

PLAN DE MERCADEO VICKY ARTURO ACCESORIOS

JOHN JAIRO CORTES MURILLO

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Mercadeo

Director del Trabajo de Grado:

HUGO SAAVEDRA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

JULIO 2016

Resumen

El presente trabajo trata sobre el diseño de un plan de mercadeo para la marca Victoria Arturo, la cual comercializa accesorios de vestuario para dama en estratos 2, 3 y 4; bajo un modelo de negocio de venta personal y utilizando como canal de información las redes sociales.

Como resultado se obtiene una propuesta de valor, que a partir del análisis interno y externo de la empresa, llegará a un tamaño de mercado más amplio usando canales digitales como herramienta de mercadeo. Para lograrlo, se hace una revisión de fuentes de información secundaria del sector del vestuario y una investigación exploratoria para identificar hábitos de consumo y comportamientos de los clientes. De igual manera, se hace propuesta estratégica para desarrollar un modelo de comercio electrónico en conjunto con el actual modelo de venta. Entre los hallazgos principales de la investigación se encuentra la oportunidad de crear conexión con los consumidores mediante servicios de asesoría, generando la recordación y fidelidad que actualmente no se percibe; y en segunda medida llevar este servicio a un entorno digital que actualmente se encuentra subutilizado.

Palabras claves: plan de mercadeo, comercio electrónico, redes sociales, accesorios de vestuario.

ABSTRACT

This paper deals with the design of a marketing plan for the brand Victoria Arthur, which sells costume accessories for women in layers 2, 3 and 4; under a business model personal selling and using as an information channel social networking.

As a result a value proposition that from internal and external analysis of the company will reach a wider market size using digital channels as a marketing tool is obtained. To achieve this, a review of secondary sources of information of the clothing sector and exploratory research to identify consumer habits and behaviors of customers is done. Similarly, strategic proposal is to develop a model of electronic commerce in conjunction with the current sales model. Among the main findings of the investigation it is the opportunity to create connection with consumers through advisory services, generating remembrance and fidelity that are not currently perceived; and second measure bring this service to a digital environment that is currently underused.

Keywords: marketing plan, e-commerce, social networking, costume accessories.

INDICE

1	ANTECEDENTES	7
2	BASES TEÓRICAS	8
3	METODOLOGÍA.....	9
4	OBJETIVOS Y METAS.....	10
4.1	Objetivo general	10
4.2	Objetivos específicos.....	10
5	ANÁLISIS DE LAS 5C.....	10
5.1	Clientes.....	10
5.2	Colaboradores.....	13
5.3	Compañía.....	14
5.4	Competidores.....	15
5.5	Contextos.....	17
6	RESULTADOS INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA (ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD).....	24
6.1	Definición de la muestra.....	24
6.2	Objetivo general	24
6.3	Objetivos de la investigación	24
6.4	Atributos valorados	24

6.5	Marcas identificadas	25
6.6	Frecuencia de compra.....	25
6.7	Sustitutos	25
6.8	Lugares de compra	26
6.9	Insatisfacciones y experiencias	26
6.10	Motivadores de la compra de accesorios de vestuario	26
6.11	Ocasiones de compra.....	28
7	ANÁLISIS DOFA	29
8	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	32
8.1	Selección del TARGET	33
8.2	Declaración de posicionamiento	33
9	MEZCLA DE MERCADEO LAS 4P	34
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
11	PROYECCIÓN FINANCIERA.....	47
12	CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	48
13	BIBLIOGRAFÍA	51
14	ANEXO A. GRÁFICOS.....	54
15	ANEXO B. PYG.....	61
16	ANEXO C. CRONOGRAMA.....	63

1 ANTECEDENTES

Vicky Arturo Accesorios es una iniciativa de emprendimiento familiar en la ciudad de Cali, nació el 13 de julio de 2013. La marca se construyó con el objetivo de comercializar relojes, accesorios en acero y bronce de forma directa a los consumidores de este tipo de producto. La empresa selecciona y compra las prendas a importadores y distribuidores mayoristas y luego los comercializa a sus clientes de forma directa, mediante servicios de mensajería y representantes de ventas. Desde el año 2013, Vicky Arturo Accesorios tiene una página en Facebook como canal de comunicación y divulgación para los productos que comercializa.

La marca hasta el momento tiene una propuesta de valor de bajo precio, variedad y facilidad de pago. Actualmente se ha alcanzado un número de 200 clientes y un volumen promedio de ventas anuales de 39 millones de pesos, dejando un margen bruto del 40% y gracias al uso de Facebook se ha logrado vender productos en otras ciudades del país.¹

Los accesorios en acero han tenido muy buena aceptación en el público femenino por ser prendas con variados diseños, muy durables y precios asequibles; en esa dirección, Vicky Arturo Accesorios ha trabajado sobre oportunidades de ventas en esta categoría y con reconocimiento por parte de sus clientes como un asesor y comercializador de productos para mejorar su imagen. Por lo tanto, se identifica la oportunidad de formalizar una propuesta de valor única que le permita cautivar un segmento o segmentos atractivos en términos de

¹ Armenia, Putumayo, Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Manizales entre otras ciudades.

crecimiento potencial de ventas a nivel nacional utilizando herramientas digitales y venta personal

2 BASES TEÓRICAS

Partiendo de la oportunidad descrita y de la necesidad de definir un enfoque estratégico hacia el mercado para la marca Vicky Arturo, se plantea el diseño de un plan mercadeo que según la propuesta de Dolan (2000) debería ser construido a través de un proceso compuesto por cuatro etapas: análisis de las características del mercado, definición de la creación de valor, identificación de la forma de capturar el valor y establecer la forma de sostenerlo.

De igual manera, desde lo propuesto por Hair, Bush, y Ortinau (2010) la investigación de mercados es una herramienta útil para la planeación y decisiones de mercadeo, en aspectos como el análisis de mercado, la segmentación del mercado, y el análisis de la competencia. Como herramienta para recopilar información sobre el comportamiento del consumidor en este mercado será necesaria una investigación exploratoria del mercado que permita encontrar información sobre los atributos valorados por los clientes y las necesidades insatisfechas que puedan ser oportunidades para posicionar la marca y aumentar su participación de mercado.

Posterior a la etapa de análisis de las características del mercado se definirá la segmentación, selección del público objetivo y fijar el posicionamiento deseado para la marca. Para lograrlo Sarvary y Elberse (2006) proponen realizar una la segmentación que requiere de ejecutar tres pasos así: entender los beneficios que el cliente percibe, segmentar el mercado y desarrollar perfiles de cliente prototipo basados en los beneficios, y encontrar

variables observables que con mayor probabilidad permiten discriminar los beneficios percibidos por cada segmento.

3 METODOLOGÍA

Partiendo del marco teórico expuesto se propone seguir la siguiente metodología de trabajo por fases:

Primero se analizará el entorno de la marca aplicando el análisis de las 5C, apoyado en la revisión de datos e información de fuentes secundarias diferentes autores. Se apoyará este análisis con una investigación exploratoria que permita identificar entre los clientes y prospectos los atributos y aspectos relevantes del proceso de compra y consumo de accesorios. Como técnica de investigación para obtención de los datos se utilizarán entrevistas a profundidad a mujeres de estratos 2, 3 y 4, amas de casa, empleadas e independientes. Al finalizar esta etapa se propone un análisis DOFA como punto de partida para desarrollar el marco estratégico que permitirá el logro de los objetivos propuestos.

En segunda instancia se realizará una propuesta de segmentación, público objetivo y posicionamiento que responda al análisis previo y permita dirigir las estrategias hacia los clientes que con mayor probabilidad apreciaran la marca por su propuesta de valor.

Finalmente, se construirá la mezcla de mercadeo donde se definirán las acciones estratégicas para entregar la propuesta de valor de la marca y alcanzar los objetivos de venta propuestos.

4 OBJETIVOS Y METAS

4.1 Objetivo general

Alcanzar un incremento promedio anual de ventas reales en un 61% y mantener una rentabilidad anual promedio de 12% mediante una propuesta de valor única que permita posicionar a Vicky Arturo como una marca que entrega moda, belleza y comodidad al público femenino colombiano.

4.2 Objetivos específicos

- Definir la propuesta de valor para la comercialización de accesorios entre el segmento o nicho seleccionado.
- Diseñar la combinación de mezcla de mercadeo apropiada para llegar con la propuesta de valor esperada por el público objetivo escogido.

5 ANÁLISIS DE LAS 5C

5.1 Clientes

5.1.1 Caracterización actual

La marca Vicky Arturo ha desarrollado su modelo de negocio atendiendo al público femenino principalmente de Cali y otras ciudades capitales de Colombia: Bogotá, Medellín, Pereira, Barranquilla, Cartagena, Girardot y Buenaventura. La estratificación socioeconómica de la población que atiende se encuentra principalmente en estratos 3, 4 y 5,

cuya edad oscila entre los 20 y 60 años. Se identifican los siguientes comportamientos en los actuales clientes²:

- Compran accesorios como un complemento que armonice su vestuario cotidiano.
- Compran productos que les permitan proyectar una buena imagen, sentirse bonitas, y llamar la atención sin ser extravagantes.
- Compran regularmente ante la necesidad de actualizar constantemente su imagen
- Eligen productos cuyos precios no representen una alta inversión que impacte el consumo básico de otros productos de su canasta familiar mensual
- La compra es estimulada por las facilidades de pago o descuento ofrecidas.
- No tienen el tiempo o no les gusta buscar la prenda entre la gran variedad de diseños disponibles en tiendas o centros comerciales distantes a sus viviendas o lugares de trabajo.
- Disfrutan de dialogar con otras personas y aprecian recibir recomendaciones de cómo mejorar su imagen con las prendas que adquieren. Normalmente disfrutan de comprar acompañadas o asesoradas por sus amigas y adicionalmente quieren hacerse notar entre su círculo social sin ser extravagantes.

Según lo expuesto, desde la percepción de las vendedoras se identifica una hipótesis sobre el comportamiento de los clientes explicada por la teoría de las jerarquías de necesidades de

² Percepciones recogidas de las vendedoras gracias a su interacción permanente con los clientes.

Maslow: nuestro cliente se motiva a adquirir accesorios de vestuario buscando satisfacer necesidades sociales y de autoestima.³

Un subgrupo importante de clientes se comportan como distribuidores minoristas, se localizan en ciudades distintas a Cali; mujeres de edades entre los 30-50 años, madres cabezas de hogar o comerciantes independientes que tienen redes de contactos y al conocer los productos mediante la página en Facebook realizan pedidos de 5 o más artículos con la intención de distribuirlos.

La información recopilada a través de reportes estadísticos de la página de Facebook sobre el comportamiento y clasificación de clientes de la marca Vicky Arturo Accesorios permite identificar el siguiente perfil demográfico:

- Se identifica que los principales seguidores de la marca se encuentran en el rango de **25 a 34 años** y en segundo lugar se encuentran los del rango de **18-24 años**. (Ver Figura 1)
- Las ubicaciones principales de seguidores de la marca se encuentran en **Bogotá, Medellín y Cali**. (Ver Figura 2)

El mayor tamaño de público comprador potencial al cual se está llegando con información de los productos y la marca, a través de Facebook, se encuentra en el rango de edad de los 18 a los 24 años. El público que comparte información o interactúan con las publicaciones de la página (interactúan con la marca) se encuentran principalmente en el rango de edad de los 25 a los 34.

³ (Phillip, 2006)



Figura 1 Seguidores de la marca en redes sociales (Fuente: Estadísticas de la página <https://www.facebook.com/Vickyarturoaccesorios/>)

Pais	Tus fans	Ciudad	Tus fans	Idioma	Tus fans
Colombia	2856	Bogotá, Colombia	441	Español	2276
España	24	Medellín, Colombia	195	Español (España)	622
Chile	23	Salomía, Valle del Cauca	175	Español (Colombia)	25
México	14	Cali, Colombia	172	Inglés (Estados Unidos)	21
Estados Unidos de A...	13	Meléndez, Valle del Ca...	143	Francés (Francia)	7
Panamá	6	Villanueva, Valle del C...	121	Portugués (Brasil)	4
Ecuador	3	Juanchito, Valle del Ca...	82	Inglés (Reino Unido)	2
Costa Rica	3	Barranquilla, Colombia	80	Italiano	1
Uruguay	2	San Fernando, Valle d...	73	Holandés	1
Brasil	2	Cartagena de Indias, ...	65		

Figura 2 Distribución por ciudades de los seguidores (Fuente: Estadísticas de la página <https://www.facebook.com/Vickyarturoaccesorios/>)

5.2 Colaboradores

La empresa cuenta con una vendedora en contrato por prestación de servicios tiempo completo y dos agentes comerciales que reciben comisiones entre el 10% y el 15% sobre las

ventas que realicen. La motivación de los agentes está dado por la comisión que reciben y poder realizar esta actividad a tiempo parcial en combinación con otras actividades.

El trabajo en equipo, la comunicación, el respeto y buen trato entre las vendedoras es fundamental para mantener una buena relación y la adecuada ejecución del proceso de venta. El flujo de información sobre los productos, su disponibilidad, las nuevas colecciones y el apoyo de difusión realizado a través de la página de Facebook y WhatsApp se constituyen en la principal herramienta de trabajo, acompañado de la calidez y preocupación no solo por venderle un producto sino por crear una relación de amistad y confianza con los clientes. El éxito del negocio está en las habilidades de observación e interpretación de los gustos y necesidades de los clientes en conjunto con la capacidad de mantener relaciones de confianza sobre los clientes.

5.3 Compañía

Actualmente el emprendimiento cuenta con 3 vendedoras: una dedicada 100% a la venta directa visitando clientes en sus hogares y lugares de trabajo, realizando contacto con clientes de otras ciudades; las otras dos se dedican a la venta de los productos de forma directa en sus lugares de trabajo, hogares y sitios que frecuentan; reportando ventas quincenales y mensuales bajo la modalidad de comisión por volumen de ventas. Durante dos años esta experiencia y conocimiento acumulados han posibilitado crear relaciones de confianza y credibilidad con los actuales clientes.

Las entrega de los productos en la ciudad de Cali se realiza contratando servicio de mensajería local o entrega directa de las vendedoras. Para otras ciudades del país se realiza a través de empresas de mensajería a nivel nacional.

Las formas de pago que se ofrecen son a través de transferencia electrónica, pago por QR, consignación en cuenta de ahorros, efectivo o giros a través de Efective, Gane y Balotoo. Los clientes que compran recurrentemente o son referidos por otros clientes fieles acceden a crédito con plazos de 60 y 90 días.

Se tiene una comunidad de clientes efectivos y prospectos consolidada a través de la página de Facebook y grupos de difusión de Whats App, entre los cuales se distribuye el material fotográfico de los productos. Se ofrece garantía sobre los accesorios hasta de 15 días en desprendimientos de partes recuperadas y que no hayan sido averiados por mal uso de la prenda, soportada por los proveedores que actualmente se tienen.

La empresa no cuenta con un almacén o punto de venta físico que le permita a los clientes dirigirse a ver los productos físicamente y que genere confianza en nuevos, sin embargo algunos clientes han publicado experiencias positivas en el proceso de compras a manera de testimonios en la página de Facebook.

5.4 Competidores

Frente al principal valor que se quiere ofrecer es el servicio de asesoría y selección de prendas ajustadas al perfil del cliente y las tendencias de moda, no hay un claro competidor, sin embargo, la fuente de ingresos son los productos comprados por el cliente. En ese sentido, los establecimientos comerciales tipo boutiques, almacenes de ropa y accesorios se constituyen en la competencia directa, así como también las tiendas on-line de este tipo de productos. Se observan muchos proveedores-diseñadores que crean sus propios productos y los personalizan, consecuencia de la velocidad en innovación, por eso las empresas de este

sector deben estar generando nuevas ideas y diseños para diferenciarse y retener a los clientes.

Teniendo en cuenta las marcas presentes en el canal Facebook se identifican negocios o empresas que actualmente se encuentran mejor posicionadas en dicho canal y evidencian resultados tanto en el número de seguidores como de interacciones de sus clientes. A continuación un listado de competidores identificados en Facebook.

Tabla 1

Competencia en Facebook sobre temáticas de accesorios.

#	Página	Total de Me gusta de la página	Desde la semana pasada	Publicaciones de esta semana
1	Carolina Herrera	1,3M	0,003	7
2	Studio F - Official site	1,1M	0,002	35
3	Tous Jewelry	613,4K	0,002	3
4	Sasmon Colombia	179K	0,024	105
5	Piel canela Vestidos de baño	152,8K	0,009	21
6	accesorios Ave María	119,6K	0,001	2
7	Variedades Carol	103,9K	0,01	7
8	Dulce Encanto Accesorios	53,3K	0	5
9	LYNX Accesorios	44K	0,003	6
10	Bolsos Pink	36,9K	0,016	26
11	Joyereros de Occidente	23,3K	0,003	5
12	Zoui Joyas	21,9K	0,002	6
13	Pequeñas indulgencias	10,2K	0,002	4
14	Ahava Accesorios	6,3K	0,032	13
15	Candela Accesorios	5,3K	0	0
16	Vickyarturo/Accesorios y Perfumería	3,1K	0	3

Nota: Fuente Facebook

En su mayoría estas marcas tienen una propuesta de variedad en diseños y manejan varias categorías de productos (ropa, calzado, bolsos, relojes, accesorios, entre otros). Brindan recomendaciones, tendencias y tips sobre la moda, publican constantemente información sobre estos temas, sin embargo, aparentemente no hay una relación directa ni personalizada con los miembros de la comunidad. En la mayoría de los casos se caracterizan por unos

precios asequibles y en otros el posicionamiento de marca líder en la moda les permite mantener unos precios altos o únicos dada la heterogeneidad de los productos y el grado de diferenciación en estilos. En la competencia se observa una tendencia de uso de redes sociales para la publicación de información sobre la moda de vestuario calzado y accesorio. Entre la competencia aparecen diseñadores independientes de accesorios quienes encuentran en las redes sociales la forma más efectiva y económica de darse a conocer.

5.5 Contextos

5.5.1 Macroeconómico

Según el fondo monetario internacional para el año 2016 se tiene una expectativa de crecimiento del PIB superior a las del 2015, llegando a un 2.77%. Para el año 2017 y 2018 el crecimiento esperado es del 3,21 y 3,57 respectivamente. Estas expectativas de crecimiento son positivas para la economía en general y en particular significa que el mercado del vestuario puede hacer parte de este crecimiento general teniendo en cuenta las características del sector.

Con respecto a la inflación, según el Banco de la República y el DANE, para el año 2016 tenderá a crecer hasta el pico más alto a presentarse en el mes de junio en 8%, punto de inflexión donde empezaría a descender hasta llegar a diciembre en un 4,5%. La actual tendencia de inflación no parece tener un gran impacto el mercado de accesorios de forma directa.

De forma general la balanza comercial a febrero de 2016 fue negativa, y esto de alguna manera repercute en las tendencias de revaluación del dólar lo cual incrementará

consecuentemente los índices de inflación y los precios de los accesorios importados. (DANE, 2016).

La inflación en el mercado de accesorios dependerá principalmente de que el dólar continúe revaluándose en cuyo caso Vicky Arturo debería revisar su política de precios y ajustarlos según el impacto tanto en la demanda como en su rentabilidad.

En cuanto a los impuestos, los accesorios en acero corresponden a la partida arancelaria 7117.19.00.00 y sobre ella aplican los siguientes impuestos: gravamen a la importación (15%), IVA (16%), y el impuesto de renta (25%). El régimen de comercio que aplica es de libre importación. Según estos datos obtenidos de la DIAN, los importadores soportan una carga impositiva del 15% el cual se traslada a los costos de comercialización de Vicky Arturo. En cuanto a los resultados financieros de Vicky Arturo, la operación de comercialización debe generar un margen bruto que después de pagado el 25% de impuesto de renta el negocio genere al menos entre el 3 y 5 % de beneficios.

5.5.2 Microeconómico

5.5.2.1 Comercio minorista

Las ciudades que mostraron mayor crecimiento de las ventas minoristas en el año 2015 fueron Cali y Medellín cada una con una variación año corrido del 3,5% y del 3,8% respectivamente (DANE, 2016). Ver Gráfico 1. En cuanto al crecimiento del comercio minorista para el mercado de vestuario este llegó al 3,45% destacándose las ciudades de Pereira (5,05%), Montería (5,01%) y Pasto (4,92%). Otras ciudades grandes que presentaron un crecimiento importante fueron: Cartagena (4,50%), Cúcuta (4,31%), Bucaramanga (4,98%) y Villavicencio (3,12%). Se observa que las ciudades más grandes como

Barranquilla (-0,95%) y Bogotá (-0,37%) decrecieron o en el mejor de los casos lo hicieron por debajo del 1% como Medellín (0,25%) y Cali (0,16%). Ver Gráfico 2.

5.5.2.2 *Consumo de la moda en Colombia*

El consumidor hace uso de prendas de vestir en promedio 1380 minutos diarios frente a un tiempo de decisión de compra que toma 21 en promedio (Herrera M., *Comprometria el seguimiento continuo del consumidor - sena - mayo de 2015*, 2015). Basado en lo anterior se identifican dos situaciones que derivadas del consumo de vestuario influyen en la toma de decisiones de compra de accesorios: la primera define que los consumidores buscan prendas que soporten el uso intenso diario; esperaran que sean durables, cómodos y armónicos con el resto de las prendas de vestuario. La segunda establece que los consumidores renuevan con frecuencia la colección de accesorios que utilizan en función de no volverse monótonos.

Dentro de los criterios que los consumidores tienen en cuenta para tomar las decisiones de compra de vestuario está la satisfacción de necesidades básicas, el gusto, la costumbre y la calidad (Ver Gráfico 4). En cuanto al proceso de compra de vestuario se identifica que los clientes siguen el siguiente embudo de conversión para llegar a la venta.

El embudo de la Figura 3 nos permite identificar cuáles son las probabilidades de que un comprador potencial partiendo de los motivadores principales llegue realmente a realizar una compra efectiva. Se observó durante el año 2015 que los meses donde aumentaron las compras vestuario fueron: Febrero, Mayo, Agosto, Octubre, Diciembre. Ver Gráfico 3.

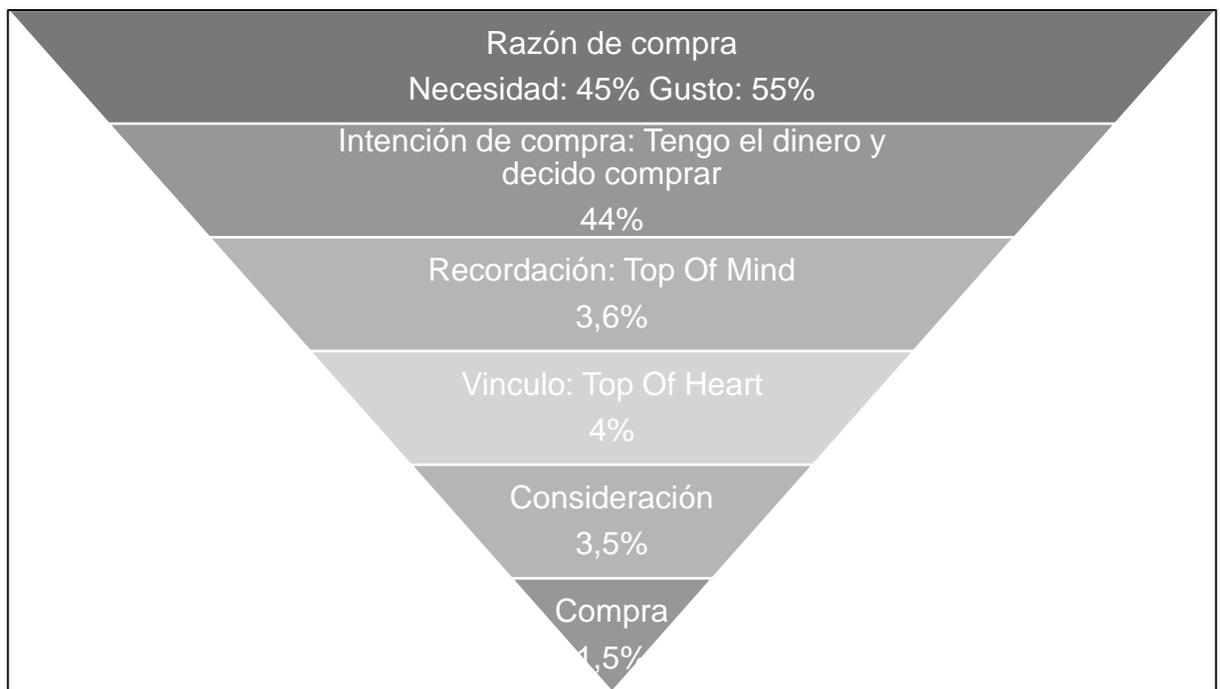


Figura 3 Embudo de compra (Fuente: RADDAR - 2015)

5.5.3 Tecnologías de la información y la comunicación.

Entre las herramientas tecnológicas para realizar mercadeo digital en la ejecución del presente plan se definen: redes sociales, remarketing⁴ y retargeting,⁵ boletines electrónicos, página web, SEO y SEM⁶, blog, y pago en línea. Estas herramientas ayudarán a posicionar

⁴ “Remarketing: consiste en la generación de impactos publicitarios de calidad a aquellos usuarios que hicieron clic en los enlaces patrocinados de los resultados de búsqueda. Esta solución permite vincular los esfuerzos de un anunciante en PPC y en Display Advertising.” (Villaplana, 2013) Ver más en: <http://www.cloud-tic.com/marketing-online-que-son-el-re-targeting-re-marketing-re-messaging-y-rtb/#sthash.eajFbRFf.dpuf>

⁵ “El Re-Targeting consiste en la generación de impactos publicitarios de calidad (basados en comportamiento) a aquellos usuarios que han hecho clic en alguna de las acciones tácticas de nuestra estrategia, o gracias a una visita espontánea, o ha accedido a alguno de nuestras landing pages, es decir, trata de recuperar ese usuario que ha accedido a contenido nuestro pero que finalmente no ha realizado la compra.” (Villaplana, 2013)- Ver más en: <http://www.cloud-tic.com/marketing-online-que-son-el-re-targeting-re-marketing-re-messaging-y-rtb/#sthash.eajFbRFf.dpuf>

⁶ SEO: Siglas en inglés de Search Engine Optimization, que consiste en el conjunto de acciones sobre el contenido y el desarrollo de un sitio web con el fin de que logre el posicionamiento en los primeros resultados

la marca, establecer relaciones estrechas con los clientes y favorecer la toma de decisiones de compra de los clientes. Toda esta dinámica digital se ve impulsada por el incremento de la penetración del internet y la evolución de los sistemas de pago en línea. Se identifica las siguientes cifras de penetración del internet en Colombia:

Tabla 2

Uso de internet (Mujeres)

Rango de edad	Total Mujeres	Usan internet	Proporción
De 12 a 24	5.409	4.407	81%
De 25 a 54	9.757	5.492	56%
55 y más	4.101	636	16%

Nota: Fuente DANE y MinTIC

A futuro debe considerarse el surgimiento de la segunda generación de las App Wearables o tecnología que se lleva puesta, accesorios que se convierten en aplicaciones funcionales como los Smart Watch, y las Smart Band, transforman o complementan la razón de uso de un accesorio como el reloj y se convierten en sustitutos con mayor valor agregado que los accesorios tradicionales. Esta tendencia viene cogiendo fuerza entre la generación de los Millenians (18-34 años). (Bueno, 2016).

5.5.4 Cultural y demografía

A continuación se describen aspectos relevantes de la cultura y la demografía de las generaciones actuales. Se destacan las fuentes de información preferidas, sus prioridades y los motivadores de compra en las diferentes generaciones.

de los motores de búsqueda. Estas acciones permiten alcanzar los primeros lugares de forma orgánica (si pagar publicidad). SEM: Siglas en inglés de Search Engine Marketing, que consisten en el conjunto de acciones de creación de publicidad para pautar en medios digitales, principalmente en anuncios de buscadores o de sitios web que venden sus espacios para promocionar marcas en internet mediante modalidad de pago por clic.

Tabla 3

Fuentes de información preferidas por los Millennials.

Fuentes de información	%Boomers	%Gen. X	% Millennials	%Boomlets
TV	70%	60%	53%	53%
Redes sociales	36%	31%	55%	52%
Buscadores Online	32%	27%	33%	23%
Amigos y Familia	26%	23%	30%	23%
Periódicos Online	17%	23%	24%	23%
Periódicos impresos	12%	23%	16%	18%
Radio	19%	12%		18%

Nota: Fuente Nielsen (Nielsen, 2016)

Tabla 4

Prioridades de los Baby Boomers (Nielsen, 2015)

Prioridad	%Boomers	%Gen. X	%Millenials	%Boomlets
En forma y saludable	71%	51%	39%	29%
Tiempo para la familia	50%	39%	29%	20%
Hacer dinero	10%	32%	36%	37%
Carrera satisfactoria	3%	19%	28%	31%

Nota: Fuente Nielsen (Nielsen, 2016)

Tabla 5

Motivadores de compra

	Edad	Peso del consumo respecto al ingreso	Precio	Moda	Valor
Millenials	De 18 a 25 años	130%	12%	42%	46%
Generación X	De 25 a 45 años	67%	32%	32%	36%
Boomers	Más de 45 años	54%	64%	22%	14%

Nota: Fuente RADDAR (Herrera, 2015)

Se observa que hay diferencias marcadas en el comportamiento y concepciones de valores para cada generación lo que implica un manejo diferente de la comunicación de la propuesta de valor dependiendo de la generación a la que se esté comunicando Sin embargo, las preferencias sobre el uso de canales digitales para el acceso a la información son muy similares y tienen una influencia creciente en las diferentes edades. Ver Tabla 4 y Tabla 5.

Como conclusión, es importante para este plan incorporar el diseño de una estrategia de mercadeo digital, considerando que los motores de búsqueda y las redes sociales son fuentes de información consultadas por todas las generaciones (Nielsen, 2015). Adicionalmente, pero no menos importante, la segmentación propuesta debe contemplar personas de diferentes generaciones para el diseño de diferentes formas de comunicar la propuesta de valor; incorporando elementos de comunicación relevantes para los Baby Boomers, Generación X y Millenials.

5.5.4.1 Tipos de compradores

Según el análisis del comprador realizado por (Herrera M., Economía de la moda a la herrera, 2016), en Colombia se identifican tres tipos de compradores a saber: cazador de promociones, cazador de oportunidad y cazador de valor; estos tipos de compradores pueden ser roles distintos dependiendo de la conexión que tengan con la marca y la ocasión de consumo que motive su compra.

5.5.5 Jurídico

La legalización de las importaciones de accesorios en acero desde la China y el mercado de la réplica deben ser tenidos en cuenta como criterios para seleccionar los proveedores a los cuales se les compran los productos. La copia de moda genera ventas por 250 millones, sobre 90 que deja el mercado legalizado (Herrera M., Economía de la moda a la herrera, 2016). Esto representa un reto para la comercialización legal ya que si esta no justifica el precio en valores agregados diferenciales frente a la copia, el consumidor preferirá acceder al producto de menor precio encontrado en el mercado sin importar su procedencia, teniendo en cuenta que los mecanismos de control del gobierno no son eficientes.

6 RESULTADOS INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA (ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)

Manteniendo como premisa los objetivos y metas de este plan se llevaron a cabo la siguiente metodología de investigación.

6.1 Definición de la muestra

La investigación se aplicó a 12 mujeres seleccionadas por conveniencia teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de las personas. Estas personas pertenecen a los estratos 2, 3 y 4, cuyas actividades económicas se encontraban entre amas de casas, estudiantes, empleadas y empresarias independientes; el rango de edad está entre los 20 y 40 años.

6.2 Objetivo general

Identificar rasgos de comportamiento y hábitos en la compra de accesorios de vestuario para definir una propuesta de valor que conecte a Vicky Arturo con su público objetivo.

6.3 Objetivos de la investigación

- Identificar los atributos buscados por las mujeres para la compra de accesorios de vestuario en acero.
- Identificar hábitos de las mujeres en relación a la adquisición de accesorios de vestuario.
- Identificar las marcas de accesorios preferidas por la mujer colombiana.

6.4 Atributos valorados

Diseño, Calidad (Duración, Delicadeza y Acabados de la prenda), Precio justo, Flexibilidad del modelo para usarse con diferentes tipos de ropa, asesoría en el uso, oportunidad de entrega.

6.5 Marcas identificadas

De forma general las personas entrevistadas no recuerdan marcas comerciales de los productos, salvo el nombre de establecimientos que comercializan accesorios y eventualmente marcas que diseñan sus propios accesorios que no tienen establecimiento físico de venta, y en internet no identifican una presencia relevante de marcas. Recuerdan que han visto páginas donde se muestran accesorios y moda en general pero no el nombre de la marca en sí. Mencionan lugares como San Andresito, Centros Comerciales, Studio F, ELA, Turquesa, Niepassioni, Pequeñas indulgencias.

6.6 Frecuencia de compra

De forma general los entrevistados afirman que compran accesorios algunas veces y que principalmente lo hace cuando van a comprar ropa o cuando van a asistir a un evento especial, salvo el caso de aquellos entrevistados que con mucha facilidad se aburren con el uso recurrente de las prendas o participan actividades laborales recurrentes, donde les es conveniente vestir con accesorios diferentes en cada participación. También mencionan que eventualmente cuando ven un accesorio que les llama la atención, va acorde con su estilo de vestir y tienen la capacidad de pago lo adquieren.

6.7 Sustitutos

El sustituto cercano a los accesorios son la Joyas, en el entendido que estas se usan para ocasiones especiales al igual que los accesorios. No obstante, hay una manifestación clara de que la joya se reserva para eventos como matrimonios, grados y eventos memorables. Como sustituto indirecto se identifica que algunas prendas de vestir que por sus elementos decorativos en tejidos o apliques desplazan el uso de collares o pulseras al considerarse una

sobrecarga visual si se utilizaran al tiempo; entre los más destacados son los bolsos y blusas o vestidos con decorados o apliques.

6.8 Lugares de compra

Los lugares que frecuentan las entrevistadas son San Andresito, locales en centros comerciales, boutiques de ropa, diseñadores independientes.

6.9 Insatisfacciones y experiencias

- Compran el artículo, llegan con él a la casa y ya no les gusta.
- Deterioro de la prenda antes de lo que esperaban.
- Precios que no se corresponden con el material del que están hechos.
- Reciben un accesorio de regalo que no va con su estilo y gusto.
- El vendedor no es honesto y trata de vender a toda costa lo que ellas saben que no les queda bien.
- Se les pierden aretes y se quedan con solitarios.

6.10 Motivadores de la compra de accesorios de vestuario

Según las respuestas de las entrevistadas se identifican las siguientes razones para comprar accesorios:

Tabla 6

Motivadores e inhibidores de compra y consumo de accesorios

	<i>Motiva</i>	<i>Inhibe</i>
Comprador	Amabilidad en la atención; variedad ofrecida por el vendedor	Desatención del vendedor; pocas opciones para escoger o muchas

	<p>acorde a la necesidad; combinación con prendas que tiene o que compran; calidad aparente; gusto por el diseño de la prenda; pérdida de un accesorio que se apreciaba; precio justo; necesidad de cambiar de estilo; asistir a un evento especial; dar un regalo a una persona que conocen, pasan por una vitrina y ven algo que les llama mucha la atención; ver un accesorio puesto en combinación con ropa que es de su estilo y que lo vean agradable; la relación de amistad con el vendedor que les genera confianza en la recomendación que reciben; el acero es el material más durable en el mercado.</p>	<p>pero no acordes con su necesidad; no tener con que combinarlo; tener muchos y no usarlos; precios de joya sin ser una joya (lo evalúan por el material de que está hecho); creencia de que el acero es muy ordinario y no permite exclusividad la prenda en acero es barata; lo hacen los chinos y es de baja calidad y allá explotan la mano de obra; al acero se le cae el color.</p>
Consumidor	<p>Armonía con ropa que se va a poner; pertinente para la ocasión o evento a asistir; estar acorde al</p>	<p>Estar en casa y querer estar cómoda; que no encuentre la ropa que combina disponible; la</p>

peinado a utilizar; no obstaculizar	oportunidad amerite el uso de una
el tipo de actividad a realizar;	joya, pérdida de propiedades o
permitirle sentirse femenina; sentir	deterioro de la prenda, quedar
comodidad al usar el accesorio; el	sobrecargada.
acero no genera alergias.	

Nota: Elaboración propia del autor

Tabla 7

Matriz: Características, Atributos y Emociones

Característica	Atributos	Emociones
Material	Durabilidad, Garantía, Comodidad, Calidad	Confianza
Diseño	Exclusividad, Variedad, Equilibrado, Bonito, Hermoso, Femenino	Equilibrio, Admiración, Armonía, Aprobación, Calma, Ternura, Compulsión
Atención	Oportunidad, Amabilidad, Garantía, Sinceridad, Honestidad	Confianza, Empatía, Satisfacción, Calma
Precio	Accesibilidad, Justicia	Satisfacción

Nota: Elaboración propia del autor.

6.11 Ocasiones de compra

Los momentos en que toman la decisión de realizar la compra de accesorios son: la pérdida o deterioro de accesorios, cuando compran nueva ropa, para dar un obsequio y cuando observan algo que les llama la atención al estar haciendo las compras habituales de la canasta familiar.

7 ANÁLISIS DOFA

A partir del análisis realizado de las 5C y la investigación cualitativa se establece el siguiente análisis DOFA.

7.1.1 Debilidades

- Ausencia de estrategias para la masificación de ventas desaprovechando las posibilidades de aumentar la cobertura geográfica a nivel nacional.
- No se realizan análisis a los datos capturados en redes sociales de los clientes para desarrollar estrategias que aumenten el alcance, frecuencia y efectividad la de exposición de marca en internet.
- Número de representantes de ventas insuficiente para incrementar los volúmenes de comercialización directa.
- Las representantes no cuentan con formación apropiada para brindar asesoría integral de vestuario a los clientes y lo hacen de forma empírica.
- Reconocimiento de marca es limitado por el uso exclusivo de Facebook y relación directa con el cliente, sin una definición clara de valor agregado diferenciador sobre la competencia que de soporte una estrategia de posicionamiento.
- No se cuenta con un desarrollo de empaque de productos que identifique la marca y el servicio prestados.

7.1.2 Oportunidades

- En el mercado no se han desarrollado marcas fuertes que permitan genera conexión y recordación entre el público femenino. Existe la oportunidad de diferenciación mediante la construcción e implementación de una propuesta de valor orientada al servicio.

- La marca comercializa productos de una categoría definida como un bien durable cuya rotación de compra depende de factores emocionales en los que el gusto por determinado estilo y la ocasión de uso incentivan la compra.
- Existencia de consumidores que tienen necesidad constante de renovación de imagen por el tipo de actividad diaria que realizan, las ocasiones especiales que requieren mayor uso de los accesorios, y la reposición de accesorios. Estas ocasiones de consumo estimulan decisiones donde el comprador podría tener presente la marca como una solución a su problema.
- Los competidores en internet se enfocan en ofrecer atributos de variedad, originalidad y materiales sin desarrollar un entorno integral off-line y on-line de servicio que fidelice clientes. Por lo tanto, el internet es un canal de interacción subutilizado en la categoría que puede ser explotado por la marca para la divulgación, comercialización y el acceso a información sobre las necesidades y hábitos de los clientes.
- En la categoría el precio no es la variable fundamental para las decisiones de compra. Los compradores de vestuario dispuestos a soportar incrementos de precio sin percibir pérdida de valor en las compras que realizan. Sin embargo, la posibilidad de mantener precios asequibles en los accesorios de acero es un elemento clave para la comercialización.
- Las ventas estacionales permiten identificar temporadas de aumento en la demanda de accesorios, en ellas conviene desarrollar estrategias de activación de marca en medios digitales para responder a la búsqueda de productos.

- Aumento de la facilidad de acceso a medios de pago y las posibilidades de realizar micro pagos.

7.1.3 Fortalezas

- Personal comprometido y adaptado a un modelo de negocio por resultados.
- Vendedores con habilidades para entablar relaciones de amistad basadas en la confianza y empatía con el cliente, lo cual facilita el acceso a al conocimiento de necesidades y gustos.
- Comunicación permanente entre el grupo de trabajo para la transferencia de conocimiento de los productos y tendencias disponibles usando redes sociales.
- Personal con conocimientos en el uso herramientas de comunicación digital.
- Comunidad de más de 3000 seguidores construida de forma orgánica y paga durante tres años de trabajo en el perfil de Facebook.
- Flexibilidad en las formas de pago y posibilidad de entregar productos a domicilio.

7.1.4 Amenazas

- Surgimiento de nuevos productos y alternativas de accesorios creadas por diseñadores independientes y emprendedores.
- El poder adquisitivo, disminuido por efecto de la inflación, hace que el consumidor se comporte como un cazador de precios en presencia de productos con similares propiedades o características.
- El gusto de una persona puede cambiar con mucha facilidad ante la presencia de nuevo modelos y creaciones innovadoras de la competencia. El proceso de decisión de compra es heterogéneo entre un cliente y otro, lo cual hace que la compra de producto dependa

de un análisis personalizado para identificar el perfil o gusto particular. Sin este análisis difícilmente se pueden ofrecer artículos que retengan el interés y la compra del cliente.

- El comercio ilegal de accesorios permite que se adquieran productos importados a muy bajo precio frente al comercio formal.

8 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Las variables sobre las cuales se hace la segmentación son los principales beneficios emocionales que representan la adquisición de las prendas y su preferencia de precios. A continuación se describen los segmentos identificados.

Segmento Básico: Quieren verse femeninas, sentirse cómodas y combinar. Compra por rutina y convención social en el medio donde laboran, estudian o se desenvuelven. No se fijan en patrones de uso convencionales, marcas, ni reglas muy elaboradas para vestirse. Buscan los precios más bajos y la máxima durabilidad posible de las prendas.

Segmento Experimentado: Quieren verse diferentes para cada ocasión y con facilidad pierden el gusto al hacer uso repetido de los accesorios. Piensan en que tienen que comprar un accesorio para una ocasión o prenda en particular. Saben de reglas o patrones generales para el uso adecuado de las prendas según su textura o estilo. Pueden comprar exclusividad pero no son fieles a ella si el precio no corresponde con el valor del material. Prefieren buscar el modelo que les gusta en lo exhibido por un proveedor de precios altos reconocido y luego van a comprar el artículo más parecido o la copia con su proveedor de confianza de precio inferior. Buscan diferenciación, precios justos, durabilidad relativa (hasta que se aburren con el accesorio). Quieren disponer de variedad para hacer la mejor elección, pero disfrutan que un vendedor acierte con su gusto de forma honesta.

Segmento Premium: Se motivan al comprar diseños exclusivos que vayan con su estilo y disfrutan de encontrar el mejor diseño que combine con la ropa que adquieren, al igual que el experimentado sabe de combinaciones y patrones de uso de prendas, pero a diferencia de estos programan la compra o al menos están pendientes de nuevos diseños para comprarlos, ven los accesorios como una Joya en la medida de lo exclusivo y la sofisticación que puedan tener.

8.1 Selección del TARGET

Según el producto y la conveniencia del mismo Victoria Arturo debe enfocarse en la comercializar accesorios para los segmentos básico y experimentado, en el entendido de que actualmente la marca solo distribuye los accesorios y no los elabora; con lo cual no tiene una oferta de valor que satisfaga el nivel de sofisticación y exclusividad esperado por el segmento premium. Por el contrario, la variedad de modelos disponibles, la duración de prendas, la asesoría personalizada, la facilidad de pago, la oportunidad de la entrega, y el precio asequible, son características compatibles con los motivadores de compra de los segmentos básico y experimentado.

8.2 Declaración de posicionamiento

Para las mujeres de Colombia que buscan sentirse femeninas, diferentes y cómodas en su vida cotidiana, Vicky Arturo, es la mejor opción en elección de accesorios en acero; por su servicio de asesoría en la selección de prendas ajustadas a las necesidades del cliente y una oportuna entrega de los productos.

9 MEZCLA DE MERCADEO LAS 4P

Teniendo en cuenta todo el análisis realizado hasta aquí, se hace necesario que Vicky Arturo trabaje en una estrategia híbrida de penetración en el mercado y desarrollo de servicio. Ver Ilustración 7.

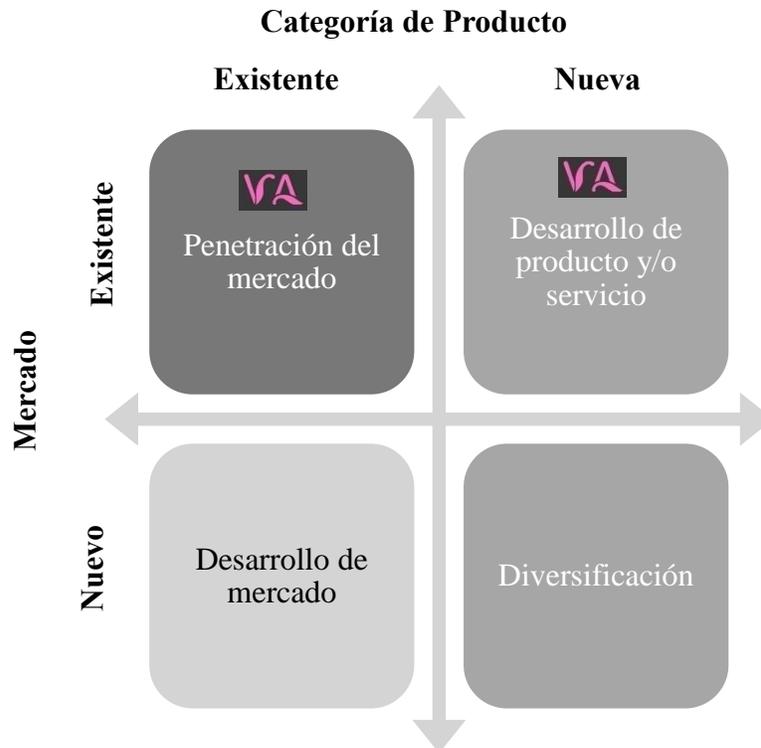


Figura 4 Estrategias de crecimiento escogidas.

Para lograrlo primero deberá diseñar y ejecutar estrategias para incrementar su reconocimiento de marca en el mercado local y nacional; en consecuencia, podrá estimular la compra del público objetivo seleccionado. En segundo lugar, debe incorporar formalmente el servicio de acompañamiento y asesoría para el uso de accesorios desarrollando una ventaja competitiva que actualmente la competencia no posee.

Para lograrlo se desarrolla la siguiente propuesta de estrategias que Vicky Arturo desarrollará como mezcla de mercadeo.

9.1.1 Estrategia de Producto

9.1.1.1 Portafolio

- **Arete/Topo/Candongga:** accesorios usados en las orejas que pueden ser de tres tipos Candongas, Topos y Aretes Largos. Los estilos varían de acuerdo al color y su elección depende del tipo de rostro, la combinación con otros accesorios y la ropa.
- **Collar/Cadena/Dije:** accesorios usados en el cuello que pueden venir en diferentes tamaños dependiendo del grosor del cuello, la blusa o vestidos utilizados, también su uso dependen de del tipo de actividad que valla a realizarse mientras se utilice.
- **Pulsera/Brazalete/Manilla/Aro/Esclava:** accesorios usados en las muñecas los cuales pueden usarse una varias al tiempo. Su elección depende del grosor de la mano, la combinación de colores apropiada con la ropa, los otros accesorios usados y el tipo de actividad que se realiza cuando se llevan puestos.
- **Argolla/Anillo:** accesorios usados en las manos que pueden estar hechos en acero exclusivamente o tener apliques de piedras no preciosas de variados diseños. Su elección depende de la ocasión y del tipo de actividad que se desarrolle mientras se viste; puede ser incomodo su uso en actividades laborales donde las manos deben estar libres de objetos que puedan obstaculizar sus tareas.
- **Relojería:** relojes de gama media y baja principalmente de marca de bajo costo, pero con diseños modernos, en materiales de acero en combinación con otros materiales como lona, cuero y caucho. Su uso depende de la ocasión y de la preferencia por usar objetos en las muñecas, para algunos usuarios es incómodo su uso por que obstaculiza sus tareas.

Es una prenda que normalmente se asocia con elegancia o la actividad deportiva dependiendo del material y el diseño.

- **Tobillera:** accesorios usados en el tobillo que combinan acero con otros materiales como piedras y semillas. Son ideales para el uso en conjunto con faldas, no es una prenda comúnmente usada.
- **Asesoría:** como acción táctica se propone integrar la asesoría profesional en el uso de vestuario y accesorios teniendo en cuenta factores que determinan el gusto por las prendas y la experiencia de consumo. El objetivo es acercarnos a la cotidianidad del cliente donde se define el interés en la compra y recompra de los productos. El servicio de asesoría debe recomendar sobre el uso de los productos de forma apropiada según la contextura, forma de vestir, colores de prendas, edad, color de piel, personalidad y ocasión de uso del producto. Este servicio no se cobra de forma directa en el producto y debe ser retribuido por las ganancias generadas en la comercialización de productos, debe ser ofrecido como un valor agregado de la marca.
- **Garantía:** servicio de garantía por defectos de fabricación hasta máximo 15 días posteriores a la compra. No se cobra por este servicio siempre y cuando se cumplan las recomendaciones para el uso de las prendas.
- **Servicio de reparación de accesorios:** se recibe la prenda, se evalúa y si es viable el arreglo se cotiza la solución y programa entrega. En caso de ser una avería que pueda arreglarse inmediatamente en el punto de atención el servicio será gratuito.
- **Servicio de entrega a domicilio:** entrega de los productos a dirección de envío local (Cali) y envíos nacionales (ciudades capitales).

- **Aumentar el número de proveedores:** encontrar proveedores alternativos, que ofrezcan productos importados de calidad y precio justo.
- **Iniciar la búsqueda de proveedores locales:** realizar una investigación para identificar fabricantes locales que elaboren accesorios en acero u otros materiales con los cuales se pueda incursionar en la producción de diseños exclusivos.

9.1.1.2 Desarrollo de marca y empaque

- Realizar una investigación de mercado cualitativa que permita validar si la actual imagen de la marca soporta todos los elementos de la estrategia de posicionamiento deseada.
- Diseñar e implementar empaques que incorporen la marca y un slogan para transmitir la propuesta de valor de servicio complementaria a los productos.

9.1.1.3 Merchandising⁷

Dadas las características del modelo de negocio de Vicky Arturo las actividades de merchandising son importantes para desarrollar la estrategia de penetración en el mercado. El ciclo de vida del producto ofrecido por la marca se encuentra en una etapa de crecimiento apalancado por la oportunidad de generar los valores agregados en el servicio de asesoría de imagen. De acuerdo con lo planteado por (Salen, 1994), en esta fase de la marca es oportuno plantear estrategias de merchandising de ataque para ganar espacios en el mercado, lo cual debe acompañarse con acciones de promoción que lleven a fidelizar los clientes existentes y a ganar nuevos. Este concepto aplicado al modelo de negocio de Vicky Arturo implica

⁷ Merchandising: cómo lograr que una excelente imagen del punto de venta sea sinónimo del éxito de un producto (Salinas, 2000)

desarrollar tácticas orientadas a exponer los productos y servicios de la marca de forma permanentemente en espacios virtuales y utilizar material publicitario en los puntos de contacto con el cliente durante la venta directa. A continuación se mencionan algunos elementos a utilizar en esta estrategia: incorporar tarjetas de presentación para las representantes de ventas; adquirir maniqués o exhibidores que puedan vestirse con prendas para la toma de fotos de producto e incorporar en la fotografía el uso del logo de la marca; adquirir cofres o recipientes para accesorios que tengan impresos el logo y eslogan de la marca para obsequiar a los clientes frecuentes; exhibiciones especiales en página web, redes sociales y pauta en otros sitios web afines, donde el público objetivo ingresa de forma recurrente; diseñar e implementar un catálogo digital con todo el portafolio de productos y el servicio ofrecido por la marca.

Como estrategia principal se considera el diseño del sitio web y tienda virtual de fácil uso con las siguientes características:

- Arquitectura de la información que facilite su ubicación de productos en catálogos según tipo de usuario, ocasión de uso, estilos y personalidades.
- Eslogan y copy en el home que permita identificar rápidamente la propuesta de valor de la marca en el sitio web.
- Descargas en línea con estampado de logo de la marca.
- Publicación de artículos en la página web y blog firmados con el logotipo de la marca.

9.1.1.4 Desarrollo de servicio

- Realizar capacitación sobre personal shopper al equipo de ventas para que desarrollen habilidades en el diagnóstico y formulación de recomendaciones para los clientes.

- Se va a implementar una metodología de venta personal y en línea que centralice la recopilación de la información a través del sitio web, donde se almacene información de los clientes que pueda ser usada en la formulación de recomendaciones apropiadas para el cliente. La metodología para la venta personal se realizará mediante visita en frío, diligenciamiento de hoja de vida o perfil en la página web, entrega de usuario y contraseña al cliente o prospecto realizando aclaración de protección de datos, hacer seguimiento mensual a través de correo electrónico y/o llamada, enviar un artículo o tip según el perfil del cliente o prospecto y enviar fotos de los accesorios disponibles acordes con el perfil y la temporada. En fechas especiales (cumpleaños, día de la madre, y navidad entre otras) enviar postal y catálogos según perfil. De acuerdo con la antigüedad del cliente se enviaría obsequio y/o descuentos por compras mediante la tienda virtual. El vendedor puede realizar el cierre de venta en caliente o proporcionar link de pago al cliente para que realice la compra mediante la tienda virtual.

Para la venta en línea se parte de la exposición de publicidad en buscadores y Adds de Facebook, la creación de publrreportajes en sitio web, direccionamiento de tráfico hacia catálogo de productos y hacia un registro básico con solo el correo electrónico y se entrega un contenido genérico que induzca a un registro de mayor detalle donde se almacenará el perfil y la aceptación de uso de datos a quienes estén interesados en recibir asesoría gratuita, tips periódicos o fotografías de novedades de productos. El registro en línea debe manejar alertas de notificación a la vendedora para que inicie el seguimiento y asesoría como se planteó para la venta personal. En cualquier momento la tienda virtual

está disponible para que el cliente que desee realizar la compra inmediatamente lo pueda hacer.

- En horarios permanentes tener persona atendiendo el chat, Whats App y página de Facebook para atender inquietudes sobre catálogos disponibles o requerimientos de asesoría.
- Mantener la propuesta de entrega a domicilios disponibles para atender las necesidades de conseguir obsequios apropiados en menos de 24 horas hábiles en la Ciudad de Cali. Esta estrategia también aplica para la consecución de accesorios para eventos específicos.
- Diseñar un sistema de CRM que integre los datos capturados en las redes sociales, página web y venta directa, con el objetivo de consolidar información de clientes y prospectos para su posterior análisis y toma de decisiones de mercadeo; inicialmente no es necesario invertir en software, sino crear una metodología de recopilación y gestión de la información de los clientes para tomar mejores decisiones sobre el inventario requerido según las preferencias de los clientes.

9.1.2 Estrategia de Precio

El precio se compone de precio de adquisición de distribuidor mayorista más el margen de comercialización el cual dependiendo del segmento se establecerá de la siguiente forma.

Tabla 8

Segmentación y precios

Accesorio	Rango de precio E		Rango de precio B	
Rango de compra	\$75.000 – \$200.000		\$5000 – \$120.000	
Arete/Topo/Candonga	10000	15000	5000	10000
Argolla/Anillo	20000	35000	15000	20000
Pulsera/Brazalete/Manilla/Aro/Esclava	20000	35000	15000	20000

Collar/Cadena/Dije	20000	\$60.000 +	15000	20000
Relojería	120000	\$250.000+	70000	120000
Tobillera	15000	20000	10000	15000

Nota: Elaboración propia del autor

9.1.3 Estrategia de Plaza

9.1.3.1 Local comercial (Largo Plazo)

Local comercial ubicado en lugar central equidistante de la ciudad de Cali y de fácil acceso, que sirva para que los clientes interesados en tener contacto directo con los productos o realizar showrooming⁸ y generar confianza con productos en existencia física. En paralelo, la tienda física permitirá satisfacer al consumidor que se caracteriza por querer informarse y conocer opciones en internet, pero que finalmente compra en una tienda física, dada su desconfianza en realizar compras on-line, lo que en la actualidad se conoce como webrooming⁹. Es importante tener en cuenta que hay razones que los consumidores pueden llegar a tener para preferir webrooming el sobre el showrooming: no pagar gastos de envío, no esperar el tiempo de entrega, prefieren la experiencia con el producto (tocar y sentir) en el momento de comprarlo, comparar los precios en tiendas físicas vs las virtuales, garantizar que pueden devolver el producto a la tienda personalmente si llegar a ser necesario. (Pierce, 2016)

⁸ Showrooming: acción que realiza un comprador visitando una tienda para revisar un producto, pero después lo compra en línea desde casa. Ocurre porque muchos compradores prefieren experimentar tocando y viendo el producto que van adquirir, y encuentran el mismo producto o productos a menores precios en las tiendas virtuales. Para los compradores que realizan con frecuencia estas acciones, las tiendas físicas se vuelven salones de muestra (Quint, 2013)

⁹ Webrooming: acción opuesta al showrooming, donde el cliente busca el producto en línea antes de acudir a una tienda física para realizar una evaluación final, y finalmente realizar la compra.

Teniendo en cuenta estos dos comportamientos del comprador, se puede plantear que Vicky Arturo requiere implementar una estrategia omni-canal¹⁰ que le permita atender de forma integral las necesidades de los clientes en cualquiera de las dos situaciones.

Se propone entonces incorporar un local comercial donde Vicky Accesorios podrá facilitar el contacto con el producto y generar confianza. Para la operación de la tienda se requiere como mínimo un administrador y un vendedor de planta ambos con formación como personal shoppers¹¹ para que asesoren profesionalmente a los clientes que ingresen a la tienda. La Tienda deberá estar acondicionada con vitrinas que expongan los productos con suficiente iluminación y espacio entre los artículos que no hagan ver saturado el lugar pero que evidencien variedad de productos disponibles. En las vitrinas se exhibirán los accesorios clasificados por colores, ocasiones de uso y estilos. Utilizará maniqués vestidos con prendas de ropa acordes con la combinación esperada de los accesorios. Se contará con una sección de espejos que estará decorada como un tocador donde los clientes deben sentirse como si estuviesen en la comodidad de su hogar midiéndose las prendas.

Se contará con un espacio para dictar charlas de asesoría sobre la forma de vestir y recomendaciones para el uso de accesorios, en horarios previamente programados para los que se inscriban a través de la página web y las redes sociales. En el establecimiento se

¹⁰ Omnicanal: “El concepto de omnicanal implica que el cliente puede ir a la tienda a recoger el pedido que ha realizado por Internet. Y del mismo modo, se trata de hacer accesible online el inventario de productos que están disponibles en una tienda en tiempo real y viceversa.” (Diosdado, 2014)

¹¹

ubicará una pantalla donde se pasarán constantemente tips de belleza y moda, así como también fotografías de los productos de la última colección disponible.

Sobre este mismo espacio se desarrollará todo el material fotográfico requerido para alimentar los catálogos de la página web y la distribución de contenidos de la página web.

9.1.3.2 *Tienda virtual*

Espacio en línea con catálogos con información detallada del producto que permita el pago virtual. Deberá contar con un chat de soporte disponible las 24 horas del día para orientar a los clientes en la compra y atender inquietudes sobre uso de los productos. El soporte a la tienda debe también poderse prestar mediante el Messenger de Facebook y Whats App, con el objetivo de brindar oportunidad en la solución de problemas o en asesorar sobre el uso de los productos y el proceso de compra.

9.1.3.3 *Distribuidores independientes*

Mantener e incrementar los contactos de negocio en otras ciudades distintas a Cali, con los cuales hay comunicación vía redes sociales y teléfono, estos ven los catálogos en la página de Facebook, Pinterest, Instagram y el sitio web (Tienda Virtual), hacen pedidos superiores a 10 artículos de una misma referencia, realizan previa consignación o pago por la tienda y Vicky Arturo realizará el envío por servicio de transportadora nacional. El descuento permanente para los distribuidores es del 20%.

9.1.3.4 *Representante de ventas*

Se establecerán 4 representantes de venta directa, quienes continúan la tarea de gestionar clientes entre sus círculos de contacto.

Como apoyo al trabajo para las representantes se les brindará capacitación como Personal Shoppers y se mantendrá el esquema de comisión que la empresa viene considerando para este tipo de personal (descuentos entre el 15% y 20%)

Se consolidará una única base de datos de clientes incluyendo la información de los clientes de las representantes de ventas, para apoyarlas con comunicaciones integradas de la marca Vicky Arturo.

9.1.4 Estrategia de Promoción

9.1.4.1 Implementación de sitio web

Crear un sitio web cuyo diseño y contenido ofrezcan información que ayude a mejorar la experiencia de uso de las prendas, recomendaciones e información detallada de los productos dentro de un catálogo clasificado según ocasiones de uso, estilos, subcategorías y estableciendo relaciones entre productos que puedan ser combinados. El sitio debe tener un carrito de compras o tienda virtual que permita la realización de compras en línea. Debe contar con formularios de consulta y chat para permitir que los clientes se comuniquen con un asesor en línea quién asesorará en la elección adecuada de prendas, el proceso de compra y problemas de garantía sobre el producto.

9.1.4.2 Creación de comunidad virtual

Se busca crear interacción con los clientes y entre los clientes, de tal forma que se cree un ambiente de colaboración, donde los usuarios pueden compartir sus experiencias con el uso de prendas y recomendaciones, así como discutir o transferir conocimiento sobre la moda, el cuidado de la salud y la imagen. Para lograrlo, se van a realizar las siguientes actividades:

- Implementar una estrategia digital dirigida a diferentes generaciones soportada en el uso de las redes sociales más populares (de forma natural y no invasiva), un sitio web posicionado en buscadores de forma orgánica y paga, y mantener la estrategia de relacionamiento directo con el cliente que incentive el voz a voz.
- Construir un plan anual para la generación de contenidos y actividades tipo concurso que incentive la participación de los usuarios de la página web y las redes sociales en foros de discusión.
- Promocionar los contenidos a través de la página de Facebook.
- Activar los canales Instagram y Pinterest.
- Realizar la emisión de boletín mensual, incluido en el plan de generación de contenidos, con tips de moda y productos destacados del catálogo a los clientes registrados en las redes sociales y el sitio web.
- Crear un canal en YouTube que difunda inicialmente un video institucional de la marca Vicky Arturo e incluir en la programación de contenidos anual la generación de videos cortos de tips para el uso de accesorios de vestuario.
- Habilitar registro en línea de la página para generar bases de datos de clientes potenciales interesados en los productos y servicios de la marca.
- Distribuir los videos cargados en YouTube a través de la página de Facebook y el boletín mensual.
- Implementar herramienta de monitoreo al comportamiento de usuarios en redes sociales para identificar audiencias afines a la propuesta de valor de Vicky Arturo, y focalizar mejor las estrategias de difusión del portafolio de productos y servicios.

- Activar en la página web el servicio de Google Analytics para analizar el tráfico del sitio y tomar decisiones sobre generación de contenido.

9.1.4.3 *Publicidad en Adwords y Add de Facebook*

Promocionar las actualizaciones de los catálogos de productos. Las ofertas de temporada y la creación de artículos del plan de contenidos a través de anuncios en Google Adwords y en anuncios de Facebook dirigidos a las ciudades de mayor crecimiento de consumo de vestuario en Colombia.

9.1.4.4 *Descuentos*

- Para el segmento básico no se ofrecen descuentos, se ofrecerá forma de pago a 2 cuotas (quincenales) por compras superiores a los 60 mil pesos, para clientes de más de un año realizando compras de contado. Este tipo de venta se realiza de forma personal.
- Para el segmento experto se ofrecen descuentos del máximo El 10%, por compras superiores a los 60 mil pesos. Este tipo de venta se realiza a través de la tienda virtual.
- Los descuentos serán divulgados en las campañas de Adds de Facebook y Google Adwords, como también serán publicados en secciones de banner visible en la página web.

9.1.4.5 *Comunicaciones integradas de mercadeo*

- Desarrollar una guía de redacción y de identidad gráfica que se fundamente en la propuesta de valor y de posicionamiento de la marca, con el objetivo de crear una afinidad con el público objetivo escogido y ser el punto de partida para el desarrollo de los contenidos digitales a distribuir en página web, redes sociales y boletines.

- Se buscarán alianzas con sitios y líderes de opinión que tengan afinidad con la información de la marca Vicky Arturo con el objetivo de establecer convenios de publicación de banners publicitarios o difusión de publicaciones de contenidos.
- Diseñar posts y mensajes que puedan ser distribuidos de forma periódica para transmitir la propuesta de valor definida para la marca; estos contenidos tratarán temas de moda, belleza, salud y aquellos que se identifiquen relevantes desde la interacción con la comunidad creada.
- Elaborar un protocolo de atención estandarizado para socializar con el grupo de vendedores, representantes y distribuidores de la marca.

10 PROYECCIÓN FINANCIERA

A partir de un supuesto de tasa de conversión del 0.1% asumida para los 4 años de la proyección, se estiman ventas anuales de 236 millones, 978 millones, 1057 millones, 1160 millones y 1285 millones en el primero, segundo, tercero y cuarto años de implementación del plan. Para el primer año se proyecta una utilidad de 14%, hasta llegar a una utilidad anual promedio del 12%.

Tabla 9

Proyección de metas de ventas

Año	Ventas Unidades	Variación	Ventas en millones	Variación	Rentabilidad
2015	2400	-	70 M	-	5%
2016	9272	286%	236 M	237%	14%
2017	32694	253%	978 M	315%	15%
2018	33073	1%	1.057 M	8%	15%
2019	33416	1%	1.160 M	10%	13%
2020	33720	1%	1.285 M	11%	11%
Promedio anual	24096	108%	798 M	116%	12%

Nota: Elaboración propia del autor

La participación en los ingresos de la comercialización On-line en el primer año será del 4% aumentando progresivamente hasta llegar en el último año proyectado al 27%. Ver el ANEXO B. PYG

11 CRONOGRAMA DE TRABAJO

El horizonte temporal para este plan es de cuatro años, donde las actividades macro a ejecutar son: desarrollo de equipo (DE), Implementación de sitio web (W), Implementación de tienda virtual (T), Branding (B), Performance (P), Social Media (S), Activación del servicios (DS), Implementación de punto de venta (PV), Diseño de producto y desarrollo de marca (DP), Monitoreo a KPI's (M).

Para apoyar el trabajo de branding y de posicionamiento se trabajará en actividades de promoción y divulgación a través de la pauta en medios de internet y la vinculación de un Community Manager en la modalidad de FreeLancer o una agencia digital que provea este servicio. Para consultar el detalle de actividades ver el

ANEXO C. CRONOGRAMA

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La compra de accesorios distribuidos por la marca Vicky Arturo se debe incentivar mediante un conjunto de atributos de servicio de asesoría y entrega de productos personalizada. La entrega de este servicio debe hacerse de forma directa a través de un equipo de ventas y de una página web que incluya una tienda virtual y herramientas de interacción en línea, para prestar el servicio bajo las características definidas en el plan. Esta estrategia amplía el alcance geográfico de las actividades de mercadeo entre los segmentos escogidos.

La marca Vicky Arturo será posicionada como un canal de distribución accesorios en acero que proporciona servicios complementarios en asesoría de imagen y selección personalizada de productos entregados a domicilio para sus clientes ya que este tipo de servicios soluciona necesidades insatisfechas. El servicio personalizado se fundamenta en mantener una comunicación virtual permanente para brindar consejos y asesoría en la selección de artículos, así como el envío de información de moda y catálogos actualizados de los productos de acuerdo con el estilo y preferencias de los usuarios.

Para obtener el posicionamiento deseado, además de mantener la buena imagen entre los clientes actuales para promover el voz a voz, también debe aprovecharse el medio digital para realizar pauta en buscadores, redes sociales, sitios especializados de moda para exponer la marca a nivel nacional y construir una comunidad virtual atraída por la generación de contenidos de la marca.

Se recomienda realizar investigación de mercados para abordar segmento Premium bajo otra submarca que pueda ser explotada en el mismo modelo de negocio con diseños exclusivos. Definida la propuesta de valor para el segmento Premium, se deben buscar alternativas de producción nacional de accesorios, con el objetivo de introducir una línea propia que disminuya la alta dependencia de los importados y poder introducir productos altamente valorados por el segmento no atendido por la marca. Esta iniciativa puede ser desarrollada mediante alianzas con diseñadores y proveedores de materias primas nacionales.

Se recomienda la implementación de una tienda física que apoye la venta local y se convierta en el centro de consulta o exhibición de productos para aquella población que prefiere tener contacto físico con el producto antes de adquirirlo. Esta implementación debe apoyar la estrategia del modelo de negocio on-line y la venta directa.

Es necesario conformar un sistema de información con los perfiles de los clientes para poder ofrecer una mejor atención. En ese sentido, se debe iniciar con la estructuración de hojas de vida de clientes, mediante formularios en línea que recojan información de estilos de vida y rutinas de los clientes. La solicitud de datos debe darse de forma natural y no intrusiva, mediante actividades tipo concurso o brindando información relevante para los clientes bajo una programación de contenidos estimulando la entrega de datos de forma gradual.

Se debe hacer inversión en diseño de empaque y material de merchandising para que la entrega de los productos se haga acompañada de estos elementos que apoyan y crean recordación de la marca.

Se recomienda implementar una herramienta tecnológica que permita hacer uso integrado de los datos obtenidos en las redes sociales y la página web, con el objetivo de identificar insights de los clientes y prospectos que ayuden conocer con mayor detalle las necesidades y gustos de los consumidores de accesorios.

Se recomienda investigar el desarrollo de una aplicación que permita al usuario realizar pruebas de uso de los productos simuladas mediante funcionalidades que combinen prendas de vestir con accesorios.

13 BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, E. (2 de Enero de 2014). *Corporación Colombia Digital*. Obtenido de ¿Cuál es mi generación?: <https://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6282-cual-es-mi-generacion.html>

Banco de la República. (10 de Noviembre de 2015). *Banco de la República*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/estabilidad-sep-2015>

Centro Nacional de Consultoría. (Diciembre de 2013). *Encuesta de cultura digital en Colombia-Centro Nacional de Consultoría 2013*. Obtenido de Encuesta de cultura digital en Colombia-Centro Nacional de Consultoría 2013: <http://www.slideshare.net/DiegoMolanoVega/encuesta-de-cultura-digital-en-colombia-centro-nacional-de-consultora-2013>

DANE. (17 de Marzo de 2016). *Boletín técnico - Comercio Exterior - Importaciones Enero 2016 (Preliminar)*. Obtenido de Boletín técnico - Comercio Exterior - Importaciones Enero 2016 (Preliminar):

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_e16.pdf

DANE. (5 de Abril de 2016). *Boletín técnico - Comercio internacional Exportaciones*.

Obtenido de Boletín técnico Comercio internacional Exportaciones:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_feb16.pdf

DANE. (17 de Febrero de 2016). *Boletín técnico - Encuesta Mensual de Comercio al por*

Menor y Comercio de Vehículos . Obtenido de Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos Diciembre 2015:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_dic15.pdf

Dolan, R. J. (2000). Comentario sobre estrategia de marketing. *Harvard Business School*, 19.

Hair, J. F., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Herrera M., C. (14 de Marzo de 2016). *Economía de la moda a la herrera*. Obtenido de

<http://www.camiloherreramora.com/presentaciones.html>

Herrera, C. (22 de Mayo de 2015). *Las generaciones en colombia y el consumo*

barranquilla - junio de 2015. Obtenido de Consumer data analysis upiloto - mayo de 2015 - compartible: <http://es.slideshare.net/camilohmora/consumer-data-analysis-upiloto-mayo-de-2015-compartible>

Nielsen. (19 de Febrero de 2016). *Nielsen.com*. Obtenido de Informarse, una prioridad para todas las generaciones:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Informarse-una-prioridad-para-todas-las-generaciones.html>

Pierce, J. (2016). *Tus clientes están haciendo Showrooming y Webrooming en tu negocio.*

Qué significan y lo que puedes hacer. Obtenido de es.shopify.com:

<https://es.shopify.com/blog/14775981-tus-clientes-estan-haciendo-showrooming-y-webrooming-en-tu-negocio-que-significan-y-lo-que-puedes-hacer>

Pilliph, K. y. (2006). *Dirección de marketing*. Mexio D.F.: Pearson.

Salinas, O. J. (22 de Octubre de 2000). *Qué es merchandising y cómo se aplica en el punto*

de venta. Obtenido de Gestiópolis.com: <http://www.gestiopolis.com/que-es-merchandising-y-como-se-aplica-en-el-punto-de-venta/>

Sarvary, E. M. (2006). Market Segmentation, Target market Selection and Positioning.

Harvard Business Scholl, 1-5.

Villaplana, R. (19 de Julio de 2013). <http://www.cloud-tic.com>. Obtenido de Marketing

Online - Que son el Re-Targeting, Re-Marketing, Re-Messaging y

RTBPosicionamiento en buscadores: <http://www.cloud-tic.com/marketing-online-que-son-el-re-targeting-re-marketing-re-messaging-y-rtb/>

14 ANEXO A. GRÁFICOS

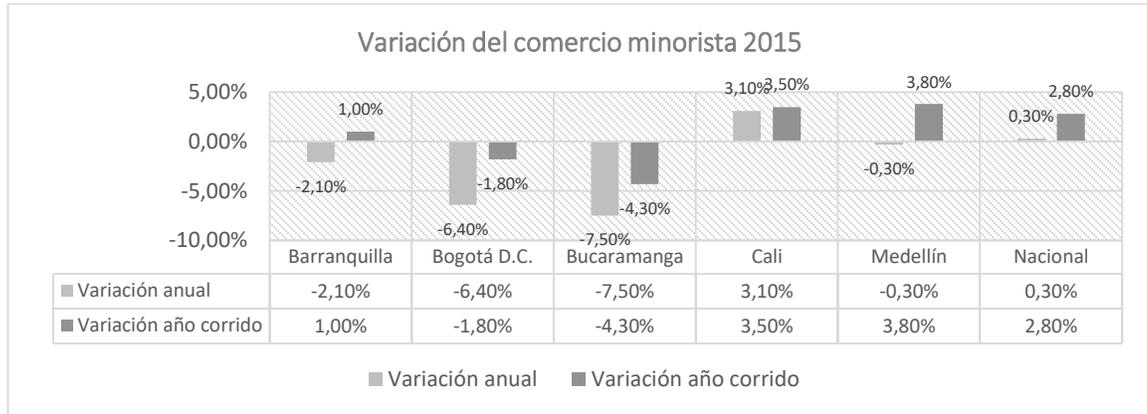


Gráfico 1 Variación anual, año corrido y doce meses de las ventas minoristas reales Cinco ciudades principales Diciembre 2015 / 2014 (Fuente: DANE)

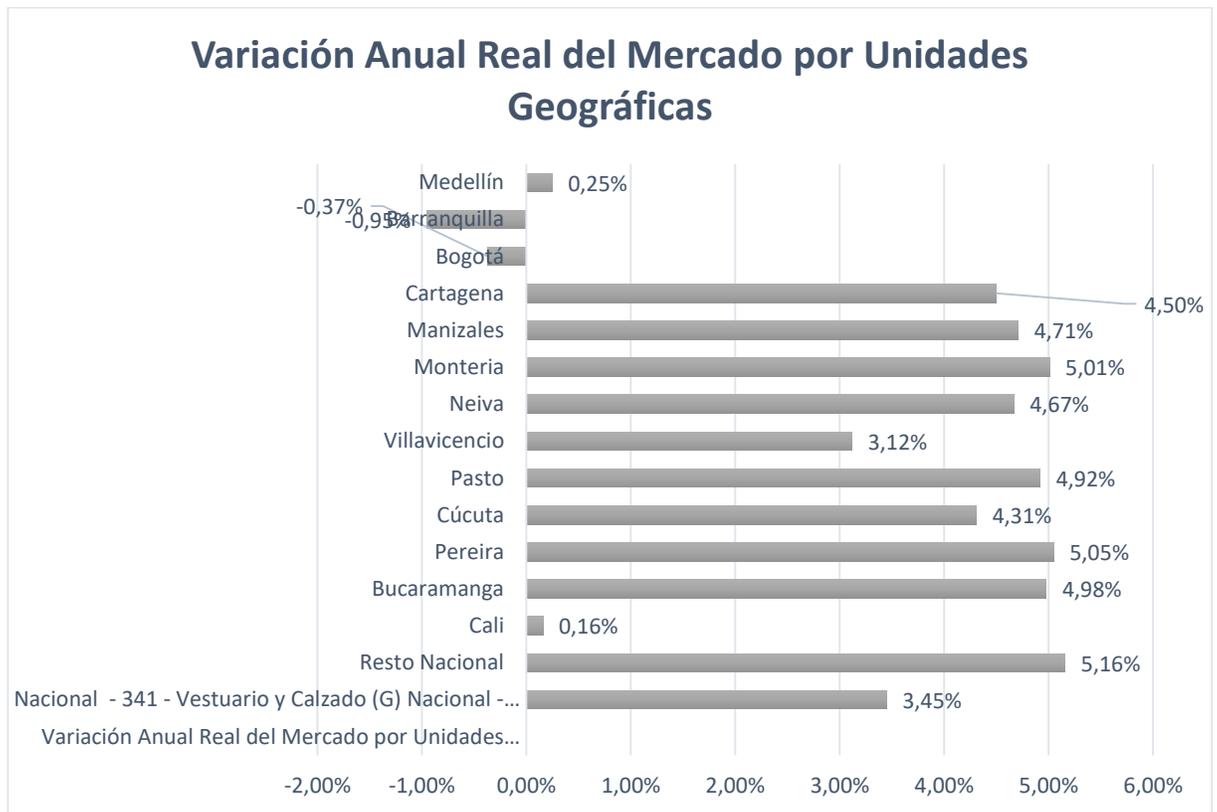


Gráfico 2. Variación anual real del mercado por unidades geográficas (Fuente: RADDAR)

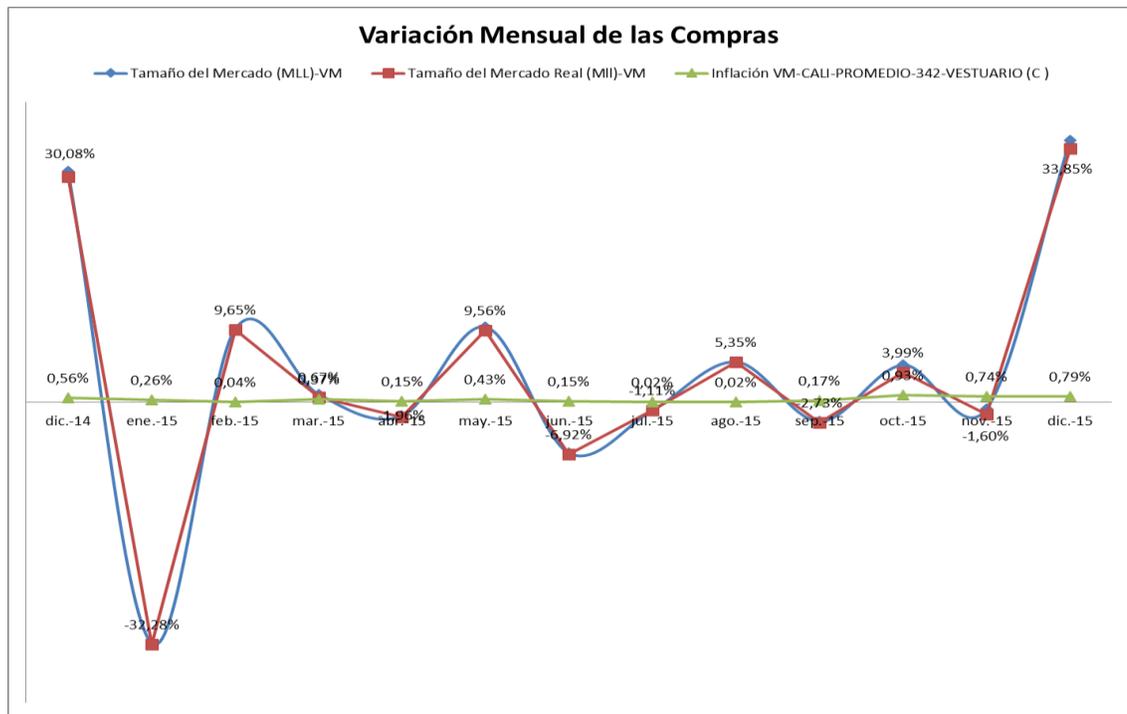


Gráfico 3. Variación mensual de las compras

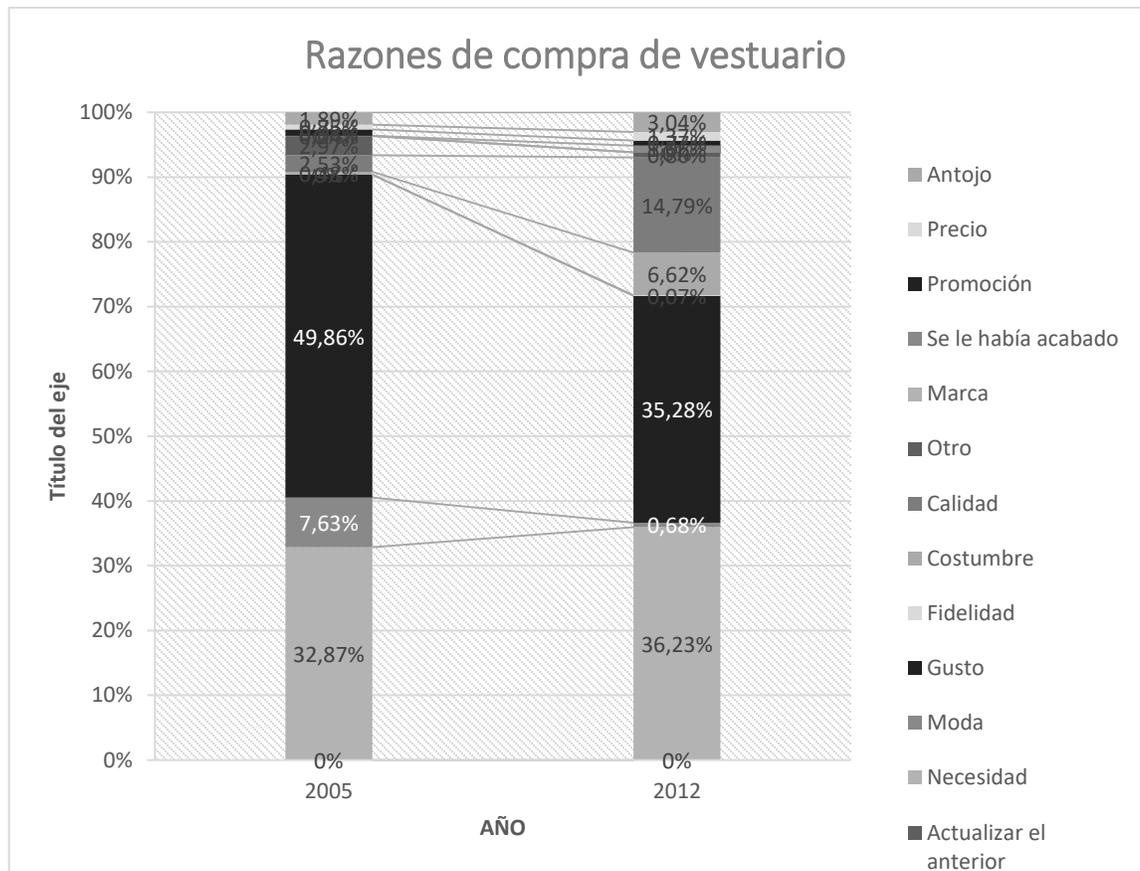


Gráfico 4. Razón de compra de vestuario (Fuente: RADDAR)

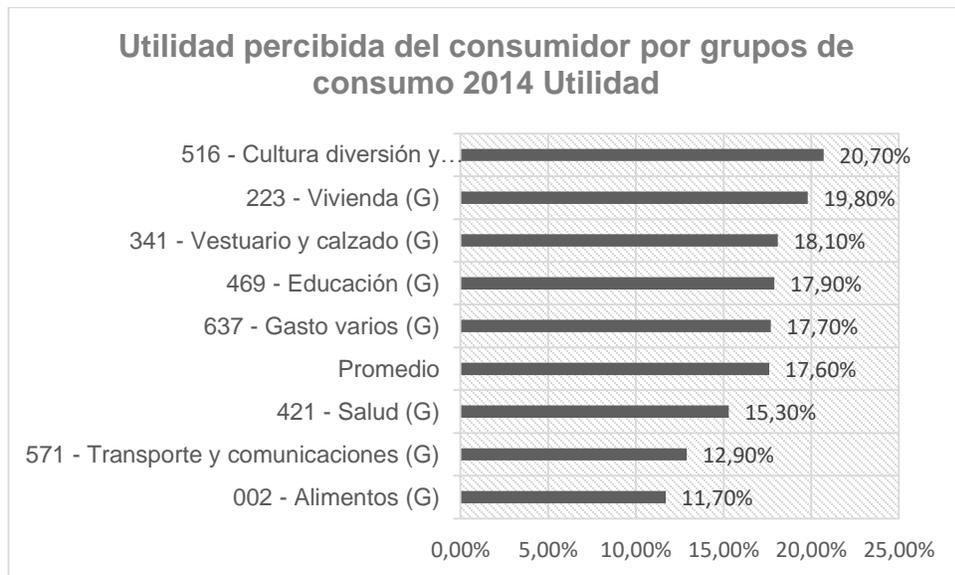


Gráfico 5. Utilidad percibida por las marcas (Fuente: RADDAR)

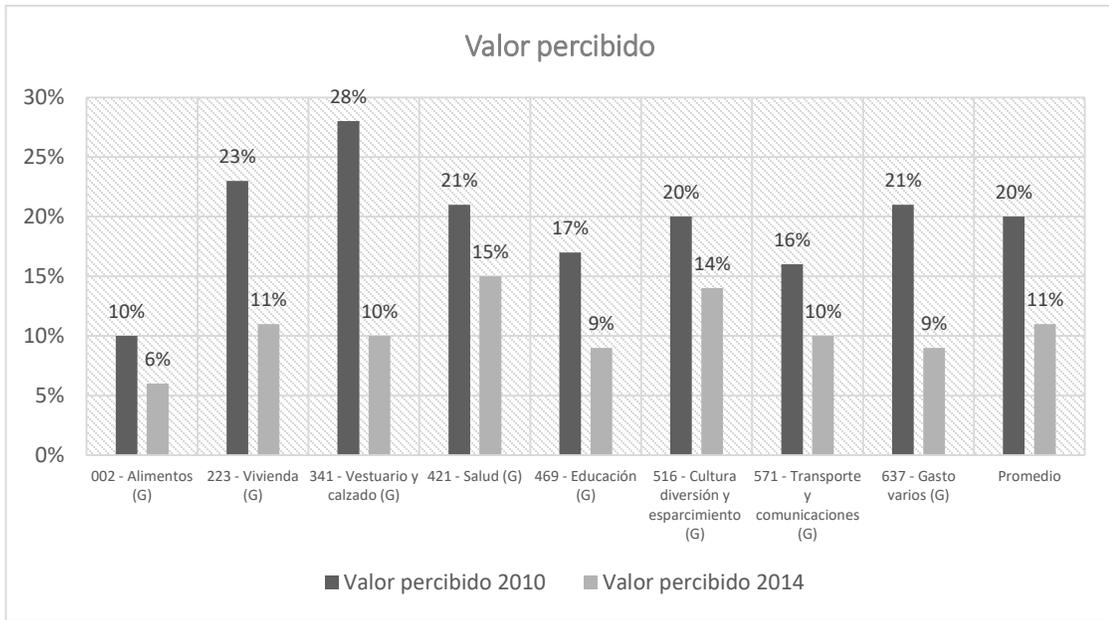


Gráfico 6. Valor percibido por el comprador (Fuente: RADDAR)

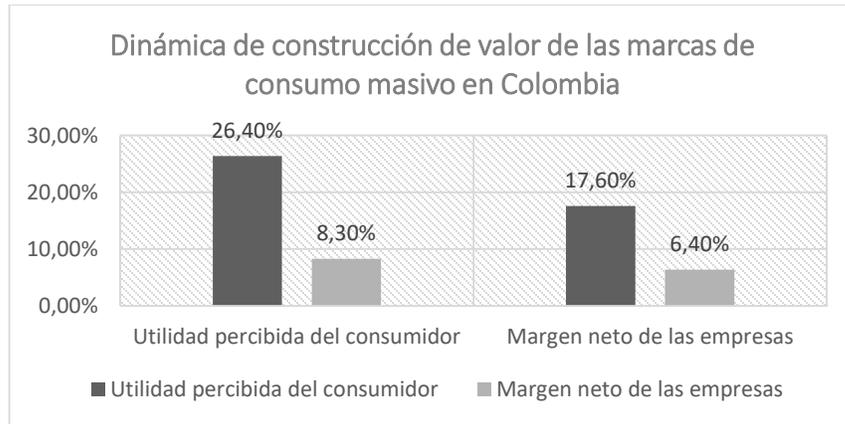


Gráfico 7. Construcción de valor de las marcas (Fuente: RADDAR)

Variación y contribución anual de las ventas reales, según grupos de mercancías

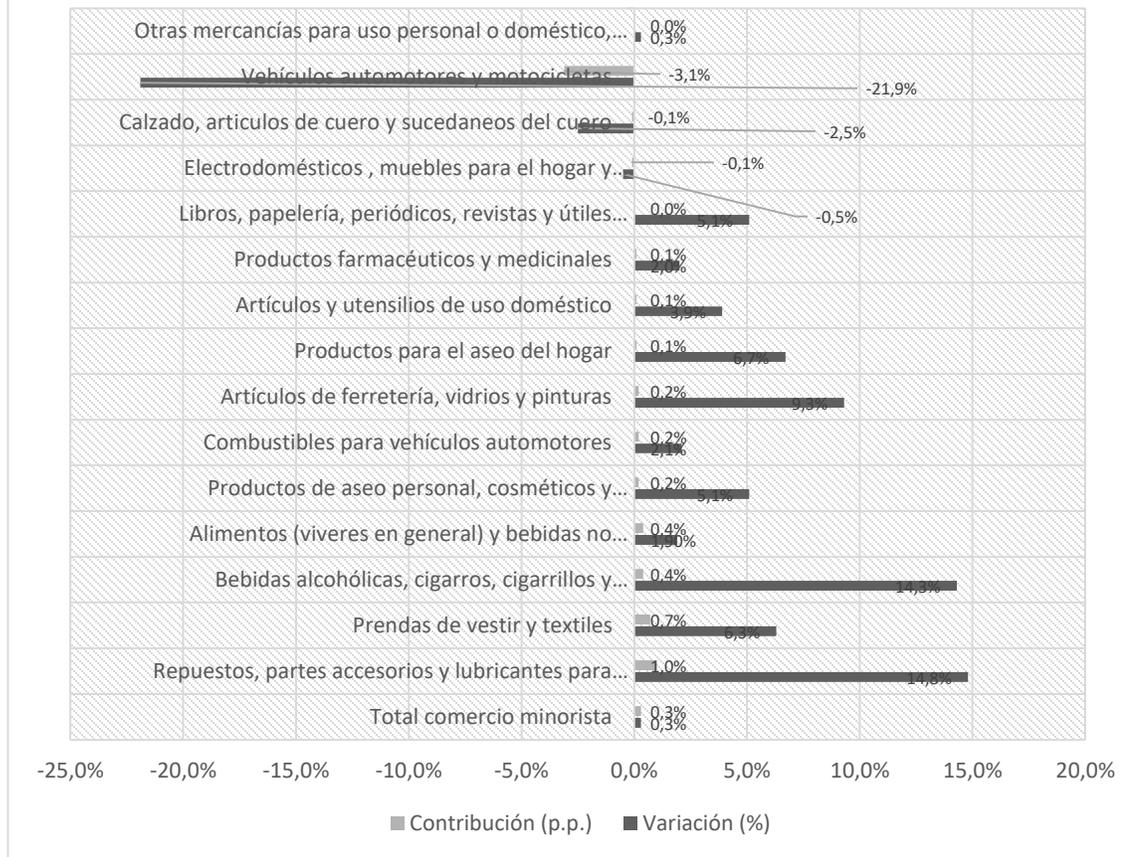


Gráfico 8. Variación y contribución anual de las ventas reales, según grupos de mercancías

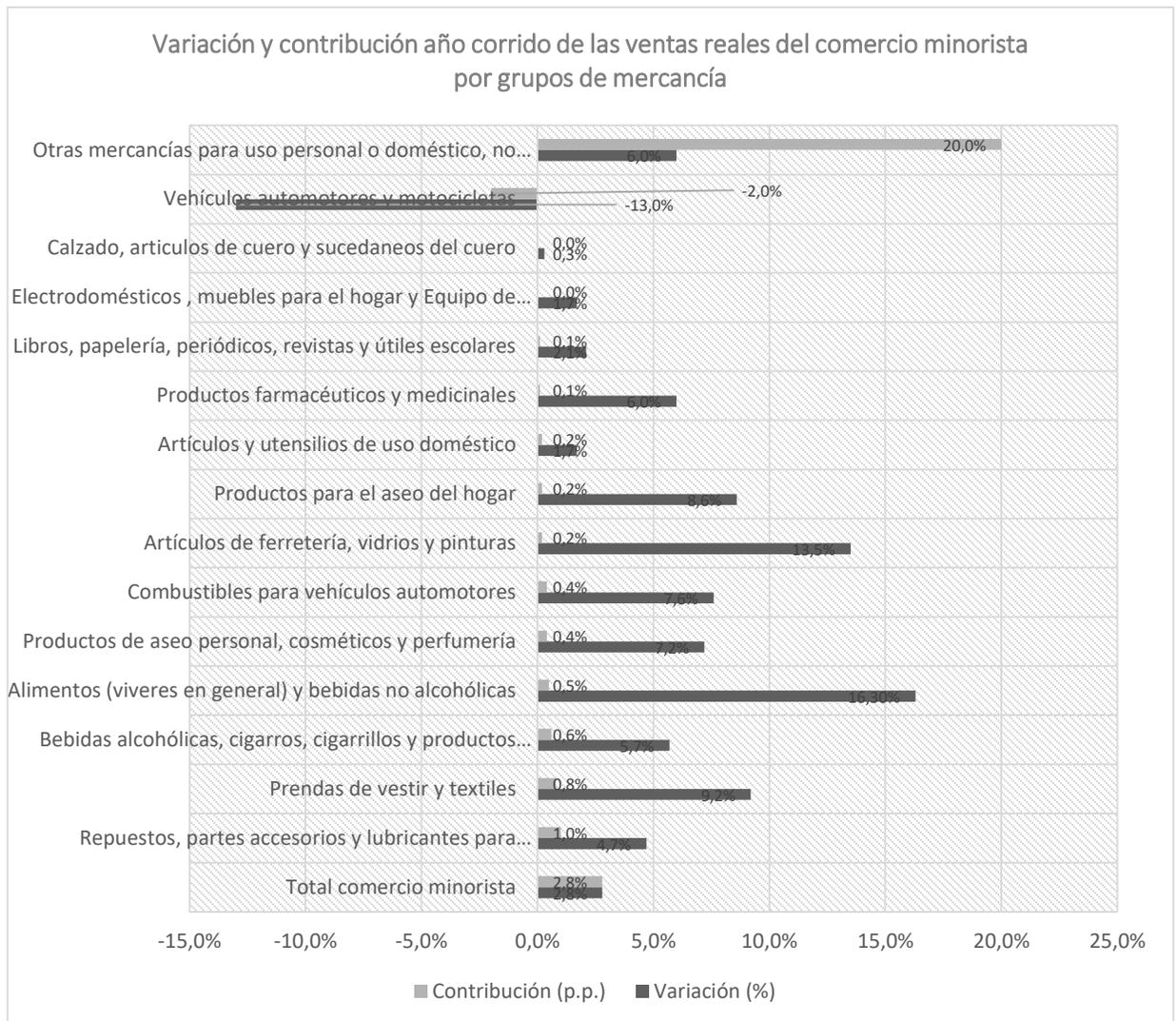


Gráfico 9. Variación y contribución año corrido de las ventas reales del comercio minorista, según grupos de mercancías Total nacional Enero - diciembre (2015/2014) (Fuente: DANE)

Variación y contribución anual de las ventas reales del comercio minorista

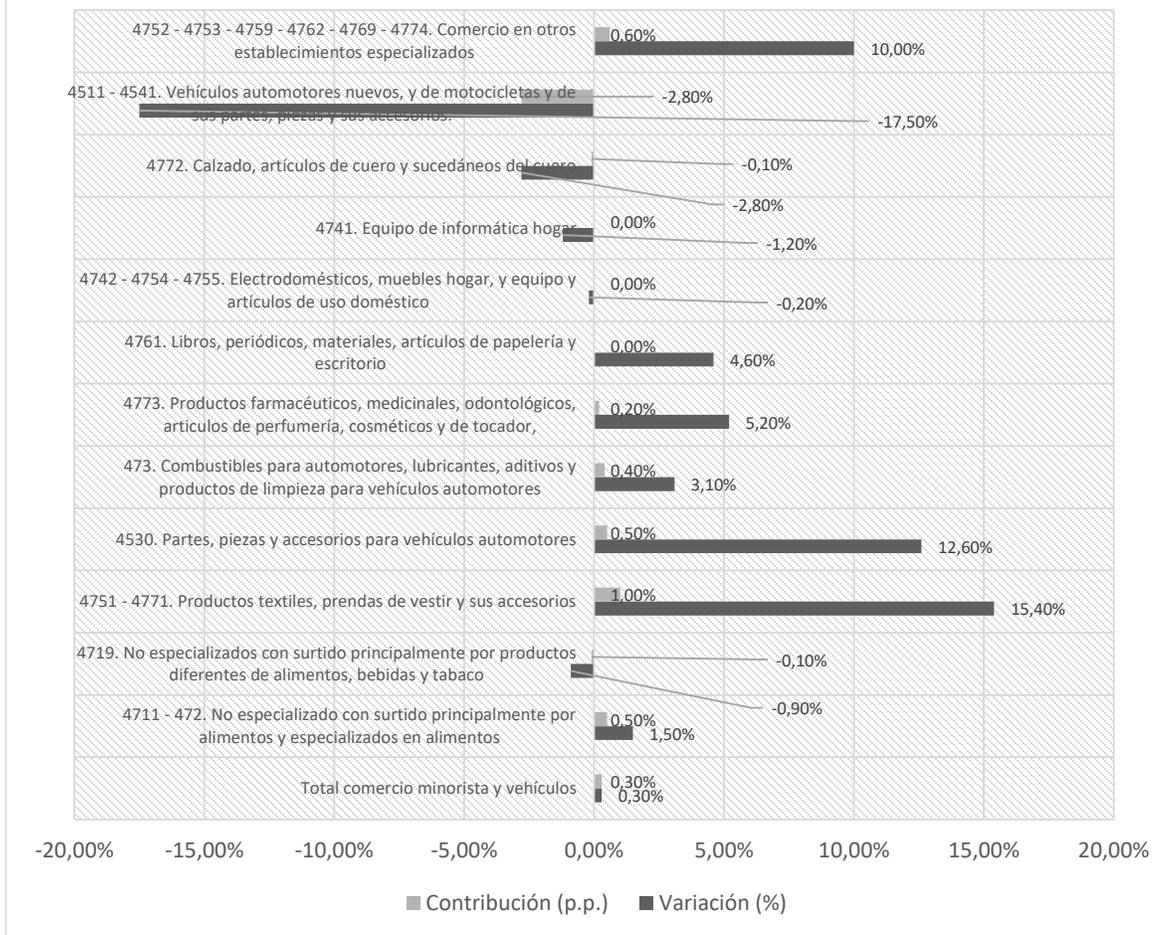


Gráfico 10. Variación y contribución anual de las ventas reales del comercio minorista, según actividad económica Total nacional Diciembre 2015 / 2014 (Fuente: DANE)

15 ANEXO B. PYG

Tabla 10

Estado de resultados proyectado al 2020

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2016	%	2016	%	2016	%	2016	%	2016	%
Ingreso líquido Tienda Virtual	10 M	4%	64 M	7%	132 M	12%	225 M	19%	342 M	27%
Ingreso líquido Off-line	226 M	96%	915 M	93%	925 M	88%	935 M	81%	943 M	73%
Ingreso líquido total	236 M	100%	978 M	100%	1.057 M	100%	1.160 M	100%	1.285 M	100%
Total Costos directos Off-Line	169 M	72%	686 M	70%	694 M	66%	701 M	60%	708 M	55%
Total Costos directos Tienda Virtual	8 M	3%	52 M	5%	107 M	10%	182 M	16%	277 M	22%
Costo directo total	177 M	75%	738 M	75%	801 M	76%	883 M	76%	985 M	77%
Ganancia bruta total	115 M	49%	469 M	48%	488 M	46%	510 M	44%	537 M	42%
Publicidad (medios)	4 M	2%	13 M	1%	15 M	1%	17 M	1%	17 M	1%
Promoción de ventas, etcétera.	16 M	7%	81 M	8%	83 M	8%	91 M	8%	106 M	8%
Investigación de mercado	0	0%	12 M	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Personal de ventas	13 M	6%	66 M	7%	66 M	6%	79 M	7%	93 M	7%
Comisiones	11 M	5%	44 M	5%	48 M	5%	52 M	5%	58 M	5%
SEM (posicionamiento “de pago” en buscadores)	600 K	0%	1 M	0%	1 M	0%	1 M	0%	1 M	0%
Publicidad en Facebook (u otras redes)	600 K	0%	1 M	0%	1 M	0%	1 M	0%	1 M	0%
Community manager	3 M	1%	6 M	1%	6 M	1%	6 M	1%	6 M	0%

Optimización para buscadores (SEO)	1 M	1%	2 M	0%	2 M	0%	2 M	0%	2 M	0%
Marketing de contenidos	2 M	1%	4 M	0%	4 M	0%	4 M	0%	4 M	0%
Email marketing	1 M	1%	2 M	0%	2 M	0%	2 M	0%	2 M	0%
Marketing de afiliación	1 M	1%	2 M	0%	2 M	0%	2 M	0%	2 M	0%
Publicidad de display	4 M	2%	6 M	1%	7 M	1%	7 M	1%	6 M	0%
Merchandising	5 M	2%	10 M	1%	10 M	1%	10 M	1%	10 M	1%
Gastos totales de marketing	62 M	26%	252 M	26%	248 M	23%	276 M	24%	309 M	24%
Gastos de Administración	3 M	1%	7 M	1%	11 M	1%	9 M	1%	9 M	1%
Gastos Financieros	5 M	2%	20 M	2%	21 M	2%	23 M	2%	26 M	2%
Utilidad neta antes de IR	45 M	19%	191 M	20%	208 M	20%	202 M	17%	192 M	15%
Impuesto de renta	11 M	5%	48 M	5%	52 M	5%	51 M	4%	48 M	4%
Utilidad después de IR	34 M	14%	143 M	15%	156 M	15%	152 M	13%	144 M	11%

Nota: Elaboración propia del autor

16 ANEXO C. CRONOGRAMA

Tabla 11

Cronograma de actividades

Actividades	2016		2017				2018				2019				2020			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Desarrollo de equipo																		
<i>Formación personal shopper</i>		■																
<i>Capacitación en protocolo de venta</i>	■																	
<i>Selección de nuevos proveedores</i>	■	■																
<i>Campaña para atraer distribuidores independientes</i>	■	■																
<i>Consecución de representantes de venta</i>	■																	
Implementación de sitio web																		
<i>Requerimientos funcionales</i>	■																	
<i>Requerimientos de contenido y diseño</i>	■																	
<i>Instalación de software</i>	■																	
<i>Montaje de sitio web</i>	■																	
<i>Pruebas de funcionamiento</i>	■																	
<i>Capacitación en manejo de herramienta</i>	■																	
<i>Puesta en producción</i>	■																	
<i>Marketing de contenidos (SEM)</i>	■																	
Implementación de tienda virtual																		
<i>Instalación de software</i>	■																	
<i>Activación de sistema de pagos</i>	■																	
<i>Creación de catálogos</i>	■																	
<i>Pruebas de funcionamiento</i>	■																	
<i>Capacitación en manejo de herramienta</i>	■																	
<i>Puesta en producción</i>	■																	
<i>Actualización de catálogos y precios</i>	■																	
Branding																		

<i>Actividades</i>	2016		2017				2018				2019				2020			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<i>Diseño de estrategia digital</i>																		
<i>Marketing de afiliación (sites)</i>																		
<i>Implementación de merchandising</i>																		
Performance																		
<i>Publicidad Adwords</i>																		
<i>Publicidad Facebook</i>																		
Social Media																		
<i>Creación de nuevas redes sociales y blog</i>																		
<i>Community manager</i>																		
Diseño del servicio																		
<i>Definición de políticas del servicio</i>																		
<i>Definición de protocolo de atención</i>																		
<i>Implementación del servicio</i>																		
<i>Diseño de sistema CRM</i>																		
Implementación de punto de venta																		
<i>Ubicación y adecuaciones</i>																		
<i>Campaña de lanzamiento de punto de venta</i>																		
<i>Eventos en punto de venta</i>																		
Diseño de producto y desarrollo de marca																		
<i>Investigación de mercado</i>																		
<i>Búsqueda de diseñadores locales</i>																		
<i>Búsqueda de proveedores de materias primas</i>																		
<i>Búsqueda de artesanos y orfebres</i>																		
<i>Cierre de negociaciones</i>																		
Monitoreo a KPI's																		

Nota: Elaboración propia del autor