFOLIO EN EL PERIODO ANTERIOR})} * 100\%$	%	SEMESTRAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
10	Mantener altos estándares de calidad y confiabilidad.	CLIENTES	Menor al 3%	6 MESES	$\frac{\{(\text{TOTAL DE ARTÍCULOS VENDIDOS}) - (\text{TOTAL DE ARTÍCULOS CON CERO DEFECTOS})\}}{\text{Total de artículos vendidos}} * 100\%$	%	SEMANTAL	PERSONAL DE VENTAS	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
12	Brindar un excelente servicio de atención al cliente.	CLIENTES	Aumentar la lealtad en los clientes	1 MES	INDICADORES ESTADÍSTICOS – Ver ANEXO 3	# De Sugerencias	MENSUAL	PERSONAL DE VENTAS	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON

	Brindar un excelente servicio de atención al cliente.	CLIENTES	Aumentar la lealtad en los clientes		1 MES				
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FORMULA INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES	RESPONSABLES
13	Implementar políticas de promoción.	CLIENTES	Aumentar la rotación de inventario	1 MES	$\frac{((\# \text{ ROTACIONES MES ACTUAL}) - (\# \text{ ROTACIONES MES ANTERIOR}))}{\text{ROTACIONES MES ANTERIOR}} * 100\%$	%	MENSUAL	PERSONA VENTA	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
14	Lograr una Imagen de Marca.	CLIENTES	Satisfacción de los clientes $\leq 90\%$	3 MESES	$\frac{[(\text{NÚMERO DE PEDIDOS NO CONFORMES}) / (\text{NÚMERO TOTAL DE PEDIDOS HECHOS})] * 100\%}{100\%}$	%	MENSUAL	PERSONA VENTA	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
15	Aumentar la Rentabilidad.	FINANCIERA	Incremento del margen neto de utilidad	1 Año	$\frac{\{((\text{UTILIDAD BRUTA/ VENTAS NETAS ACTUALES} - (\text{UTILIDAD BRUTA/ VENTAS NETAS ANTERIORES})) / (\text{UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS ANTERIORES})) * 100\%}{100\%}$	%	SEMESTRAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
16	Incrementar Ventas.	FINANCIERA	Incrementar las ventas en el 2011 en un 30%	1 Año	$\frac{\{(UNIDADES VENDIDAS EN EL 2011) - (UNIDADES VENDIDAS EN EL 2010) / UNIDADES VENDIDAS EN EL 2010\} * 100\%}{100\%}$	%	ANUAL	PERSONA VENTA	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON
17	Disminuir Costos.	FINANCIERA	Disminución de costos en un 5%	6 MESES	$\frac{\{(\text{COSTO DE COMPRA DE LOS ARTÍCULOS PERIODO ANTERIOR} - \text{COSTOS DE COMPRA DEL PERIODO ACTUAL}) / (\text{COSTO DE COMPRA DE LOS ARTÍCULOS PERIODO ANTERIOR})\} * 100\%}{100\%}$	%	MENSUAL	GERENTE	SUPERVISOR O GERENTE DE MERCATON

Fuente: Autor del proyecto

14.2 CRONOGRAMA ANUAL DE MERCADOTECNIA

Tabla 44. Cronograma anual del plan de mercadotecnia

AÑO		2011											
MES	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
P	Encuesta de Mercados												
	Planeación de Actividades												
	Preparación de Presupuesto Programar reuniones grupo primario.												
H	Comercializar Portafolio (Zonas)												
	Promociones Volantes												
	Promociones ONLINE												
	Informes de Descuentos												
	Campaña de FIDELIZACIÓN												
	Nota												
	Sugerencias Control de Ventas												
V	Base Datos Clientes Carta												
	Personalizadas Bonificaciones												
	Vendedores												
A	Medición de Indicadores												

15. CONCLUSIONES

- La Penetración de Mercados se muestra como una estrategia viable para la empresa ya que esta no tiene participación en las dos zonas donde se abrirán los puntos de ventas, pero cuenta con un portafolio de productos que por sus marcas reconocidas, están bien posicionados y tiene la oportunidad de tomar participación del mercado de los competidores por precio, calidad, diseño y garantía.
- El estudio realizado en MERCATON, evidenció la importancia de implementar la estrategia de desarrollo de mercados como una posibilidad de crecimiento, por lo cual se planteó la apertura de dos nuevos puntos de venta en Pamplona y Barrancabermeja.
- Se diseñaron las estrategias más acordes a la investigación de mercados y al análisis tanto externo como interno del entorno, en donde se identificaron la Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado y la estrategia Organizacional como la lógica táctica para posicionar a MERCATON en el sector.
- El desarrollo del plan de mercadeo estratégico en la empresa permitió a los empresarios detectar las amenazas que ejerce el mercado y las oportunidades que les brinda las nuevas estrategias, a su vez se destacaron las fortalezas que tiene la empresa ante sus competidores, colocándola en un grupo estratégico donde se localizan las empresas locales de comercialización de indumentaria de marca y accesorios tecnológicos en Bucaramanga. Logrando aplicar la matriz DOFA y una encuesta de mercados como metodologías que identificaron las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la empresa
- La apertura de los nuevos puntos de venta en Pamplona y Barrancabermeja que según los socios de la empresa se dará en el corto plazo, es una gran oportunidad para la empresa, debido a que los dos mercados de estas ciudades representa un mercado potencial atractivo.
- Se determinaron las diferentes características más relevantes de la demanda de indumentaria de marca y accesorios tecnológicos, en el mercado objetivo de Barrancabermeja y Pamplona.
- Se diseño un cuadro de mando integral, en el cual se establecieron los indicadores de gestión, por medio de los cuales la gerencia de Mercaton pueda medir el crecimiento de cada una de sus puntos de ventas, además de los beneficios generados por la implementación del plan de mercadeo.

16. RECOMENDACIONES

- La empresa debe seleccionar adecuadamente su personal, ya que el éxito depende en gran parte de la selección y formación del grupo laboral; su dinamismo y capacidad de ventas y de atraer mercado es fundamental para el desarrollo de mercados.
- Es indispensable tener en cuenta el movimiento y los cambios de las tendencias del mercado y el acercamiento a los clientes, conocer sus verdaderas necesidades para poder atraer una demanda que esté completamente satisfecha con el portafolio de productos que ofrece MERCATON.
- Se recomienda en el corto plazo implementar un sistema de información en el cual los clientes puedan comunicar sus sugerencias para la empresa, logrando de esta manera que la empresa tenga un acercamiento con los clientes para determinar sus expectativas y deseos.
- Implementar tecnología y capacitación al personal a cargo de las ventas, para agilizar tiempos, mejorar los controles, ahorrar costos de trabajos manuales y aprovechar la capacidad productiva del talento humano.
- Realizar mensualmente grupos primarios con todos los empleados, para revisar indicadores, planes de acción y estrategias de acuerdo a las exigencias del mercado y a crear una conciencia de retroalimentación que permita el mejoramiento continuo de los procesos.
- Ejercer un control continuo del plan estratégico de mercadeo a desarrollarse, por medio de los indicadores de gestión que ayudan a mejorar resultados, corregir falencias que puedan presentarse durante su implementación.
- Incentivar al personal de ventas de la empresa, con bonificaciones y premios con la cantidad de ventas y de clientes leales a la empresa que ellos consigan, mejorando así las ventas y rentabilidad de MERCATON.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice Hall, 1997

GUILTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing. 8 ed Mc Graw Hill 2005

HIEBING, Roman G. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. SantaFe de Bogotá: 1994, Mc Graw Hill.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta Actualización. Bogota D.C.: ICONTEC 2008

LAMBIN, Jean Jacques. Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición. Mc Graw Hill 2009

SERRANO Lupita, VILLARRAGA Alejandro. EL EMPRENDEDOR Y SU EMPRESA, Guía Plan de Empresa. Primera Edición. Universidad Pontifica Bolivariana 2006

LUTHER, William. El Plan de Mercadeo. Edición Económica. Editorial Norma. 1995.

FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice Hall, 1997.

WEBGRAFÍA

OBSERVATORIO ECONÓMICO Y DE COMPETITIVIDAD. DINÁMICA EMPRESARIAL. Disponible en :<http://www.ccbarranca.org.co/contenido/images/stories/observatorio/documentos/Dinamica/din%E1mica%20empresarial%202010.pdf>

SITIO OFICIAL DE PAMPLONA, SITIO OFICIAL NORTE DE SANTANDER. Disponible en: <http://pamplona-nortedesantander.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=l-xx-1-&s=m&m=l>

EL ESPECTADOR.COM, ¿MILAGRO SANTANDEREANO?. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-oviANHOUAwJ:www.elespectador.com/columna-220154-milagro-santandereano+ingreso+perc%C3%A1pita+de+barrancabermeja&cd=5&hl=es&ct=clnk&source=www.google.com>

CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA, Barrancabermeja en la región. Disponible en la web: http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

CAMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA, La ciudad datos geográficos. Disponible en la web: <http://www.cccucuta.org.co/c.c.c/web/hoy/index.php>

BUCARAMANGA A LA CARTA, Información turística San Gil y sus alrededores. Disponible en la web: http://www.bucaramangaalacarta.com/pages/turismo_sangil.html

INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS, Emergencia de la red vial. Reporte 12 de mayo del 2011. Disponible en : http://www.invias.gov.co/invias/hermesoft/portallG/home_1/recursos/01_general/documentos/12052011/emergencias_12may11.pdf

AITECO COLSULTORES
<http://www.aiteco.com/pfactor.htm>

EL COLOMBIANO.COM, El invierno, la amenaza para la economía en el 2011
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_invierno_la_amenaza_para_la_economia_en_2011/el_invierno_la_amenaza_para_la_economia_en_2011.asp

MINISTERIOS DE COMERCIO INDUSTRI Y TURISMO, Actualidad del comercio exterior.

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=8695&IDCompany=49&idmenucategory=964>

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS PARA EL 2011

<http://m.eltiempo.com/tecnologia/actualidad/tendencias-tecnologicas-para-el-2011/8640700/0>

PORTAFOLIO.CO. Importaciones en Colombia crecieron 30% en diciembre del 2010.

<http://www.portafolio.co/negocios/importaciones-colombia-crecieron-30-diciembre-2010>

ANEXOS

Anexo 1. INFORMACION DE LAS CIUDADES

1. BARRANCABERMEJA

Dinámica Empresarial²⁹

El desarrollo de las actividades empresariales en la región de Barrancabermeja estuvo acompañado por un fuerte crecimiento en la inversión. Al finalizar el 2010 Barrancabermeja se convirtió en un centro captador de recursos para la actividad productiva, fruto del buen dinamismo económico impulsado por una fuerte demanda interna de bienes y servicios.

- Constitución de Empresas:

El emprendimiento es una de las principales opciones para aumentar el número de unidades productivas y crear alternativas de empleo en la ciudad, sin embargo, en el 2010 se matricularon 1.312 nuevas empresas en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, evidenciándose un crecimiento negativo del 3,2% respecto al año 2009. Esto permite deducir que los mecanismo y programas que actualmente se aplican en la ciudad para el incentivo y desarrollo de nuevos planes de negocios, no absorben del todo el flujo de las ideas de negocios y por ello las empresas constituidas no tomaron un ritmo ascendente. Dentro de las empresas constituidas y matriculadas en el 2010, el 84,7% son personas naturales, lo que implica que en la ciudad se siguen constituyendo con mayor participación empresas de menor capital. En tanto, las sociedades constituidas participaron con el 14,6% y representan el grupo de entidades con una estructura organizacional (gráfica 2) de la Figura 7. Dentro de los sectores económicos, el comercio y servicios continuaron protagonizando el mayor número de empresas creadas en el 2010, no obstante el comportamiento en dichos sectores fue mixto. El mayor crecimiento se evidenció en el sector agropecuario y el decrecimiento en el minero. La industria decayó en un 3,5% y la construcción aumentó 5,2% (gráfica 3) de la Figura 7.

- Empresas Liquidadas:

El número de empresas liquidadas en Barrancabermeja cerró el 2010 con una disminución del 1,2%, y un total de 571 empresas, hecho que argumenta una estabilidad en los mercados locales. El mayor descenso en el número de empresas liquidadas lo registró el sector agropecuario, a pesar de que éste tiene poca participación en la economía local (Ver gráfica 6); seguido por la construcción y el sector servicios; mientras la industria y el comercio aumentaron el número de empresas liquidadas en el 2010.

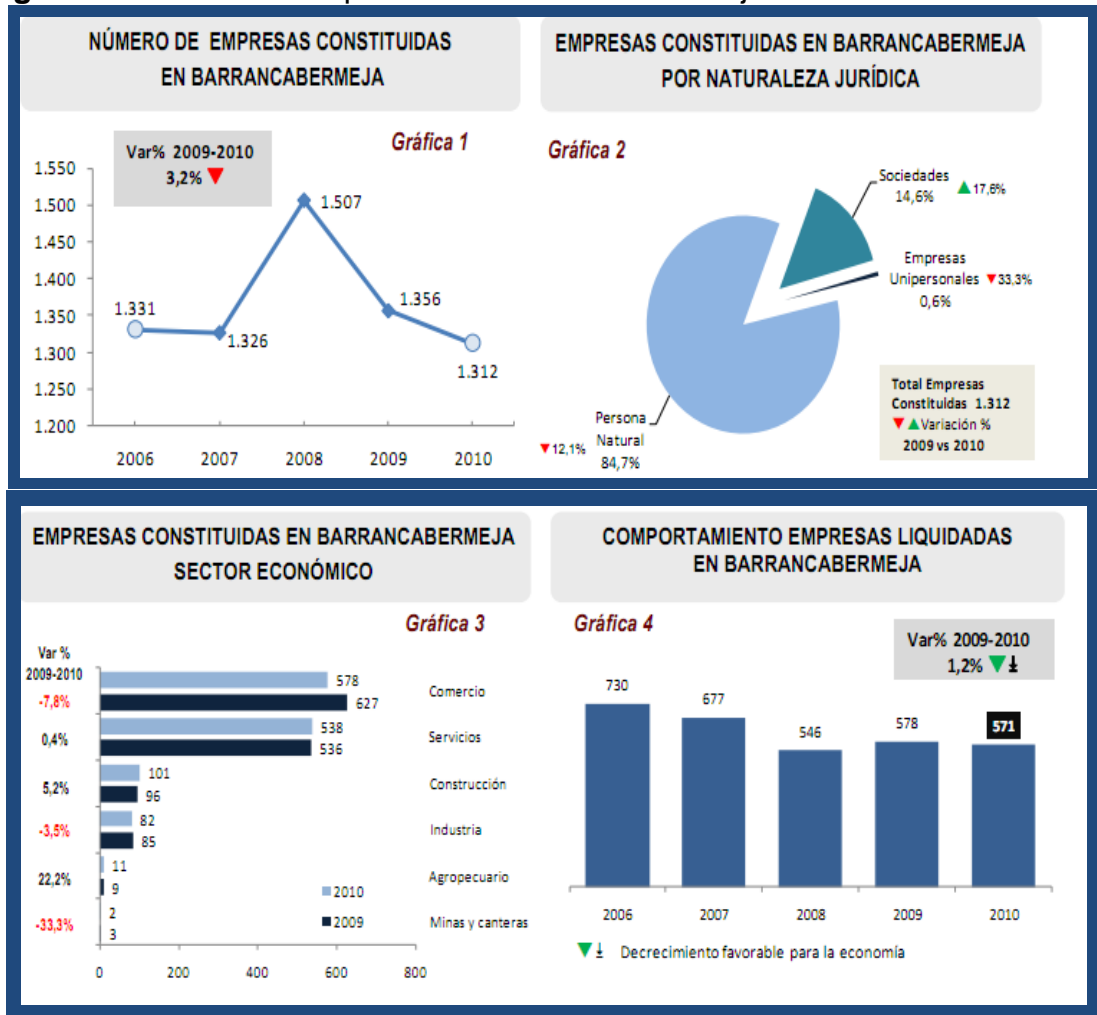
²⁹CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. Dinámica Empresarial. Disponible en: <http://www.ccbarranca.org.co/contenido/images/stories/observatorio/documentos/Dinamica/din%20empresarial%202010.pdf>

- Inversión:

Durante el periodo 2007-2009 se registró una práctica constante en la inversión, no obstante al finalizar el 2010 dicho comportamiento fue roto por un crecimiento del 685,7% alcanzando un saldo de 52.085 millones de pesos; el sector servicio abarcó con la mayor parte de la inversión, especialmente en actividades de arrendamiento y salud. Para el sector industrial las principales inversiones se dieron en la fabricación de productos químicos, especialmente abonos y compuestos inorgánicos.

Finalmente, la economía local en el 2010 se caracterizó por obtener resultados favorables, producto de una buena dinámica de los mercados locales y un incremento en la demanda de bienes y servicios, lo que generó confianza en la comunidad empresarial y permitió el aumento considerable en la inversión mercados locales a demanda de bienes y servicios, lo que generó confianza en la comunidad empresarial y permitió el aumento considerable en la inversión.

Figura 7: Dinamismo Empresarial en Barrancabermeja.



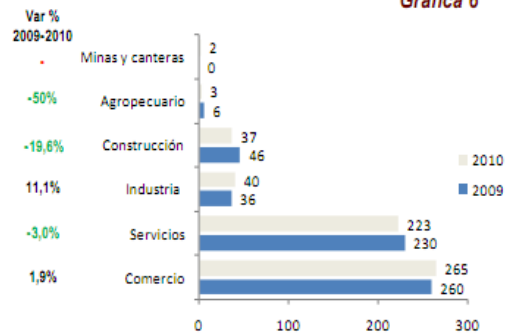
EMPRESAS LIQUIDADAS DE BARRANCABERMEJA POR NATURALEZA JURÍDICA

Gráfica 5



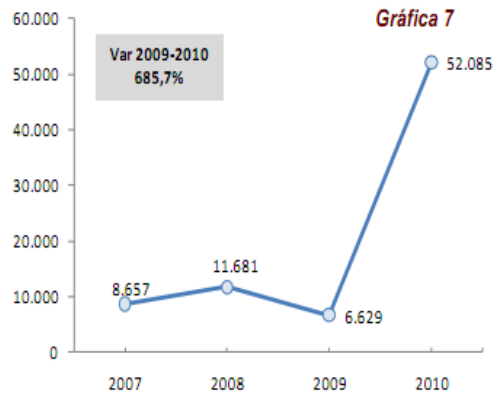
EMPRESAS LIQUIDADAS DE BARRANCABERMEJA SECTOR ECONÓMICO

Gráfica 6



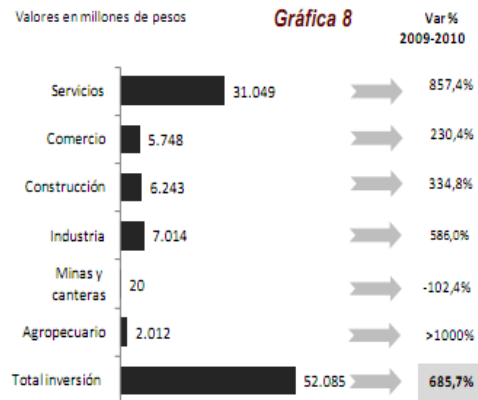
COMPORTAMIENTO DE LA INVERSIÓN EN BARRANCABERMEJA

Gráfica 7



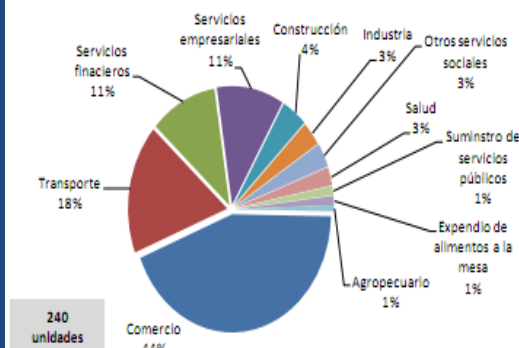
COMPORTAMIENTO DE LA INVERSIÓN EN BARRANCABERMEJA POR SECTOR ECONÓMICO

Gráfica 8



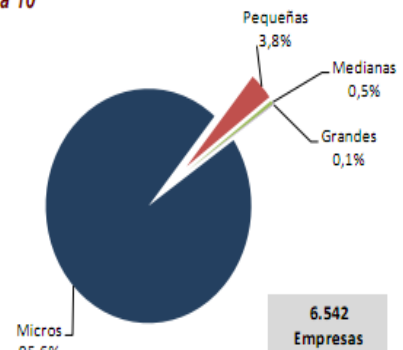
TOTAL AGENCIAS Y SUCURSALES EN EL 2010 POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Gráfica 9



TOTAL EMPRESAS EN BARRANCABERMEJA POR TAMAÑO

Gráfica 10



Fuente: Autor del Proyecto

- Número de Empresas vigentes en Barrancabermeja por Actividad Económica y Tamaño.

Figura 8: Número de empresas vigentes en Barrancabermeja por actividad económica y tamaño.

EMPRESAS VIGENTES EN BARRANCABERMEJA						
Actividad Económica	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Var %
Comercio	2.854	62	5	0	2.921	1,5
Hoteles, Restaurantes, bares y similares	838	8	0	0	846	4,6
Construcción	548	72	10	1	631	0,3
Actividades inmobiliarias y servicios empresariales	538	50	6	0	594	2,2
Industria manufacturera	459	17	6	2	484	3,0
Transporte, almacenamiento y comunicación	350	19	4	1	374	3,6
Otras actividades de servicio comunitario	306	2	0	0	308	3,0
Servicios sociales y de salud	182	7	1	0	190	3,8
Educación	78	4	0	1	83	10,7
Intermediación financiera	42	1	0	0	43	7,5
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	39	4	0	0	43	19,4
Explotación de minas y canteras	9	2	1	0	12	0,0
Suministro de electricidad, agua y referente a servicios públicos	2	0	0	1	3	-40,0
Pesca	3	1	0	0	4	0,0
Administración pública y seguridad social	6	0	0	0	6	100,0
Total	6.254	249	33	6	6.542	2,5

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja

2. CÚCUTA

- **Dinámica Empresarial³⁰:**

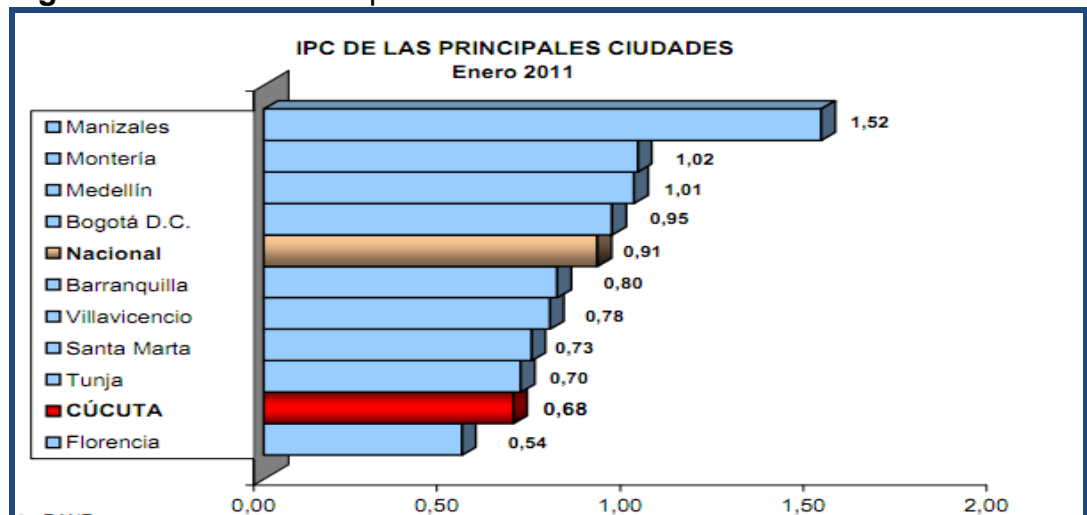
EL empleo en el área Metropolitana de Cúcuta presenta desde el año pasado (2010) incrementos significativos que colocan a Cúcuta con un alto índice de desempleo que al 19.4, prácticamente compartiendo un segundo lugar con Pereira y Armenia.

Sigue la economía regional desarrollándose con mucha incertidumbre con una tasa de desempleo preocupante y sin alternativas de choque para menguar este efecto social. Un Comportamiento positivo se reflejó en el movimiento mercantil de la Cámara de comercio de Cúcuta. Se matricularon 1360 empresas, esto representa un incremento de 4.53%, al igual que las empresas renovadas aumentaron 16.5%.

El turismo como tal, muestra que los pasajeros movilizados a diciembre de 2010, mostraron un aumento positivo de 61.26%, es decir, 371.191 pasajeros pisaron la frontera vía aérea.

Como medida de contraste la inflación afortunadamente se mantiene con índices bajos. 0.68% es el acumulado para el AMC, con lo cual se puede decir que los precios se mantienen muy estables sin afectar el bolsillo de los consumidores. A pesar de la ola invernal, la ciudad refleja un índice inflacionario relativamente bajo respecto al nacional.

Figura 9: Dinamismo Empresarial en Cúcuta.



³⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA

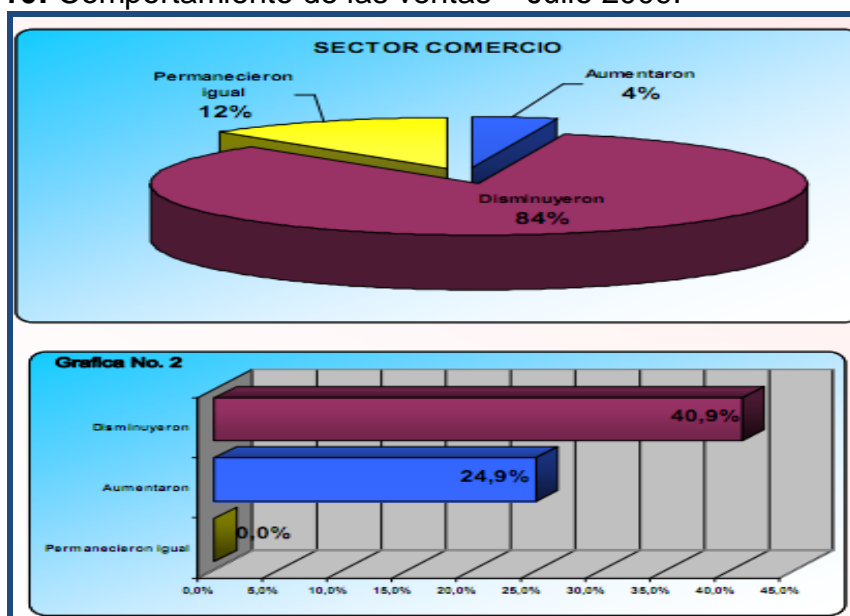
	Fecha	2010	2011	Variación	
ACTIVIDAD EMPRESARIAL <1>					
Cámara de comercio de Cúcuta					
Enero-Febrero					
Matriculadas		1.301	1.360	4,53%	↑
Renovadas		2.550	2.975	16,67%	↑
Canceladas		422	446	5,69%	↑
Total Matriculas constituidas *					
MERCADO LABORAL <2>					
Dic - Feb					
Tasa de Desempleo Nacional		13,8%	13,5%	-0,3	↓
Tasa de Desempleo 13 Áreas		13,7%	13,1%	-0,6	↓
Población Área Metropolitana de Cúcuta (miles de personas)		759	768	1,2%	↑
Ocupados (miles de personas)		307	302	-1,6%	↓
Desocupados (miles de personas)		60	73	21,7%	↓
Tasa de Desempleo (AMC**)		16,4%	19,4%	3,0	↓
Tasa de Ocupación		52,5%	50,9%	-1,6	↓

Fuente: DANE

- Comportamiento de las Ventas Enero –Julio 2009.

En el sector comercio se encuestaron 191empresas. El 84% de los encuestados registran una disminución en ventas al comparara los periodos 2008-2009. De esta disminución, dicen que en promedio las ventas bajaron en un 40% como lo muestra la gráfica No. 2. Por ser un sector de alta dependencia binacional, los encuestados dicen que hechos muy conocidos y de largo tiempo como: precio del bolívar, apertura de nuevos establecimientos, política binacional y las tarjetas cadivi como una nueva variable que tuvo un gran impacto en el 2008, son factores permanentes que inciden en todo esta actividad comercial.

Figura 10: Comportamiento de las ventas – Julio 2009.



Fuente: DANE

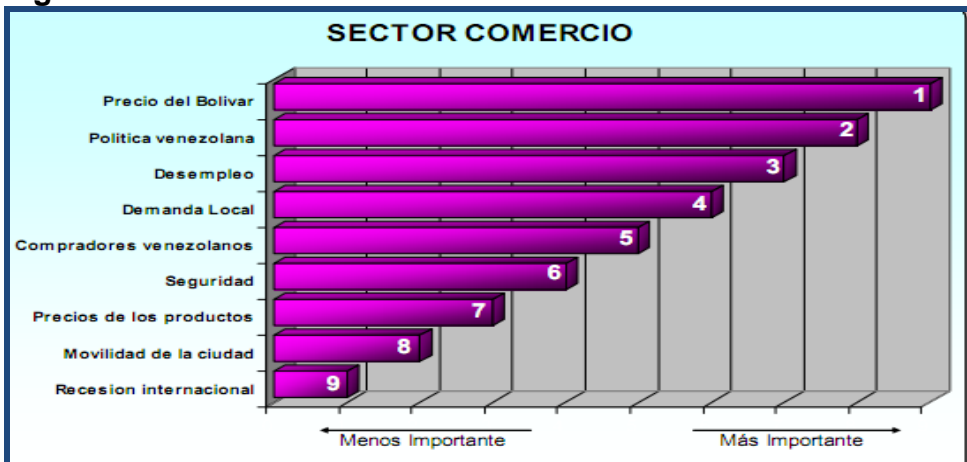
- **Variables que Inciden en los Negocios**

El comercio tiene fuerte dependencia de la divisa venezolana, así como también de la Política Económica y Comercial de Venezuela.

El desempleo y demanda local la catalogan como de media importancia.

A la recesión mundial y la movilidad le dan una calificación menor.

Figura 11: Sector Comercio.

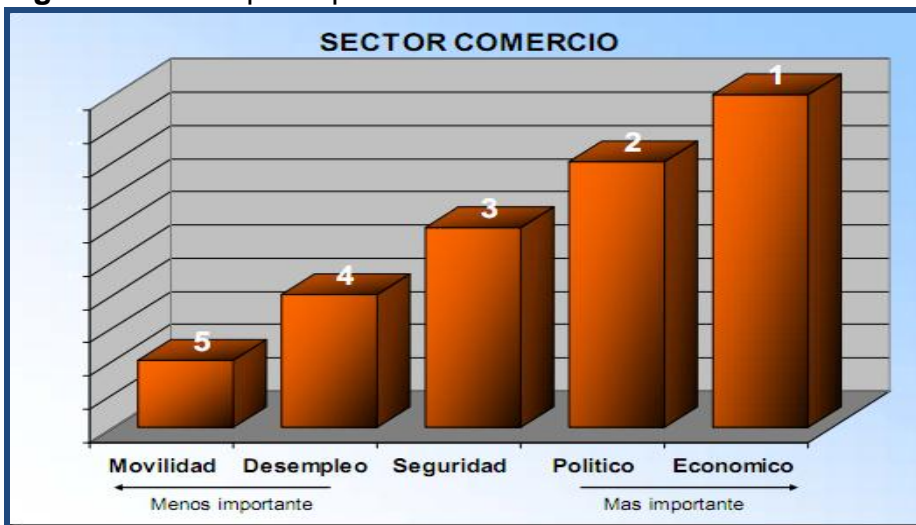


Fuente: DANE

- Principales problemas de la Ciudad de Cúcuta:

En todos los sectores analizados, el entorno económico es de impacto mayor, el tema político y seguridad generan desconfianza en el consumidor, y el desempleo junto a la movilidad lo califican de menor importancia.

Figura 12: Principales problemas del sector Comercio.



Fuente: DANE

- Composición Micro, Pequeña, Mediana y Grandes empresas por sectores económicos.

Figura 13: Empresas vigentes en Cúcuta.

SECTOR ECONÓMICO	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
<i>A - Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura</i>	178	12	1	0
<i>B - Pesca</i>	3	0	0	0
<i>C - Explotación de Minas y Canteras</i>	208	18	4	4
<i>D - Industria Manufacturera</i>	2694	102	17	9
<i>E - Suministro de Electricidad, Gas y Agua</i>	18	3	4	4
<i>F - Construcción</i>	523	68	13	9
<i>G - Comercio al por mayor y al por menor</i>	11165	414	73	50
<i>H - Hoteles y Restaurantes</i>	1513	15	3	1
<i>I - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones</i>	1089	65	10	3
<i>J - Intermediación Financiera</i>	602	58	11	31
<i>K - Actividades Inmobiliarias y Empresariales</i>	1454	97	11	4
<i>L - Administración Pública y Defensa; seguridad social</i>	16	3	0	0
<i>M - Educación</i>	162	6	0	0
<i>N - Servicios Sociales y de Salud</i>	247	46	3	3
<i>O - Otras Actividades de Servicios Comunitarios</i>	1129	18	3	5
<i>P - Hogares Privados con Servicio Doméstico</i>	0	0	0	0
<i>Q - Organización y Órganos Extraterritoriales</i>	1	0	0	0
TOTAL	21.002	925	153	123
GRAN TOTAL		22.203		
PARTICIPACIÓN	94,6%	4,2%	0,7%	0,6%

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta.

3. PAMPLONA

Actividad comercial:

Producción de alimentos como dulces y colaciones, producción de tejidos, la industria hotelera y turismo. Es de destacar que ésta es una ciudad estudiantil, lo cual quizás enfocado a la industria hotelera y turismo, es probablemente la principal actividad económica actual del municipio, donde miles de estudiantes son albergados y alimentados, así también son los principales consumidores en los centros nocturnos y los innumerables cibercafés que desde hace un par de años han proliferado por la gran demanda que poseen.

4. SAN GIL

Sus reconocimientos llegan a fortalecerla como polo de desarrollo, centro turístico y despensa agrícola del sur de Santander, apreciándose el crecimiento constante de su población, del mercado regional y de sus actividades financieras, industriales y académicas.

San Gil con su parque El Gallineral y el balneario Pozo azul, en donde además podrá disfrutar de turismo de aventura con deportes de riesgo controlado: Espeleología, rappel, camping, ciclomontañismo, motocross, senderismo, parapente, canotaje y kayak.

Si se desea contemplar panorámicas majestuosas, el Cañón del Chicamocha ha labrado a través del tiempo un escenario natural y agreste que despierta la más profunda admiración, considerado uno de los mayores atractivos del departamento y la nación³¹.

SAN GIL cuenta también en temas universitarios, con instituciones de educación superior entre las cuales se destacan: Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL, Universitaria de Desarrollo e Investigación UDI, Unidades Tecnológicas de Santander UTS, Corporación Educativa Corposalud.

³¹TODA COLOMBIA ES MI PASIÓN: Departamento de Santander. Disponible en la web: <http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html>

Anexo 2. ENCUESTA DE MERCADOS

ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL MERCADO DE JOVENES



AÑOS QUE TIENEN PREFERENCIAS POR LA DE MARCA Y LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS DE

De acuerdo a las siguientes preguntas, conteste con total objetividad las preferencias que tienen los jóvenes entre 14 y 28 años de compra con respecto a la moda y en relación a los accesorios de última tecnología.

Marque con una X las respuestas correspondientes a su favoritismo y diligencie las respuestas de las preguntas abiertas.

ROPA	Sem	Quin	Mes	Trim	Sem	Año
Camisas						
Camisetas						
Jeans						
Pantalones						
Bermudas						
Chaquetas						
Blusas						
Faldas						
Capri						

DATOS GENERALES

- EDAD DEL ENCUESTADO:

- CIUDAD ACTUAL: _____
- SEXO: F: _____
M: _____

5). Cuando usted elige una prenda lo hace con base a qué criterios?

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Comodidad <input type="checkbox"/> | Garantía <input type="checkbox"/> |
| Calidad <input type="checkbox"/> | Precio <input type="checkbox"/> |
| Exclusividad <input type="checkbox"/> | Marca <input type="checkbox"/> |
| Modelo <input type="checkbox"/> | Motivo <input type="checkbox"/> |
| Otro: <input type="checkbox"/> | Cuál: _____ |

LÍNEA 1: ROPA DE MARCA

1). Le gusta vestir prendas de Marca?

SI NO

2). Compra usted prendas de Marca?

SI NO

3). Como acostumbra usted a pagar su compra?

Contado Tarjeta

6). Que marcas acostumbra usted a comprar referentes a Prendas de vestir?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| Hollister <input type="checkbox"/> | Abercrombie <input type="checkbox"/> |
| Armani <input type="checkbox"/> | Guess <input type="checkbox"/> |
| Dulce & Gabbana <input type="checkbox"/> | Náutica <input type="checkbox"/> |
| Parasuco <input type="checkbox"/> | Yanui <input type="checkbox"/> |
| Otras: <input type="checkbox"/> | Cuál: _____ |

7). A cuales lugares usted suele acudir para comprar las Prendas de Vestir?

Mayoristas Puntos de venta

<p>4). Con que frecuencia compra usted estas prendas?</p>	<p>Fábrica</p> <p>Súper Mercados <input type="checkbox"/></p> <p>Tiendas de Ropa <input type="checkbox"/></p> <p>Centros Comercia <input type="checkbox"/></p> <p>Internet <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>
---	---

8). Cuanto suele usted gastar en promedio por producto en su compra?

ROPA	VALOR DE LA COMPRA
Camisas	\$
Camisetas	\$
Jeans	\$
Pantalones	\$
Bermudas	\$
Chaquetas	\$
Blusas	\$
Faldas	\$
Capri	\$

LÍNEA 2: ACCESORIOS TECNOLÓGICOS

Los accesorios tecnológicos son complementos para el computador, que maneja MERCATON como memorias USB, cámaras web, Auriculares, baterías de los PC, cargadores.

9). Le gusta utilizar accesorios tecnológicos?

SI NO

10). Compra usted accesorios tecnológicos?

SI NO

11). Como acostumbra usted a pagar su compra?

Contad Tar

16). Cuanto suele usted gastar en

12). Con que frecuencia compra usted estos accesorios tecnológicos?

Accesorios Tecnológicos	Sem	Qui n	Me s	Tri m	Se m	Añ o
Cargadores						
Auriculares						
USB						
Cámaras Digitales						
Baterías PC						

13). Cuando usted elige un accesorio tecnológico lo hace con base a qué criterios?

Garantía Exclusividad

Calidad Moda Modelo

Otro: Cuál: P o M a

14). Que marcas acostumbra usted a comprar referentes a accesorios tecnológicos?

Genius Kingstone Sony Maxell

Otras:

Hp Epson Logitech LG

Cuál:

15). A cuales lugares usted suele acudir para comprar los accesorios tecnológicos?

Mayoristas Fábrica

Súper Mercados Tiendas de Ropa Centros Comercia

Puntos de Internet Otros

promedio por producto en su compra?


Accesorios Tecnológicos	VALOR DE LA COMPRA
Cargadores	\$
auriculares	\$
USB	\$
Cámaras	\$
Baterías PC	\$


17). Estaría usted dispuesto a conocer una empresa que le proporcione estos dos tipos de líneas específicas?


SI NO


¡MUCHAS GRACIAS!


Anexo 3. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES DEL PLAN DE MERCADEO


FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
	Código:		Fecha Act. :	
	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR: Nivel de Ventas		PROCESO – ÁREA: Ventas	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Medir el nivel de ventas logrado de lo planeado.			
RESPONSABLE:	Gerente de MERCATON.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\frac{[(\$Ventas Reales Mensuales)/(\$Ventas Planeadas al Mes)] * 100\%}{}$			
UNIDAD DE MEDIDA:	PERIODICIDAD:	META:		
Porcentual %	Mensual	≥ 80%		
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:		FUENTE DE INFORMACIÓN:		
Ventas Periodo		Facturación		
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
	Código:		Fecha Act. :	
	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR: Satisfacción de los Clientes		PROCESO – ÁREA: Calidad	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Conocer el porcentaje de pedidos no conformes			
RESPONSABLE:	Gerente de MERCATON.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\frac{[(\text{Número de pedidos no conformes})/(\text{Número total de pedidos hechos})] * 100=}{}$			
UNIDAD DE MEDIDA:	PERIODICIDAD:	META:		
Porcentual %	Mensual	≤ 90%		
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:		FUENTE DE INFORMACIÓN:		
Pedidos No Conformes Total de Pedidos		Formato de Quejas y Reclamos		
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		Código:	Fecha Act. :	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:			PROCESO – ÁREA:	
Participación en el Mercado – Desarrollo Mercado			Mercadeo	
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Conocer los avances en términos de posicionamiento y penetración en el mercado		
RESPONSABLE:		Gerente de MERCATON.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$[(\text{Ventas Anuales de la Empresa}) / (\text{Ventas Anuales del Sector})] * 100 =$		
UNIDAD DE MEDIDA:		PERIODICIDAD:		META:
Porcentual %		Semestral		≥ 90%
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:			FUENTE DE INFORMACIÓN:	
Ventas Anuales Empresa Ventas Anuales Sector			Facturación Datos DANE	
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo


FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		Código:	Fecha Act. :	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:			PROCESO – ÁREA:	
Reconocimiento de MERCATON			Mercadeo	
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Determinar el nivel de reconocimiento ante clientes		
RESPONSABLE:		Gerente de MERCATON.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$[(\text{Reconocimiento de la imagen lograda}) / (\text{Reconocimiento de la imagen esperada})] * 100 =$		
UNIDAD DE MEDIDA:		PERIODICIDAD:		META:
Porcentual %		Trimestral		≤ 90%
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:			FUENTE DE INFORMACIÓN:	
Reconocimiento Imagen lograda Reconocimiento Imagen Esperada			Facturación y Seguidores nuevas redes. DANE	
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		Código:	Fecha Act. :	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:			PROCESO – ÁREA:	
Servicios de los Vendedores			Atención a Clientes	
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Medir la efectividad en la atención al cliente		
RESPONSABLE:		Gerente de MERCATON.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$\frac{[(\text{Quejas y reclamo sobre el servicio logrado}) / (\text{Quejas y reclamos establecidos anteriormente})] * 100}{100} =$		
UNIDAD DE MEDIDA:		PERIODICIDAD:		META:
Porcentual %		Mensual		≤ 20%
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:			FUENTE DE INFORMACIÓN:	
Quejas sobre el servicio logrado Quejas establecidas anteriormente			Devoluciones / Formato de quejas y reclamos	
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
		Código:	Fecha Act. :	
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:			PROCESO – ÁREA:	
Entrega a tiempo			Atención a Clientes- Calidad	
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Medir el nivel de pedidos entregados a tiempo.		
RESPONSABLE:		Gerente de MERCATON.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$\frac{[(\# \text{ Pedidos entregados a tiempo}) / (\# \text{ Total de Pedidos})] * 100}{100} =$		
UNIDAD DE MEDIDA:		PERIODICIDAD:		META:
Porcentual %		Mensual		≥ 80%
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:			FUENTE DE INFORMACIÓN:	
Pedidos entregados a tiempo ≤ 3 días Total de pedidos entregados			Formatos de los tiempos de Entrega	
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
				

	Código:	Fecha Act. :		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:		PROCESO – ÁREA:		
Retención de Clientes		Mercadeo		
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Incrementar el mercado de consumidores			
RESPONSABLE:	Gerente de MERCATON.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\frac{[(\text{Clientes Iniciales}) - (\text{Clientes que desertan})] / \text{Clientes Iniciales} * 100 =$			
UNIDAD DE MEDIDA:	PERIODICIDAD:	META:		
Porcentual %	Mensual	≥ 60%		
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:		FUENTE DE INFORMACIÓN:		
Clientes Iniciales Clientes que desertan		Base de Datos Clientes		
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

	FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR			
	Código:	Fecha Act. :		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:		PROCESO – ÁREA:		
Productividad de las Ventas		Comercio		
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Incrementar las Ventas			
RESPONSABLE:	Gerente de MERCATON.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\frac{[(\text{Unidades Vendidas periodo actual}) - (\text{Unidades vendidas periodo anterior})] / (\text{Unidades Vendidas periodo actual}) =$			
UNIDAD DE MEDIDA:	PERIODICIDAD:	META:		
Porcentual %	Mensual	≥ 75%		
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:		FUENTE DE INFORMACIÓN:		
Unidades Vendidas Periodo actual Unidades Vendidas Periodo anterior		Facturación		
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

	FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR			
	Código:	Fecha Act. :		

	Código:	Fecha Act. :		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:		PROCESO – ÁREA:		
Índice de Actividades Cumplidas		Gerencial		
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Cumplimiento de las actividades planeadas		
RESPONSABLE:		Gerente de MERCATON.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$\frac{((\# \text{ Actividades Cumplidas}) / (\# \text{ Actividades Planeadas})) * 100}{100} =$		
UNIDAD DE MEDIDA:		PERIODICIDAD:	META:	
Porcentual %		Bimensual	≥ 85%	
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES:			FUENTE DE INFORMACIÓN:	
Actividades Cumplidas Actividades Planeadas			Formatos del Grupo Primario	
HISTÓRICO DE LA MEDICIÓN:				
1 Periodo	2 Periodo	3 Periodo	4 Periodo	5 Periodo

Anexo 4. IMÁGENES DEL LOCAL COMERCIAL

