



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERÍODO 2014-2015.
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO CON ENFOQUE DE
MERCADEO RELACIONAL APLICADA A LA MARCA BIG JOHN**

**BLADIMIR CORREA FLÓREZ
MARÍA ALEXANDRA GARCÍA ARBOLEDA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE
MERCADEO
MEDELLÍN
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERÍODO 2014-2015.
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO CON ENFOQUE DE MERCADEO
RELACIONAL APLICADA A LA MARCA BIG JOHN**

**BLADIMIR CORREA FLÓREZ
MARÍA ALEXANDRA GARCÍA ARBOLEDA**

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

**Asesor
ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE
Magister en Dirección de Marketing**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLÍN
2015**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 28 de enero de 2015

DEDICATORIA

Nosotros Alexandra y Bladimir, dedicamos nuestro trabajo de grado, a nuestras familias por su sacrificio en el tiempo que dejamos de compartir con ellos, por su apoyo y confianza en este nuevo reto que quisimos emprender. A Dios, por ser el eje de nuestras vidas y por brindarnos esta oportunidad de realizar esta especialización que nos hace mejores profesionales y seres humanos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A nuestras familias, por brindarnos su apoyo incondicional, por creer en nosotros, y por ser motivo de nuestros sueños y luchas, hoy gracias a ellos somos lo que somos.

A todo el equipo de administradores de las tiendas BIG JOHN, por compartir con nosotros sus conocimientos, expectativas y opiniones, todas sus recomendaciones fueron fundamentales para la creación de este trabajo.

A nuestro asesor Alejandro González Calle, por su acompañamiento y dedicación, por compartirnos su conocimiento y enriquecer el nuestro gracias por su apoyo y paciencia en cada etapa de este trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	21
1.1. Justificación del plan	21
1.2. Reseña histórica de la empresa	22
1.3. Definición del sector en que compite la empresa	23
1.4. Reseña histórica del sector	25
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	34
2.1. Definición / revisión de la misión	34
2.2. Definición / revisión de la visión	34
2.3. Definición / revisión valores corporativos	34
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	36
3. MARCO TEÓRICO	38
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)	38
3.2. Teoría sobre CRM	40
3.2.1. CRM (Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con los clientes	40
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	47
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	47

	pág.
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	48
4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos	49
4.3. Análisis DOFA	49
4.4. Análisis al interior del sector industrial	50
4.4.1. Estructura del mercado en que se compete	51
4.4.2. Análisis de los competidores	60
4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos	60
4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos	61
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	62
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	62
4.6. Mapa de productos y precios	63
4.7. Análisis del cliente y del consumidor	64
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	65
5.1. Ficha técnica	65
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	65
5.3. Definición del problema/oportunidad	65
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	66
5.5. Metodología aplicada	66
5.6. Limitaciones	66
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación	66
5.7.1. Información socio demográfica	68
5.7.2. Resultados generales	68
5.7.3. Comentarios puntuales	69
5.8. Conclusiones de la investigación	70
5.9. Recomendaciones de la investigación	

	pág.
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	72
6.1. Objetivos del plan de mercadeo	72
6.1.1. Objetivos de ventas	72
6.1.2. Objetivos de servicio	72
6.1.3. Objetivos de mercadeo	73
6.2. Formulación de las macro-estrategias	73
6.3. Formulación estrategias	74
6.4. Formulación del plan táctico	75
6.5. Presupuesto del plan de mercadeo	79
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	79
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	80
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	80
7.1.1. A nivel de estructura	80
7.1.2. A nivel de recursos	80
7.1.3. A nivel de cultura organizacional	81
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	81
RECOMENDACIONES	82
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores claves de éxito	47
Tabla 2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	48
Tabla 3. Aspectos socioculturales y demográficos	49
Tabla 4. Competidores directos	60
Tabla 5. Competidores indirectos	61
Tabla 6. Análisis fuerzas competitivas	62
Tabla 7. Mapa de productos y precios	63
Tabla 8. Análisis del cliente y del consumidor	64
Tabla 9. Formulación de macro estrategias	73
Tabla 10. Formulación de estrategias	74
Tabla 11. Táctica para producto	75
Tabla 12. Táctica para precio	75
Tabla 13. Táctica para plaza – ventas	76
Tabla 14. Táctica para promoción	77
Tabla 15. Táctica para servicio	78
Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo	79
Tabla 17. Punto de equilibrio plan de mercadeo	79
Tabla 18. Requerimientos a nivel estructura	80
Tabla 19. Requerimientos a nivel de recursos	80
Tabla 20. Requerimientos a nivel organizacional	81
Tabla 21. Formulación de indicadores de gestión del plan estratégico	81

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Ventas	31
Ilustración 2. Análisis interno	49
Ilustración 3. Análisis del entorno	50
Ilustración 4. Cadena productiva sector textil	51
Ilustración 5. Ubicación sector textil confección	52
Ilustración 6. Ingresos operacionales por departamento (Millones \$)	53
Ilustración 7. Participación del número de empresas e ingresos según el tamaño	54
Ilustración 8. Variación año corrido de las ventas reales del comercio minorista – total nacional (Enero – Abril 2014-2013)	58
Ilustración 9. Contribución a la variación año corrido de las ventas reales del comercio minorista – total nacional (Enero – Abril 2014 -2013)	59
Ilustración 10. Gráficos resultados de la encuesta	1

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Encuesta	86
Anexo 2. Gráficos resultados encuesta	87

GLOSARIO

Businessweek: Revista semanal de negocios publicada por Bloomberg L.P

Cali Exposhow: Reunión y/o evento empresarial de confección y moda.

Cardigans: Chaqueta de punto, con escote en pico y generalmente sin cuello.

Cluster: Grupo de empresas interrelacionadas, que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

Colombiamoda: Reunión y/o evento empresarial de confección y moda.

Colombiatex: Reunión y/o evento empresarial del sector textil.

Data Mining: La minería de datos, es un campo de las ciencias de la computación referido al proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos. Utiliza los métodos de la inteligencia artificial, aprendizaje automático, estadística y sistemas de bases de datos.

Data Warehouse: Base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas.

Denim: Tejido de algodón muy resistente que se emplea en la confección de pantalones vaqueros y otras prendas y accesorios.

Feed back: Palabra inglesa que significa retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento.

Formulario: Captura de datos en el sistema.

Inexmoda: Oficina coordinadora de intangibles para el sector textil y la confección. Servicios y noticias del sector.

Jerseys: Un suéter es una prenda de vestir de punto, frecuentemente de lana, algodón o telas sintéticas, la cual cubre el tronco y extremidades superiores. Por su grueso tejido es usado normalmente como prenda de abrigo.

Mailing: Envío de información publicitaria por correo electrónico a un gran número de personas de manera directa y personalizada.

Marketing: Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

Moldería: Especificaciones técnicas para el desarrollo del patronaje industrial.

Narcodólares: Término utilizado para identificar o calificar el dinero que proviene de actividades ilícitas como el narcotráfico, para este caso aplicado al dólar.

Patronaje: Sistema de organización de la construcción de una prenda de vestir.

Plataforma K: Reunión y/o evento empresarial de confección y moda.

Pullovers: Jersey con el cuello redondo que se mete por la cabeza.

Sous-pull: Camiseta de cuello alto.

Souvenir: Objeto característico de un lugar que sirve como recuerdo de un viaje a ese lugar.

Tallaje: Conjunto de las tallas utilizadas en la fabricación de prendas de vestir.

Textile Market Watch Report: Informe quincenal sobre tendencia de los precios y el informe de análisis de mercado de materia prima y materiales de fibra.

Textileras: Término utilizado en el ámbito de la industria textil, aplicada al fabricante de fibra o fibra textil al conjunto de filamentos o hebras susceptibles de ser usados para formar hilos.

Tiquetean: Marcación de una prenda de vestir.

TradeMap: Acceso gratuito a los datos mensuales, trimestrales y anuales del comercio mundial, por país, producto y servicio, hasta el nivel más detallado.

T-shirts: Camisa, camiseta.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

CRM: Customer Relationship Management o gestión de las relaciones con los clientes.

RESUMEN EJECUTIVO

Después de analizar la información con la que cuenta Big John, nos encontramos con que la marca cuenta con buenas herramientas para iniciar un plan de fidelización entre ellas están: clientes, tecnología, posicionamiento, producto y recurso humano.

El alcance se enfoca en lograr retener el 80% de clientes existentes a través de estrategias que los beneficien de acuerdo a sus gustos y categoría.

Posicionar la marca y generar recordación dentro del mercado objetivo, lo que permitirá aumentar las ventas y desarrollar nuevos productos que dinamicen el sector y generen un nivel mayor de afinidad y grado de lealtad hacia la marca durante el periodo 2015 -2016.

Por último se pondrá en marcha el plan estratégico de mercadeo teniendo en cuenta estrategias de corto, mediano y largo plazo para lograr una cultura de fidelización dentro de la empresa a través de campañas con incentivos que concienticen a los empleados lo importante que es ingresar y verificar en el formulario los datos de los clientes cada que se efectúe una transacción, así se generará una comunicación asertiva tanto interna como externa.

Las revisiones periódicas, sistemáticas y la retroalimentación constante, se convierten en algunas de las herramientas que se utilizaran para dar medición a lo propuesto.

Los objetivos se verán reflejados en las diferentes variables de mercadeo analizadas, por medio de las cuales se obtendrán resultados puntuales pertenecientes a las variables del mix de mercadeo (producto, plaza, promoción y precio).

Palabras clave: Big John, Fidelización, Clientes.

ABSTRACT

After analyzing the information that Big John has, we found out that the Brand has great tools to start a plan of customers, loyalty, technology, brand positioning, product and human resource.

The scope focuses in being able to retain 80% of the already existent customer through strategies that benefits them according to their wants and category.

Positioning the brand and being able to generate reminders within the target market, is what will increase the sales and develop new products that energize the sector and will generate a greater level of affinity and loyalty during the period of 2015-2016.

Develop a marketing strategic plan taking into account strategies for short, medium and long term to achieve a culture of loyalty within the enterprise through campaigns with incentives that teach the employees the important is to check the client's information in the forms every time a transaction is made and that way to generate an assertive internal and external communication.

The periodic and systematic checking and the constant feedback will become some of the most important tools to measure the proposal.

All the objectives will be reflected in the different variables analyzed in the market, with which we will have punctual results belonging to the variables of the marketing mix (product, place, promotion, and price).

Key words: Big John, Loyalty, Clients.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se elabora para darle vida a la estrategia de MERCADEO RELACIONAL la cual es necesaria para la marca. El MERCADEO RELACIONAL nos permitirá identificar y administrar la información de los clientes y mejorar la relación con ellos.

Con el MERCADEO RELACIONAL se desarrollarán estrategias de mercadeo dirigidas a grupos determinados de clientes. La marca debe pensar en reducir el costo de adquirir nuevos clientes y **más bien enfocarse y potencializar la relación con los clientes actuales.**

BIG JOHN, hasta ahora no ha realizado un trabajo consistente en depuración de base de datos para ingresarlos al software de clientes, el cual permite clasificarlos para así comenzar con estrategias de fidelización.

La herramienta principal para desarrollar MERCADEO RELACIONAL, es la base de datos, ésta además de brindar los datos personales de los clientes, permitirá administrar información que ayudará a desarrollar estrategias de marketing dirigidas y así lograr una comunicación directa con ellos bien sea por medio de telemercadeo, mailing o correo certificado.

En el MERCADEO RELACIONAL no sólo se involucra el área de mercadeo sino todas las áreas de la empresa creando cultura de fidelización. El personal de las tiendas, administradores y vendedores, se capacitará por medio de una campaña de concientización vía mailing o intranet, dándoles un incentivo para que ingresen correctamente los datos de los clientes en el

formulario en el momento de la transacción, además de realizar campañas dirigidas a los clientes.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan

Dentro de todas las sociedades y comunidades existen varios niveles de relación y comunicación que facilitan el desarrollo de actividades de sus integrantes; entre más cercana sea la relación, mejores serán los resultados de sus actividades.

Nuestro plan estratégico de mercadeo tiene un enfoque relacional aplicado a la marca BIG JOHN; y busca implementar una estrategia CRM, para obtener comunicación directa e individualizada y efectiva con el cliente, respaldada en el uso eficiente de los recursos.

Es importante tener en cuenta que el cliente es un bien (es un activo) de las empresas, muchas marcas no tienen presente esto y lo descuidan y se concentran en captar nuevos clientes, esto es un error ya que fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (un consumidor que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a un consumidor que ya nos compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

Hasta ahora la marca no ha hecho un trabajo consistente en depuración de base de datos, para comenzar con estrategias dirigidas que les permita fidelizar sus clientes, además se cuenta con un software subutilizado en el cual permite categorizar los clientes y así desarrollar estrategias dirigidas o anticiparnos a los deseos, necesidades y expectativas.

Dentro de las estrategias a desarrollar se busca que la marca brinde un buen servicio, que se dé un servicio post venta, que garantice una relación con el cliente en el tiempo, para esto se debe entregar al consumidor lo que él quiere moda y calidad, acompañados de incentivos o promociones, además a la hora de desarrollar nuevos productos se focalizarán los esfuerzos para lograr mejores resultados.

1.2. Reseña histórica de la empresa

BIG JOHN es una marca con 16 años de experiencia en el mercado nacional; abre su primera tienda en Pereira en 1998; hoy cuenta con 32 tiendas propias en 15 ciudades de Colombia; su sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín; durante estos años ha logrado una posición privilegiada en el gremio gracias a un modelo de gestión basado en la innovación y flexibilidad.

La marca busca entender la moda actual con creatividad, diseños juveniles y de calidad; brindando una respuesta ágil a la demanda del mercado, garantizando una excelente acogida de la marca en el medio e innovando en productos complementarios como accesorios: gorras, correas, billeteras, bolsos, calzado, ropa interior y perfumes.

Big John apunta a una parte del mercado nacional muy importante, las ciudades intermedias, un escenario que favorece a la marca es que, en Colombia las principales ciudades sólo concentran el 30% de la población, las oportunidades no se concentran sólo en las grandes ciudades, las ciudades intermedias juegan un rol estratégico para ofrecerle al público femenino y masculino; innovación en moda y calidad. Satisfaciendo además necesidades tales como: moda, precio, calidad, exclusividad, material, comodidad, variedad y reconocimiento entre otros.

1.3. Definición del sector en que compete la empresa

Sector: Moda. Subsector: prendas de vestir, específicamente en la línea de ropa casual femenina y masculina.

Colombia se ha convertido en un mercado estratégico y se ha posicionado como destino para la atracción de capitales extranjeros, así lo señalan importantes revistas como “Businessweek” que igualmente destacan el liderazgo mundial de nuestro país en la producción de café, petróleo, textiles y flores. Este comportamiento ha sido el fruto del buen desempeño de los sectores industriales, dentro de estos se destaca el de textiles y confecciones que se ha venido posicionando cada vez más en los mercados internacionales, caracterizado por sus mejoras en innovación y especialización, destacando la alta calidad de la costura nacional (Needle Work), similar a la de Hong Kong; además de la eficiencia y rapidez en los procesos de producción, despacho y entrega de mercancías (4 a 6 semanas); certificaciones (ISO, WRAP). Lo anterior lo convierte en uno de los sectores más prometedores para la industria nacional, y uno de los más beneficiados con la aplicación de los tratados comerciales que ofrecen a inversionistas extranjeros la posibilidad de ingresar a sus mercados potenciales con trato preferencial.

El sector textil – confección (sector secundario) ha sido uno de los de mayor tradición y reconocimiento en la economía colombiana, especialmente por el impacto generado en el empleo, la producción, la internacionalización y el desarrollo económico del país.

La industria colombiana de textiles y confecciones es una de las más grandes y experimentadas en América Latina, escenario en el cual

Colombia se consolida como uno de los principales centros de moda, donde ferias como Colombiatex (sector textil), Colombiamoda (confección y moda), Plataforma K, Cali Exposhow, reúnen a marcarios de diferentes países del mundo y destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los avances en materia de moda.

Las diversas tendencias mundiales y las políticas regionales y nacionales orientadas a la innovación, han moldeado la industria en los últimos años, impulsando una mayor conciencia marcaría hacia la generación de productos con valor agregado, diferenciación y mejoramiento de la calidad del producto; haciendo que Colombia se encuentre evolucionando en los modelos productivos y comerciales, pasando de maquila al desarrollo de la industria orientada a ofrecer paquete completo, diseño y marca.

El mercado de comercialización de prendas de vestir es amplio y competitivo; la marca busca atender el segmento de personas adulto juvenil diseñando y comercializando prendas de vestir que se identifican por un estilo de vida fresco, informal, dinámico, moderno y original (Inexmoda, 2010, http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf).

Los principales competidores son QUEST, VSWEAR, STOP entre otros; quienes cuentan con un portafolio de productos orientado al mismo segmento de mercado.

Actualmente la compañía tiene una mayor participación en ciudades intermedias (Sabaneta, Manizales, Pereira, Armenia, Buga, Cartago, Tuluá,

Yopal, Villavicencio, Neiva, Cali y Bucaramanga), en la gran mayoría hay presencia de los directos competidores.

La zona del Eje Cafetero y el Valle, es donde está posicionada la marca actualmente y donde sus ventas son más fuertes.

1.4. Reseña histórica del sector

El sector textil – confección ha sido uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en la economía Colombiana, especialmente por el impacto generado en el empleo, la producción, la internacionalización y el desarrollo económico del país. Importantes empresas del sector entre las que se encuentran: Coltejer- fundada en 1907, Fabricato-1920, Modelia S.A-1940, Valher-1940, Lafayette-1942, Indulana y Everfit -1944, Protela SA-1950, Leonisa-1956 fueron pioneras y lideraron el desarrollo industrial del país. La Cadena textil/confección en el año 2010 representó el 1.0% del Producto Interno Bruto nacional y el 10% del PIB manufacturero. Durante el año 2010 el resultado de la industria manufacturera respecto a 2009, presentó un incremento en un 4,9%; las actividades industriales que presentaron mayores crecimientos en el año 2010 fueron: equipo de transporte en 22.2%, curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado en 17.6%, tejidos de punto y ganchillo; prendas de vestir en 16%, y artículos textiles, excepto prendas de vestir en 14.6%.

La dinámica económica del país en un contexto de globalización, ha llevado a las entidades públicas, privadas y empresarios a plantear el “Programa de transformación productiva”, una estrategia conjunta y focalizada de especialización de sectores y productos y a la vez de diversificación de mercados tanto internos como externos, acompañado

de innovación, diferenciación, generación de valor agregado, comercialización y posicionamiento en el mercado mundial. El sector Textil – Confección, Diseño y Moda ha sido uno de los 12 sectores elegidos por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para participar en este programa de desarrollo que busca establecer parámetros, dentro de los cuales se puedan finalmente fijar metas de calidad, costo y entrega, para optimizar la participación del sector en el mercado nacional y posicionar los productos en los mercados internacionales.

En este mismo sentido, el país se encuentra fortaleciendo los cluster regionales existentes del sector: en Antioquia (Clúster Textil, Confección, Diseño y Moda), Bogotá (Clúster Moda), Tolima (Clúster Confección) y apoyando la creación de un Clúster en Atlántico (Clúster de Diseño y Confecciones) y otro en el eje cafetero (Clúster Confecciones). Esta articulación interinstitucional a través del programa de transformación productiva y la estrategia clúster ha generado una importante capacidad que reúne gremios, empresas, instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico y entidades del sector público en el ámbito regional y nacional.

La industria colombiana de textiles y confecciones es una de las más grandes y experimentadas en América Latina, escenario en el cual Colombia se consolida como uno de los principales centros de moda en América Latina, donde ferias como Colombiatex (sector textil), Colombiamoda (confección y moda), Plataforma K, Cali Exposhow, que reúnen a empresarios de diferentes países del mundo y destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los avances en materia de moda.

“Colombiatex y Colombiamoda” son dos de las principales ferias de Latinoamérica que reúnen a toda la cadena de valor de la industria textil, desde los proveedores de maquinaria, textiles, insumos, subproductos hasta diseñadores y confeccionistas, buscando una interrelación más eficiente y productiva para los compradores tanto nacionales como internacionales.

Con el propósito de incentivar el comercio internacional, el gobierno Colombiano ha venido promoviendo acuerdos y tratados de libre comercio que propician las condiciones para facilitar el acceso a diferentes mercados favoreciendo el comercio del país con América, Europa y Asia y el posicionamiento como centro de producción, distribución y comercialización; complementado por la ubicación estratégica de Colombia como lugar estratégico entre el pacífico y el atlántico para el desarrollo de una estrategia comercial internacional.

Principales productos exportados (confecciones)

- Bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura) de punto, de fibras sintéticas o artificiales, para mujeres o niñas.
- Calcetines y artículos similares de punto, de fibras sintéticas calzoncillos y slips de punto, de algodón, de fibras sintéticas o artificiales, para hombres o niños.
- Cierres, monturas-cierre, hebillas, hebillas-cierres, cuentas y lentejuelas, incluidas las partes, de metal común.
- Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto.

- Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts, de tejidos llamados mezclilla o denim, para hombres o niños.
- Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto.
- Ropa de tocador o de cocina, de tejido con bucles, de tipo para toalla, de algodón.
- Sostenes (corpiños), incluso de punto.
- Suéteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos y artículos similares, incluidos los sous-pull, de punto, de las demás fibras sintéticas.
- T-shirts y camisetas interiores de punto, de algodón
- T-shirts y camisetas interiores de punto, de las demás materias textiles.

Top 10 productos exportados (textiles)

- Encajes fabricados a máquina, de fibras sintéticas o artificiales.
- Guata de fibras sintéticas o artificiales.

- Los demás hilados de fibras discontinuas de poliéster, mezclados exclusiva o principalmente con algodón, sin acondicionar para la venta al por menor.
- Los demás tejidos de algodón con hilados de distintos colores, mezclados exclusiva o principalmente con fibras sintéticas o artificiales, con un contenido de algodón inferior a 85porc en peso, de gramaje superior a 200 g/m2.
- Los demás tejidos de punto, de fibras sintéticas, estampados.
- Los demás tejidos de punto, de fibras sintéticas, teñidos.
- Tejidos crudos de algodón de ligamento sarga, incluido el cruzado de curso inferior o igual a 4, con un contenido de algodón, superior o igual a 85porc en peso, de gramaje superior a 200 g/m2.
- Tejidos de mezclilla (denim) de algodón, con hilados de distintos colores, con un contenido de algodón, superior o igual a 85porc en peso, de gramaje superior a 200 g/m2.
- Tejidos de mezclilla ("denim") de algodón, con hilados de distintos colores, con un contenido de algodón, superior o igual a 85% en peso, de gramaje superior a 200 g/m2.
- Tejidos de punto de anchura superior a 30 cm, con un contenido de hilados de elastómeros superior o igual a 5% en peso, sin hilos de caucho, excepto los de la partida 60.01.

- Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas con poliuretano, excepto los de la partida 5902.

Principales productos importados

- Hilados e hilos; tejidos de fibras textiles incluso afelpados.
- Hilados e hilos de fibras textiles naturales o Tejidos (excepto tejidos especiales) de algodón o Tejidos (excepto tejidos especiales) de filamentos continuos y fibras discontinuas manufacturadas (artificiales o sintéticas).
- Artículos textiles (excepto prendas de vestir).
- Tejido de punto y ganchillo; prendas de vestir.
- Cuero y productos de cuero; calzado.
- El sector textil es un sector que en los últimos 10 años reporta una dinámica de crecimiento en sus exportaciones a una tasa anual del 8,4%, situando al país en tercer lugar en el ranking regional después de Brasil y Perú, y por encima de países como Chile y México (TradeMap, 2013, http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf).

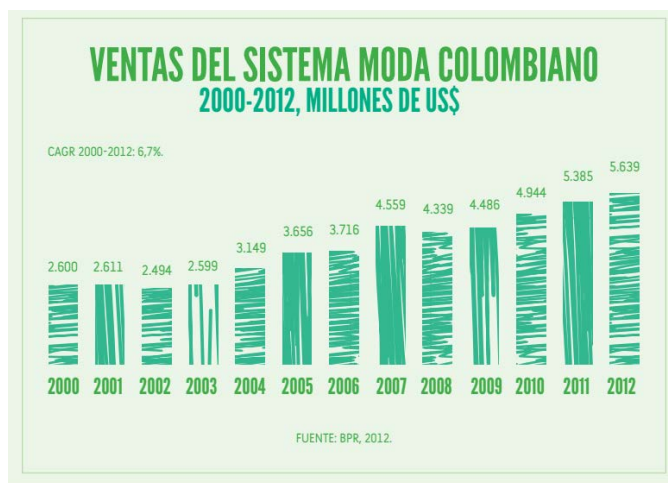
Mercado interno dinámico con un crecimiento entre 2003 y 2012 del 12,4% en el consumo de artículos de moda, alcanzando más de US \$566 millones en compras de los hogares en esta categoría

(Euromonitor International, 2013, http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf).

Un tejido empresarial con cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 unidades productivas de confecciones. Incentivos asociados a la investigación y desarrollo como la deducción sobre el impuesto a la renta equivalente al 175% del valor invertido en I+D y la exención de IVA a la importación de equipos y elementos destinados a centros de I+D.

Adicionalmente, los ingresos recibidos por las empresas para financiar proyectos científicos, tecnológicos o de innovación son ingresos no constitutivos de renta (Inexmoda, 2010, p. 4).

Ilustración 1. Ventas



Fuente: Proexport, 2012, http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf

Un sector consolidado con un importante crecimiento

Sector prioritario para el país impulsado por el Programa de Transformación Productiva, alianza público-privada que trabaja por la consolidación del sistema moda colombiano como un sector de talla mundial.

A lo largo de la última década, la producción del sistema moda colombiano alcanza una tasa compuesta anual del 9,4%, ubicándose como segundo país en la región después de Brasil que participa con el 13% (Euromonitor 2. International, 2013, http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf).

Creciente demanda de textiles, las importaciones de esta categoría aumentaron a una tasa del 49% entre 2010 y 2012, para suplir los requerimientos del mercado local y oferta exportable de bienes terminados hacia principales socios comerciales como Estados Unidos, México y Ecuador. (DIAN, 2013, http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf).

Colombia cuenta con localización competitiva, con fácil acceso a los mercados mundiales, con más de 700 frecuencias internacionales directas por semana y más de 4.900 frecuencias domésticas por semana.

Competitividad en acceso al mercado norteamericano a costos logísticos en promedio 3 veces más bajos que los que se incurren desde China.

13 Tratados de Libre Comercio que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones a largo plazo.

Posibilidad de acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores gracias a la ubicación geográfica del país y a los Tratados de Libre Comercio que se tiene con países de la Comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá.

10 acuerdos internacionales de inversión con Colombia. Incluyen acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013 (Inexmoda, 2010, http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf)

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Definición / revisión de la misión

Generar momentos donde nuestros clientes expresen su personalidad a través de las prendas y accesorios de la marca BIG JOHN, logrando su satisfacción personal por su buena calidad e innovadores diseños, obteniendo así un crecimiento en el mercado nacional y generando una mayor rentabilidad.

2.2. Definición / revisión de la visión

Ser la marca preferida en el mercado de la moda en las ciudades intermedias del país, en el diseño y comercialización de prendas, calzado y accesorios para hombres y mujeres cumpliendo con estándares de calidad y a la vanguardia en diseño, procesos de producción internacional y teniendo precios asequibles para sus clientes.

2.3. Definición / revisión valores corporativos

Para BIG JOHN es importante que su recurso humano se encuentre en óptimas condiciones, satisfechos en su día a día para así desarrollar un buen clima laboral dando cumplimiento a los siguientes valores:

Trabajo en equipo: trabajamos en una misma sintonía, en donde hay apoyo, unión, cooperación y coordinación, comprometidos para poder ganar y llegar a las metas propuestas.

Comunicación abierta: fomentamos a que todos se animen a compartir sus ideas y preocupaciones tanto positivas como negativas, donde prevalece la confianza como clave para obtener un entorno de comunicación abierta.

Un empleado comprometido, confiado y con una actitud abierta tendrá un alto nivel de desempeño e incrementará la productividad, no sólo a nivel individual sino de los que le rodean y la empresa misma, todos juntos por un mismo objetivo.

Alto nivel de exigencia: tenemos un alto nivel de exigencia y compromiso que significa que nuestros empleados se preocupan profundamente por su trabajo, que sienten que son parte de un equipo, que creen en la visión y que aportan todas sus fortalezas para alcanzarla.

Respeto: capitalizamos la calidad del servicio que ofrecemos y diseñamos planes de negocios de acuerdo a nuestro segmento de clientes, reconocemos sus diferencias por eso los respetamos.

Nos ponemos en el lugar del otro para comprenderlo desde adentro y adoptar siquiera por un momento, esa otra perspectiva. Valoramos a los otros que merecen nuestro reconocimiento, sus opiniones, creencias, estilos de vida y la autonomía de los demás.

Honestidad: somos íntegros, coherentes, sinceros y justos entre lo que pensamos y hacemos decimos y sentimos, somos coherentes de nuestras

acciones dentro de un marco de franqueza, tanto con la organización como consigo mismos.

Innovación: somos personas creativas y recursivas que buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y empleados, buscando cada vez hacer mejor las cosas y acoplarnos a los constantes cambios del mundo.

Excelencia en el servicio: nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa

La empresa está ubicada en el Sector Moda; Subsector prendas de vestir, específicamente en la línea de ropa casual femenina y masculina; uno de los sectores más competitivos a nivel regional.

Dentro de las estrategias a desarrollar, se busca que la marca brinde un buen servicio de venta y post venta, que garantice mantener al cliente en el tiempo, que este desarrolle una relación con la marca; para esto se debe brindar al consumidor innovación en moda, acompañado de incentivos y promociones.

El posicionamiento de la marca frente a la competencia en algunas zonas del país, no es fuerte, y con el fin de cautivar más mercado; esta debe entregar a su mercado objetivo productos de calidad, con diseños exclusivos que estarán a la vanguardia de la moda.

Se requiere realizar un análisis DOFA intensivo para garantizar que se atacan las fuerzas que influyen directamente en la rentabilidad del producto;

estas fuerzas son amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y compradores. Este análisis DOFA permitirá lo siguiente.

Fortalecer el departamento de diseño, el cual será capaz de garantizar diseños que sean coherentes con la moda actual, que involucren materiales y diseños innovadores; así disminuirán las amenazas de sustitución del producto, adicionalmente la empresa deberá contar con proveedores que estén en capacidad de cumplir con las entregas programadas de telas, y los demás insumos necesarios para la producción de dichas prendas, tener control en las negociaciones con estos proveedores garantizando las cantidades y la calidad a precios que no se salgan de los presupuestados en la cadena de producción.

Como estrategia innovadora desarrollarán productos complementarios como accesorios, zapatos, perfumes, entre otros para generar más demanda.

La marca debe invertir en el desarrollo de un sistema de producción y distribución que sea más adecuado a sus necesidades, garantizando que sus tiendas estén dotadas de todos sus diseños y tallas.

Para contrarrestar el posicionamiento de otras marcas en las zonas que ya existe una fuerte presencia, se deben intensificar las estrategias de publicidad para posicionar la marca, generar promociones e incentivos para ser más agresivos frente a la competencia y promover la marca como preferida en el mercado objetivo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

A la hora de producir una prenda se llevan a cabo diferentes operaciones luego de tener la materia prima que son las telas y accesorios.

Etapa 1. Diseño y patronaje de la prenda: En esta etapa, las diseñadoras de modas, investigan el mercado, tendencias en siluetas, colores, estampados y bordados. Pasan a montar el diseño (el dibujo) y hacen una ficha técnica la cual lleva todas las especificaciones de la prenda, telas, hilos e insumos además de las especificaciones de confección (ejemplo: cuello, puntadas, largo). A continuación pasa a patronaje donde se realiza la moldería, en este proceso es donde se dibujan todas las piezas que lleva la prenda.

Luego se pasa al área de muestras para confeccionar la muestra con los hilos y todos los materiales, si la prenda tiene acabados especiales como estampados o bordados primero pasa por este proceso antes de armarla, la muestra generalmente se confecciona en una talla básica talla 8 y 32, luego con base a esa talla se hace el escalado del resto de las tallas que se van a escalar.

Se elabora un pre costeo de la prenda para llevar a comité y aprobar un precio de venta.

Etapa 2. Aprobación de prenda y costos: Inicia el comité al cual asisten los diseñadores de modas, gráficos, personal de producción,

patronista, jefe de producción y el gerente de la empresa. Luego los modelos de tallaje se miden la prenda, se analiza, se ajusta y se aprueba. En este proceso la ficha técnica tendrá modificaciones y adicional, se crea la ficha de producción donde está el dibujo con las especificaciones de confección, cantidad por talla de prendas a confeccionar, colores, proceso de lavandería, estampado o bordado.

Las especificaciones para corte serán: tipo de tela, cantidad, color y tallas. En este momento, comienza el proceso de corte, donde se extiende la tela, se monta el trazo se sacan las cantidades de tallas, se tiquetea marcando cada pieza de la prenda, se relaciona qué pieza y que talla es. Luego de este proceso organizan por talla los moldes, se envían a estampación, bordado o fusionado y se realiza la respectiva auditoría del proceso que se está realizando.

Etapa 3. Producción y distribución la prenda: Cuando se envía la prenda a confección se realizan diferentes auditorías. Confección es la etapa en donde se arma la prenda, pasa a lavandería y se hace auditoría de esta, luego pasa a terminación donde se pule, se plancha, se le pone remaches, placas, botones y etiquetas. Nuevamente se hace auditoría para separar prendas que tengan imperfectos de algún proceso para referenciarlas como segundas, éstas son prendas con un precio de venta inferior al precio de venta público. Finalmente se dobla, empaca y hace parte de los lotes que se entregan a la bodega general con cita previa, para luego ser distribuida a todas las tiendas.

3.2. Teoría sobre CRM

3.2.1. CRM (Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con los clientes

A principios del año 2000 surgió un nuevo concepto que pronto se erigió en el término del año: CRM (Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con el cliente. Sin embargo, este concepto más que una novedad es una evolución natural de otro concepto muy asumido dentro del ámbito del marketing: el marketing relacional.

Lo que ha facilitado enormemente esta evolución ha sido la sofisticación de la tecnología dedicada al almacenamiento y análisis de los datos de los clientes impulsada, sin duda, por la tecnología Internet.

Pero no tenemos que confundir ni identificar CRM con la tecnología; sin duda es una parte muy importante que conforma el CRM pero no la única. CRM (Customer Relationship Management) es sobre todo una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.

Al final, el principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Por tanto, el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología, ni de crear un departamento para ello, sino que debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía con independencia del papel que desempeña en ella. Con esta orientación totalmente centrada en el cliente es necesario que el CRM se apoye sobre tres pilares fundamentales:

Tecnología: la tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: fax, e-mail, fuerza de ventas, Internet, teléfono y analizarla para así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas tecnológicas que forman parte de la solución tecnológica de CRM, dos son las que adquieren vital importancia: Data Warehouse y Data Mining.

El Data Warehouse es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea, para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes, con el objetivo de que la empresa desarrolle estrategias de marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.

Hay que tener en cuenta, que el Data Warehouse necesita para una óptima explotación de los procesos la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. Una de las herramientas tecnológicas más eficaces y que aportan un gran valor añadido a esta

explotación de información en el Data Mining. Esta tecnología está basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Data Warehouse.

Data Mining, es una herramienta tecnológica eficaz basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Data Warehouse. Es decir, permite la modelización de la información recogida en el Data Warehouse. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes.

La finalidad del Data Mining es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Entre otros podremos prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

- Procesos: los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez, las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.
- Recursos humanos: las personas de la compañía son al final, la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia de CRM, pero sobre todo, formarles en esta nueva filosofía de servicio

al cliente. Estas tres piezas del engranaje conforman la base de toda estrategia CRM. Si durante todo el proceso de implantación nos olvidamos de alguna de ellas estaremos abocados al fracaso.

CRM surge a principios del siglo XXI gracias a un cambio en el entorno y en el mercado así como a una importante evolución tecnológica. Este último concepto es muy importante puesto que sin las poderosas herramientas tecnológicas existentes sería imposible recoger y analizar la ingente cantidad de datos procedentes de miles de clientes.

Por lo que se refiere al cambio experimentado por el entorno y el mercado, podemos afirmar que hasta hace muy poco las empresas no se preocupaban por retener a sus clientes, debido fundamentalmente, a que nos movíamos en un entorno de monopolio u oligopolio donde el consumidor se «aguantaba» con lo que le daban las compañías. Ellas eran las que decidían qué había que comercializar de acuerdo a sus propios criterios. El consumidor estaba sometido a su tiranía.

Pero, con los años noventa, llegó la liberación de los mercados, la competitividad real aterrizó y con ello un mundo abierto a multitud de ofertas para el consumidor. Ya no se tenía que conformar, ya podía elegir lo que mejor le satisficiera. Ahora, el poder estaba en sus manos, podía decidir lo que quería, cuándo y cómo. Y si no se lo daba una compañía se lo daba otra. Esto hizo sonar la voz de alarma en el entorno empresarial. De repente, los clientes dejaban de estar en propiedad «exclusiva» de la empresa para pasar a situarse muy al alcance del resto de la competencia. Los clientes se cambiaban de compañía como la rapidez de un rayo, y esto hacía perder competitividad. Ante esto la única alternativa era convertir al cliente en

el centro de la compañía para conseguir retenerlo y hacerle fiel para no perder competitividad, es decir, implantar una estrategia CRM.

Estrategia CRM:

Como hemos dicho antes, CRM debe ser ante todo una estrategia que busque convertir a los clientes en clientes fieles. Esto implica cubrir las siguientes etapas:

- **Recogida y análisis de la información:** la tecnología tiene que ser capaz de recoger toda la información de los clientes y analizarla. Además, es importante que funcione en dos sentidos. Por un lado, tiene que recoger de manera muy eficaz la información, porque aquí la información es básica para analizar, segmentar y por otro, tiene que permitir la comunicación posterior, a través de los diferentes canales con el cliente, a partir de esa información que se ha obtenido. Hay que estar preparados para que el cliente elija el canal por donde quiere dirigirse a la empresa: e-mail, teléfono, móvil, fax.
- **Diseño de la estrategia:** el análisis de la información nos permitirá conocer a los clientes, sus gustos, sus preferencias y sus necesidades para, así, diseñar estrategias acorde con ellas.
- **Implantación de la estrategia:** puesta en marcha de la estrategia.
- **Feed back:** tenemos que tener puestos en marcha una serie de dispositivos para saber si esas estrategias están funcionando y si no, introducir mecanismos de corrección.

Aunque es obvio que para que la estrategia CRM funcione la información es clave, más importante, aún, es su compartición entre todos los miembros de la compañía. El hecho de que ventas, marketing y atención al cliente son las áreas que generan más información, debido a que son las que más en contacto están con los clientes, no significa que la información deba moverse sólo entre ellos. Es necesario que todas las áreas de la empresa dispongan de la información para que, así tengan siempre datos suficientes para saber tratar a cada cliente y proporcionarle el mejor servicio.

Información es poder y, en este caso, compartir la información es dotar de competitividad a la empresa.

Aparte de estas cuatro fases, y desde el punto de vista metodológico la estrategia CRM debe:

- Identificar a los clientes: es necesario conocer siempre quiénes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realice.
- Diferenciar a los clientes: ser capaz de adscribir a esos consumidores que previamente hemos identificado a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean a la compañía, por el valor que tienen para la empresa.
- Interactuar con ellos: implica mantener contactos con esos consumidores basados en la información que tenemos de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales

de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello proporcionemos valor al cliente, bien con ofertas que podamos suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes.

- Adaptar nuestro producto o servicio a esos clientes: para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Éste es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de los tres requerimientos anteriores (Muñiz González, 2010, <http://www.marketing-xxi.com/1ed-crm-costumer-relationship-management-o-gestion-de-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm>).

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Tabla 1. Factores claves de éxito

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Puntos	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	15%	3	0,45
	Innovación	15%	2	0,3
	Tecnología de proceso	20%	2	0,4
	Capital	15%	4	0,6
	Comunicación	10%	2	0,2
Hacia el mercado de la organización	Branding	10%	3	0,3
	Customer intimacy	5%	2	0,1
	Logística	5%	2	0,1
	Mercadeo	5%	2	0,1
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				2,55

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

Tabla 2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	POSIBLE ESTRATEGIA
FUERZAS ECONÓMICAS	El valor de una TRM baja, permite negociar telas e insumos a muy buenos precios. Generación de ingresos por ventas a crédito. Alianzas con empresas para generar ventas de contado o a crédito.	El valor de una TRM alta, perjudica las cantidades de compra y el P.V. final. Inventario sin rotación ni promoción. Altos costos de mano de obra. Falta de inversión en las estrategias de mercadeo.	Implementación de estrategias para el posicionamiento de la marca de las nuevas tiendas. Estandarizar los requisitos para la adquisición del crédito en todas las ciudades. Realizar nuevas alianzas, para generar más posibilidades de ventas y así lograr un gana a gana.
FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES	Políticas de manejo de moneda extranjera en cuanto a tasas (TRM). La prioridad que tiene el sector en el país.	Políticas de manejo de moneda extranjera en cuanto a tasas (TRM). La competencia desleal y el contrabando se han convertido en uno de los principales obstáculos.	Generar relaciones comerciales a largo plazo con los proveedores para obtener mejores precios.
FUERZAS TECNOLÓGICAS	El uso de redes sociales. La utilización de medios de comunicación que permiten el acercamiento con los clientes. La existencia de un software, que permite realizar seguimiento a cada referencia para saber en qué etapa del proceso de producción se encuentra.	Falta de nuevas versiones para desarrollar estrategias promocionales. Software subutilizado. Falta de tecnología para las comunicaciones internas.	La habilitación de links y adquisición de nuevas versiones en el software. El uso de redes sociales y página web para cautivar nuevos clientes. La adquisición de línea IP telefónica.
FUERZAS INTERNACIONALES	Los acuerdos comerciales abren nuevos mercados. La infraestructura nos hace avanzar en competitividad.	Enfrentamos a la desaceleración de la economía global. Disminución de las materias primas a nivel mundial.	Incentivar el factor humano de la empresa, para fortalecer la infraestructura y así ser competitivos. Adaptación de nuevas tecnologías e innovación.
FUERZAS MEDIOAMBIENTALES	Utilización de materias primas de calidad.	Contaminación en los procesos de lavandería y/o elaboración de insumos. Generación de papelería y desperdicio de bolsas utilizadas en el empaque de prendas.	Utilización de telas amigables con el medio ambiente. Realizar campañas de reciclaje interna con papeles y bolsas. Incrementar el uso de las bolsas ecológicas. Reducir el uso de papel entre las tiendas y la parte administrativa e incentivar el uso del correo electrónico.

4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos

Tabla 3. Aspectos socioculturales y demográficos

FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	POSIBLE ESTRATEGIA
FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	La cultura propia de los colombianos, es exigente a la hora de vestir, compran prendas por moda, comodidad y estilo de vida.	Parte de la población se identifica con una marca para vestir.	La innovación de prendas y/o productos que permitan al consumidor, identificarse y mejorar su calidad de vida. Generar campañas de posicionamiento de la marca en las ciudades donde la marca no es reconocida.

4.3. Análisis DOFA

Ilustración 2. Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO
Fortalezas
BJ es una marca que está posicionada en algunas zonas del país, específicamente en el eje cafetero.
Expansión en ciudades intermedias
El nuevo visual de las tiendas ubica a los clientes por su exhibición.
Puntualidad en pagos
Debilidades
No se realiza una planeación estratégica con el área de mercadeo y producción
No se cumple con la necesidad de la talla (fit) del consumidor
Se cuenta con un software limitado para desarrollar estrategias promocionales que permitan evacuar el inventario
No existe un protocolo estandarizado de PQR. (No hay una persona encargada del servicio al cliente)
Promociones poco atractivas
Alta rotación del personal de la fuerza de ventas.

Ilustración 3. Análisis del entorno

Oportunidades
Ubicación de las tiendas en los mejores centros comerciales de cada ciudad
Mejorar el ranking de la página web por medio de las redes sociales
Implementar ventas ONLINE y sistema de fidelización de clientes
Generación de empleo
El gusto por la moda en las poblaciones

Amenazas
El posicionamiento de otras marcas en las ciudades donde hay tiendas BIG JOHN
BIG JOHN es una marca que ya existe en ASIA
Las estrategias de precio y promoción que utiliza la competencia
Las importaciones de materia prima y producto terminado a bajo costo, además del contrabando
Políticas de manejo de moneda extranjera en cuanto a tasas (TRM)

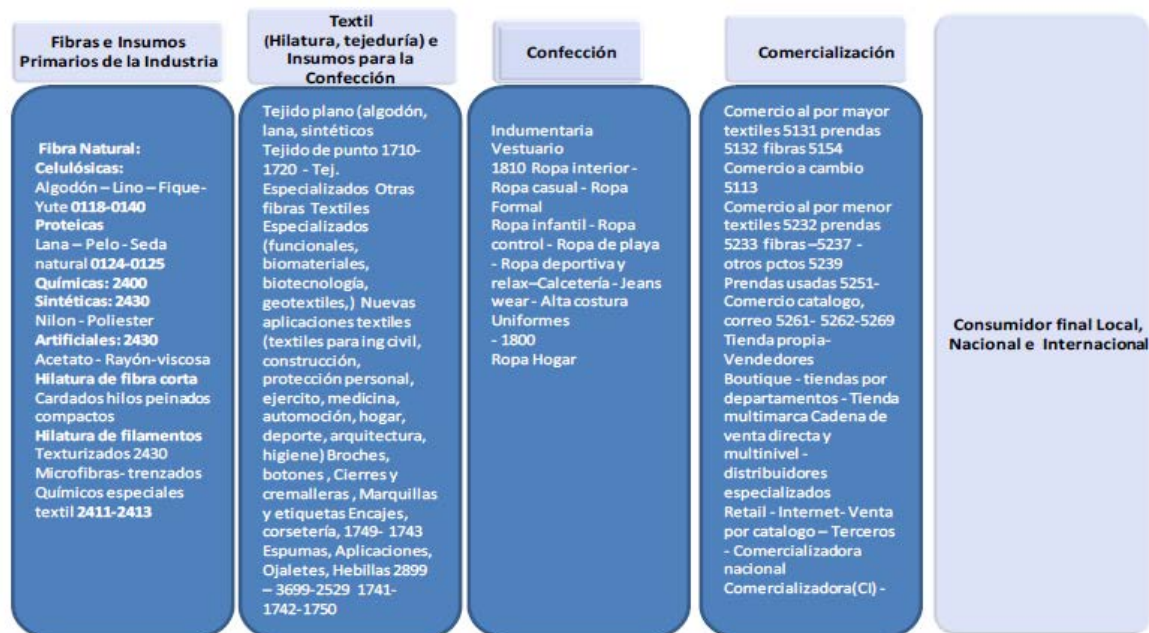
4.4. Análisis al interior del sector industrial

El sector Textil-Confección está integrado por diversos procesos y actores estratégicos; en primer lugar se encuentran los proveedores que ofrecen en el mercado, los insumos primarios de la industria incluyendo materiales y fibras (naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon); en segundo lugar se identifican las

empresas textiles (hilatura, tejeduría) quienes tienen a su cargo el proceso de manufactura con la preparación y transformación del Hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, etc.); seguido de las empresas de confección encargadas de la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa, productos de hogar, entre otras); finalizando se encuentran las empresas dedicadas a la comercialización (por mayor y por menor) mediante diferentes canales y el consumidor final (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 5).

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

Ilustración 4. Cadena productiva sector textil

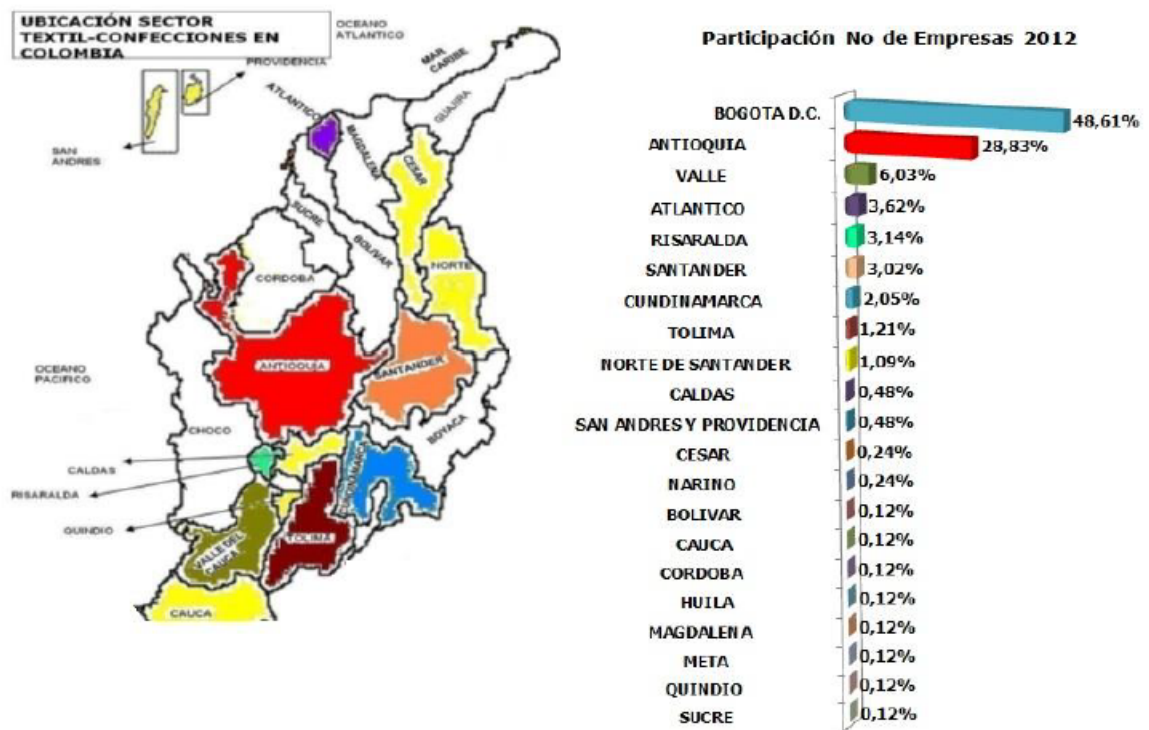


Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 5.

El sector textil-confección se desarrolla en casi todo el territorio colombiano; sin embargo, existen unos focos principales como las

ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. A continuación se muestra esta distribución nacional (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 6):

Ilustración 5. Ubicación sector textil confección



Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 6.

El 48,61% se concentra en Bogotá (especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones), el 28,83% en Antioquia (fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones), el 6,03% en Valle del Cauca, el 3,62% en Atlántico, el 3,14% en Risaralda, el 3,02% en Santander, el 2,05% en Cundinamarca, el 1,21% en Tolima, el 1,09% Norte de Santander y el 2,41% distribuido en el resto del País. Actualmente existen 3 clúster regionales del sector con su

especialización: Antioquia (textil, confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección). Adicionalmente, se están generando nuevos clúster en Atlántico (diseño y confecciones) y en el eje cafetero (confecciones) (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 7).

Ilustración 6. Ingresos operacionales por departamento (Millones \$)

Departamento	No de Empresas	Ingresos Operacionales	Part
BOGOTA D.C.	403	5.949.492	42,35%
ANTIOQUIA	239	5.433.113	38,68%
VALLE	50	842.838	6,00%
CUNDINAMARCA	17	530.549	3,78%
RISARALDA	26	527.112	3,75%
ATLANTICO	30	301.432	2,15%
RESTO DEL PAÍS	64	463.329	3,30%

Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 7.

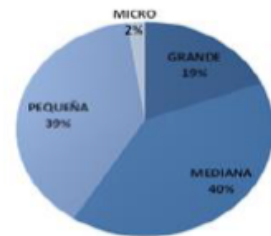
De acuerdo a la tabla anterior, Bogotá concentra la mayor participación en los ingresos operacionales de 2012 con el 42,35% posicionándose como el nuevo epicentro del sector y polo de desarrollo lo que se evidencia en el número de empresas que se encuentran allí domiciliadas. Así mismo la ciudad de Medellín confirma una vez más su potencial a nivel nacional con el 38,68%.

TAMAÑO.

Respecto al tamaño de las 829 empresas que reportaron información a la Superintendencia de Sociedades en 2012 el 40% corresponde a empresas medianas, el 39% a Pequeñas, el 19% a Grandes y el 2% a Microempresas. Sin embargo, la mayor participación en ingresos operacionales en 2012 fue reportada por las grandes empresas con una participación del 77,70%. (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 7).

Ilustración 7. Participación del número de empresas e ingresos según el tamaño

TAMAÑO	No de Empresas	Ingresos Operacionales (Millones \$)	Part
GRANDE	159	10.915.090	77,70%
MEDIANA	327	2.569.604	18,29%
PEQUEÑA	323	557.458	3,97%
MICRO	20	5.711	0,04%
Total general	829	14.047.865	100,00%



Fuente: Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 7.

Participación en el PIB: Para el año 2012, la industria manufacturera experimentó un decrecimiento del -0,7% con respecto al año 2011, siendo el sector textil uno de los subsectores más damnificados; representando el 1,17% del PIB Nacional y el 9,82% de la industria manufacturera. Preparación de hilaturas; tejedura de productos textiles presentó una variación negativa del -7,8%, Fabricación de otros productos textiles -3,2%, el subsector Fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron un crecimiento del 6,5%.

Colombia representa el 1% de las exportaciones de textil y confecciones en el mundo, China es el principal exportador con el 30.7% del mercado mundial (4,6% del 1980), junto con la Unión Europea con un 26.8%. En Colombia durante el 2012, las exportaciones del sector textil reportaron una caída del -2,8% frente al 2011 (US\$15.717 miles de dólares FOB) y confecciones presentó un crecimiento del 8,4% (US\$45.330 Miles de dólares FOB).

Las exportaciones de fibras e hilaturas alcanzaron US\$18.184 miles de dólares FOB (-18,4% respecto al 2011), tejedura de productos textiles US\$ 120.868 miles de dólares FOB (-7,1% respecto al 2011), tejidos

US\$ 197.176 miles de dólares FOB (5,3% respecto al 2011) y confección US \$ 581.746 miles de dólares FOB (5,3% respecto al 2011). Los principales destinos de las exportaciones del sector Textil fueron: Ecuador (28%), Venezuela (25%), Perú (13%), México (10%) y a pesar de tener firmado un TLC las participación en las exportaciones de Estados Unidos siguen con una participación baja aunque con mejor dinámica del (6%). Y Los principales destinos de las Confecciones fueron: Estados Unidos (27%), Venezuela (24%), Ecuador (11%), México (9%) y otros 24%.

En cuanto a las importaciones en el sector aumentaron principalmente por la entrada de productos de otros países a muy bajo costo y contrabando técnico. En el 2013 el gobierno implementó un nuevo arancel a la importación para desestimular el comercio ilegal de textiles y confecciones. Los países de donde más se importan estos productos son China y Panamá.

Efectos de la crisis del 2008 y su renacimiento 2012: El Sector Textil-Confección se encuentra en un proceso de recuperación luego de su caída histórica en el 2008 en donde el comportamiento fue negativo, sus ventas cayeron, el empleo disminuyó significativamente y se presentó un desplome de los precios. Esta crisis presentó efectos nocivos en la dinámica del sector y el cierre de muchas empresas. En el 2012 reaparecieron los síntomas de un renacimiento de la crisis demostrado por la caída de la industria nacional.

Incremento de las importaciones (productos a más bajo costo): Se observa un incremento en las importaciones de Textiles y Confecciones. Desde el año 2008 países como China y Panamá han tenido una alta participación en este comportamiento, diariamente se

registra la llegada de productos a muy bajo precio, convirtiéndose en un factor de perturbación para el mercado interno y amenazando a la producción nacional con la desigualdad de condiciones de competencia en el mercado nacional e internacional.

Caída de la demanda interna: En el último año se registró una caída de la demanda promovida por diferentes factores, entre ellos la situación económica del país, la crisis financiera, el crecimiento del desempleo y el aumento de las importaciones legales e ilegales por parte de grandes proveedores de diferentes países a bajo costo, especialmente China y Panamá.

Contrabando: El contrabando es un punto crítico en el sector, debido a que los precios de estos productos provenientes de otros países no cubren ni siquiera el precio de las materias primas restando la competencia en iguales condiciones. Actualmente, según cifras de la DIAN la entrada de productos de contrabando es bastante alta. Adicional a esto, según el Textile Market Watch Report, es imposible ignorar que en este sector, hay una fuerte injerencia de los narcodólares, que encuentran en los tejidos y confecciones una de las vías más fáciles para lavar sus divisas ilícitas, por tanto algunas empresas internacionales pueden ofrecer productos con precios más bajos que el mercado.

Revaluación del peso: La apreciación del peso frente al dólar, es un estímulo a las importaciones y al contrabando técnico y un desestímulo a las exportaciones. Por esta razón muchas empresas han tenido que operar con precios que no alcanzan su punto de equilibrio, lo cual se convierte en un gran problema para los textileros y confeccionistas porque los costos de producción y de distribución son bastantes altos y

esto puede provocar una crisis del sector y un significativo recorte de personal, que a su vez genera una disminución del consumo y menor la calidad de vida.

Altos costos de producción: Dentro de la estructura de costos de producción, la mano de obra en el sector textil corresponde al 24%, el algodón importado el 28%, la energía el 15%, el 12% algodón Nacional. En la estructura de la Confección la mano de obra representa el 37%, la tela y el hilo el 33%, los accesorios 17%, la energía el 5% y otros el 8%. De acuerdo a lo anterior, se puede analizar que el comportamiento negativo de algunas variables significativas para el sector lo hace sensible a un recorte del empleo, debido a los altos costos de la mano de obra en la producción y la alta participación en la estructura de costos de las dos actividades.

Durante los primeros cuatro meses de 2014, las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 7,2% respecto al mismo período del año anterior. Las líneas que registraron los mayores crecimientos durante este período, fueron: electrodomésticos y muebles para el hogar; repuestos y accesorios para vehículos; vehículos automotores y motocicletas; y productos textiles y prendas de vestir.

De enero a abril, las líneas de mercancías que registraron los mayores crecimientos fueron los electrodomésticos y muebles para el hogar con 14,2 %, repuestos y accesorios para vehículos con 13,2%, vehículos automotores y motocicletas con 11,7% y productos textiles y prendas de vestir con 9,3% (DANE, 2014, p. 10).

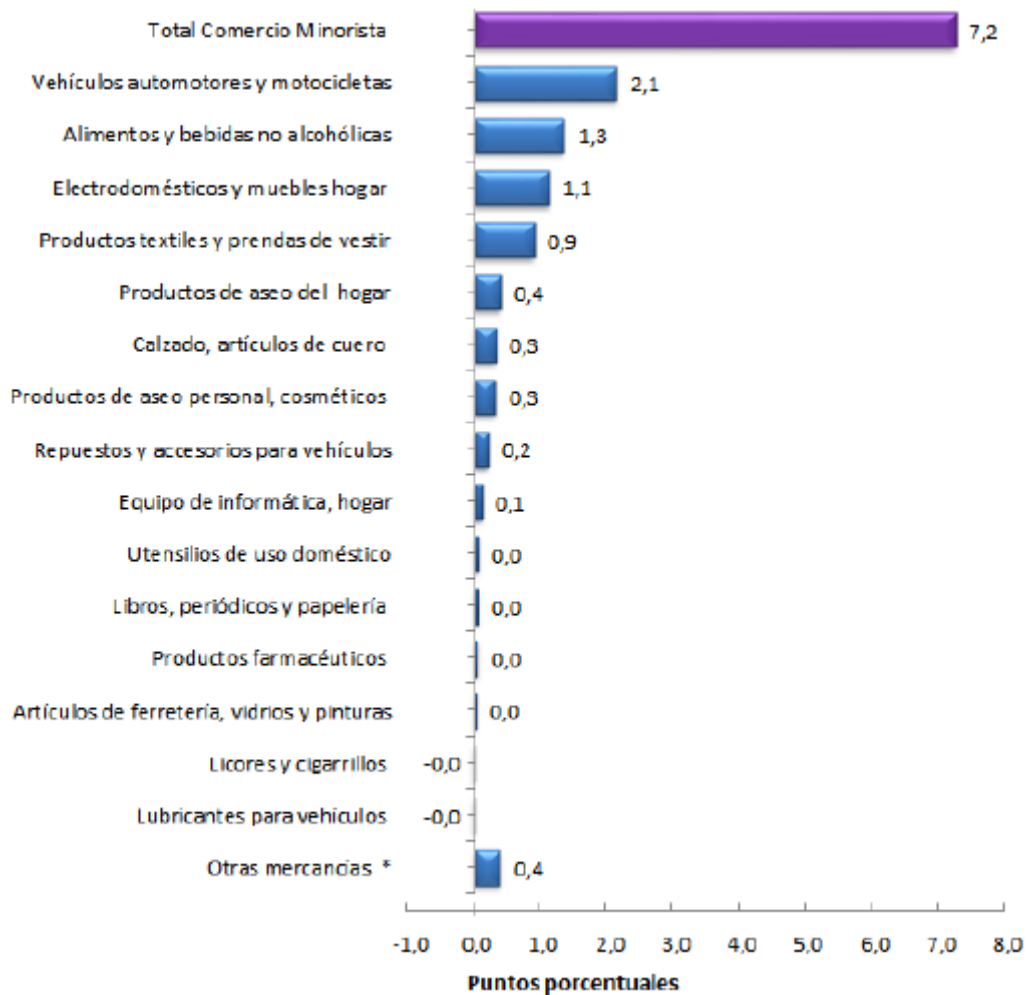
Ilustración 8. Variación año corrido de las ventas reales del comercio minorista – total nacional (Enero – Abril 2014-2013)



Fuente: DANE, 2014, p. 10.

Las mayores contribuciones positivas a la variación año corrido de las ventas reales, estuvieron a cargo de las líneas de vehículos automotores y motocicletas; alimentos y bebidas no alcohólicas; electrodomésticos y muebles para el hogar; y productos textiles y prendas de vestir, con un aporte conjunto de 5,4 puntos porcentuales (DANE, 2014, p. 10).

Ilustración 9. Contribución a la variación año corrido de las ventas reales del comercio minorista – total nacional (Enero – Abril 2014 -2013)



Fuente: DANE, 2014, p. 10.

En conclusión el sector de Productos textiles y prendas de vestir se encuentra en una nueva etapa de crecimiento; sigue siendo fundamental su aporte en el sector industrial del país y el gobierno lo considera como uno de los sectores neurálgicos para brindar empleo.

Estructura de mercado en la que compite: La marca BIGJOHN, por su actividad económica se encuentra ubicada en una estructura de mercado de competencia perfecta; en la cual el mercado consiste en un número muy grande de marcas produciendo un producto homogéneo, y un número muy grande de personas demandando ese producto.

4.4.2. Análisis de los competidores

4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos

Tabla 4. Competidores directos

DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas	Ventas
QUEST	Puntos de venta por franquicias.	Más de 40 puntos de venta a nivel nacional entre propios, autorizados y franquicias.	NO DISPONIBLE
VSWEAR	Locales en 5 ciudades.	Tiendas multimarca	NO DISPONIBLE

4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos

Tabla 5. Competidores indirectos

INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas	Ventas
Ventas por catálogo	El consumidor final, sólo puede evidenciar el producto en el momento de recibirlo. Puede generar inconvenientes logísticos por devoluciones de tallas, calidad, transacciones internas, entre otras.	Disponibilidad de la información de los productos, excelente logística con distribución minorista. Oportunidad laboral e ingresos extras, para cualquier tipo de persona.	NO DISPONIBLE
Ventas online	El consumidor final, sólo puede evidenciar el producto en el momento de recibirlo. Puede generar inconvenientes logísticos por devoluciones de tallas, calidad, transacciones internas, entre otras.	Disponibilidad de la información de los productos y pagos las 24 horas, excelente logística con distribución mayorista y minorista	NO DISPONIBLE

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

Tabla 6. Análisis fuerzas competitivas

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS		
No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANALISIS DE LA SITUACION
1	COMPETIDORES ACTUALES	El mercado de las prendas de vestir, por ser una necesidad básica presenta una alta cantidad de oferentes y demandantes, que se dividen por nichos de mercado.
2	PARTICIPANTES POTENCIALES	El mercado de las prendas de vestir, permite que ingresen profesionales de diseño de moda y empresarios que quieran invertir en el sector textil.
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	Prendas de vestir elaborados con materiales sintéticos, acrílicos y modacrílica.
4	PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	El mercado de hoy, ofrece alternativas de pago, facilitando a sus clientes, la adquisición de diferentes productos.
5	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	La posibilidad de generar relaciones comerciales a largo plazo, ofreciendo buenos precios, calidad y variedad en productos (insumos).

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Descripción del proceso comercial y de mercadeo:

Información no disponible.

4.6. Mapa de productos y precios

Tabla 7. Mapa de productos y precios

MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS				
Producto	VARIABLES	BIG JOHN	QUEST	VSWEAR
JEAN'S	PRESENTACIÓN	Unidad	Unidad	Unidad
	TIPO DE EMPAQUE	Bolsa plastica de la marca	Bolsa plastica de la marca	Bolsa papel de la marca
	PRECIO	Hombre \$109.990 - Dama \$99.990	Hombre \$104.900 - Dama \$98.400	Hombre \$209.000 - Dama \$169.900
CAMISAS	PRESENTACIÓN	Unidad	Unidad	Unidad
	TIPO DE EMPAQUE	Bolsa plastica de la marca	Bolsa plastica de la marca	Bolsa papel de la marca
	PRECIO	Hombre \$94.990 - Dama \$44.990	Hombre \$75.900 - Dama \$64.900	Hombre \$136.754 - Dama \$121.900
CAMISETAS	PRESENTACIÓN	Unidad	Unidad	Unidad
	TIPO DE EMPAQUE	Bolsa plastica de la marca	Bolsa plastica de la marca	Bolsa papel de la marca
	PRECIO	Hombre \$49.990 - Dama \$34.990	Hombre \$40.900 - Dama \$34.900	Hombre \$76.141 - Dama \$64.900
OBSERVACIÓN GENERAL DE LA MARCA		Valores fijos para cada genero Nivel de garantía bajo No maneja Servicio Postventa No hay responsable de PQR	Valores promedio Ventas ONLINE Nivel de garantía alto Servicio Postventa alto	Valores promedio Ventas ONLINE Nivel de garantía medio-alto Servicio Postventa medio-alto

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

Tabla 8. Análisis del cliente y del consumidor

ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR					
TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
Cliente final, hombres y mujeres entre 18 y 45 años	Emocional	Media - Alta	Tallas - formas de pago - consumidores INSITE -	ATL - radio - prensa- vallas - revistas -	BTL - activaciones de marca - publicidad en medios de transporte - redes sociales - participación en eventos

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha técnica

Universo	32 tiendas BIG JOHN a nivel nacional
Muestra	24 tiendas principales BIG JOHN a nivel nacional
Técnica	Entrevista telefónica
Selección	Se seleccionaron las tiendas con más trayectoria y antigüedad a nivel nacional
Trabajo de campo	Del 25 al 29 de agosto de 2014
Efectividad	95%
Margen de error	5%
Responsables	Alexandra García y Bladimir Correa
Duración entrevista	15 minutos c/u

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

La investigación, se realiza mediante entrevista telefónica a 24 administradores de las principales tiendas BIG JOHN, en la cual se busca identificar la percepción de los clientes frente a la marca en temas como fidelización y comunicación.

5.3. Definición del problema/opportunidad

Se ha identificado que la marca BIG JOHN, no tiene un plan estructurado de CRM en sus tiendas, para iniciar una estrategia de fidelización con los clientes, además cuenta con un software subutilizado, las bases de

datos no están alimentadas con la suficiente y correcta información, que permita desarrollar estrategias de fidelización efectivas con los clientes.

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

Con la siguiente investigación, se evalúa la información brindada por los administradores de las tiendas, para identificar que esperan los clientes de la marca y qué medio de comunicación es más efectivo para llegar a ellos.

5.5. Metodología aplicada

Para la recolección de la información, se aplican entrevistas telefónicas a 24 administradores de las principales tiendas BIG JOHN.

5.6. Limitaciones

La ubicación geográfica de las tiendas, no permite tener un acercamiento con los administradores y esto hace que las entrevistas se tornen impersonales, no se perciben gestos, emociones, reacciones y concentración de los entrevistados en las respuestas.

5.7. Hallazgos - resultados de la investigación

El 79% de las tiendas BIG JOHN encuestadas, se encuentran ubicadas en centros Comerciales.

El 54% de las tiendas, tienen menos de 5 años de apertura, el 42% tienen entre 6 y 11 años de antigüedad.

El 87% de los clientes compran sus prendas para utilizarlas en cualquier momento y el 13% lo hacen motivados por la rumba.

El 100% de las tiendas le dan el siguiente orden a la frecuencia de compra de los productos en la tienda, prendas superiores (camisa, camiseta, chaquetas) en primer lugar, prendas inferiores (Jean's, pantalones) en segundo lugar, accesorios en tercer lugar y por último Calzado.

El 100% de los administradores considera que a los clientes les gustaría ser reconocidos como clientes especiales de la marca BIG JOHN.

Los administradores manifiestan que el contacto con sus clientes lo realizan por los siguientes medios, 68% telemercado, mensajes de texto y publicidad (en punto de venta o centro comercial), el 32% restante se distribuye de manera equitativa entre publicidad voz a voz, publicidad en redes sociales y correos electrónicos.

El contacto por medio telefónico y por mensajes de texto tiene un 78% de aceptación por parte de los administradores para que sea utilizado como el medio oficial de comunicación de la marca y sus clientes; el 22% restante se lo reparten en partes equitativas la comunicación mediante redes sociales y correos electrónicos.

Frente a la pregunta, cuáles beneficios considera usted que deben tener los clientes de la marca BIG JOHN, un 67% están de acuerdo en que los clientes deberían recibir un obsequio el día de sus cumpleaños y un descuento especial si es cliente frecuente de la tienda; el 17% consideran que deberían ser los primeros en enterarse de las novedades de la marca y el 16% restante se reparten por partes equitativas los beneficios de ventas cerradas para clientes especiales y rifas.

El 88% de los administradores está de acuerdo en que se implemente un programa de fidelización de clientes, donde estos usen una tarjeta que los identifique como clientes especiales BIG JOHN.

5.7.1. Información socio demográfica

No aplica, la entrevista fue realizada a los administradores de las principales tiendas BIG JOHN.

5.7.2. Resultados generales

Los resultados de las entrevistas, nos arrojan un panorama muy claro de la percepción de los administradores frente a los medios de comunicación y la necesidad de implementar un programa de fidelización en la marca BIG JOHN.

5.7.3. Comentarios puntuales

Algunos administradores manifiestan que en sus tiendas no se vende calzado.

Otros manifiestan que la publicidad impresa de la marca, no es suficiente para desarrollar actividades que permitan profundizar el mercado.

La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que se debe trabajar y atacar los medios alternativos para garantizar la comunicación con los clientes.

Los créditos y las tarjetas para clientes especiales deben ser con cubrimiento nacional.

Se identifica claramente que los administradores quieren que se incentive a los clientes frecuentes o especiales.

Algunos administradores consideran que los regalos que se entreguen a los clientes deben ser “más significativos” y no “tan sencillos”, hablando de la calidad y tipo de souvenir.

Algunos nombres que los administradores sugieren para el programa de fidelización son los siguientes:

“FAMILIA BIG JOHN” – “TARJETA PREMIUM BIG JOH” – “CLIENTE VIP BIG JOHN” – “CLIENTE ORO BIG JOHN” – “CLIENTE ELITE” – “CLIENTES BIG JOHN WEAR” – “BIG JOHN STAR” – “SUPER CLIENTE BIG JOHN” – “CLIENTE PREFERENCIAL BIG JOHN”.

5.8. Conclusiones de la investigación

Principalmente que se debe hacer frente, a los medios de comunicación teléfono y mensajes de texto para consolidarlos como los canales oficiales de la marca BIG JOHN.

Es necesario implementar un programa de fidelización en la marca BIG JOHN, donde los clientes sientan que hacen parte de la marca y donde obtengan beneficios por su fidelidad con esta.

5.9. Recomendaciones de la investigación

Se recomienda desarrollar campañas de sensibilización e incentivos con el personal de las tiendas, para ratificar la importancia que tiene digitar muy conscientemente la información de los clientes, ya que posibilita el desarrollo de las estrategias de fidelización, entre ellas, las más solicitadas según entrevistas, que los clientes obtengan un detalle el día de su cumpleaños.

Se recomienda al departamento de producto, distribuir el calzado en varias referencias y tallas de manera uniforme en todas las tiendas, esto garantiza que la imagen de la marca no se vea afectada en algunas ciudades.

Crear un cargo de trabajo, que dependa del área de mercadeo, apoyado por el área de sistemas y que se especialice en el manejo de bases de datos para que se puedan realizar estrategias donde se beneficien los clientes.

Analizar concienzudamente los accesorios y calzado que se tienen en las tiendas y desarrollar estrategias que incrementen las ventas de éstos.

Adquirir obsequios significativos que llamen la atención para que los compradores sientan que están obteniendo un beneficio por ser cliente de BIG JOHN.

Considerar el diseño de una tarjeta con código de barras que identifique a los clientes como especiales y así realizar seguimiento y control de las actividades en el software.

Considerar estrategias a través de dispositivos móviles, que permitan a los clientes obtener la información de los beneficios que les ofrece la marca.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1. Objetivos de ventas

Ventas:

Incrementar las ventas en un 5% en los meses Enero - Marzo 2015

Participación:

Alcanzar una participación del 0,3% en los meses enero - junio de 2015 en el mercado de las ciudades intermedias donde la marca tiene presencia.

6.1.2. Objetivos de servicio

Quejas/reclamos:

Estructurar un protocolo para el manejo adecuado de peticiones, quejas y reclamos; a partir del primer trimestre de 2015.

Crear el cargo de PQR y devoluciones a partir de enero de 2015

Devoluciones:

Diseñar un protocolo de servicio y garantías tanto interno como externo a partir del primer trimestre de 2015

6.1.3. Objetivos de mercadeo

Clientes:

Retener el 80% de los clientes ya existentes, a través de estrategias que los beneficien a partir de marzo de 2015.

Posicionamiento:

Incrementar en un 40% el nivel de recordación de la marca en las nuevas ciudades, durante el año 2015 a través de estrategias ATL y BTL.

Producto:

Lograr el lanzamiento de 3 colecciones anuales en los meses marzo, julio y septiembre.

6.2. Formulación de las macro-estrategias

Tabla 9. Formulación de macro estrategias

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Desarrollar nuevas líneas de producto en bisutería
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Aplicar estrategias de descuento dirigidas a clientes especiales
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Desarrollar el canal de venta E-COMMERCE
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Realizar estrategias ATL y BTL
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO
Capacitar a los empleados con un plan de mejoramiento de servicio a través de incentivos

6.3. Formulación estrategias

Tabla 10. Formulación de estrategias

MACROESTRATEGIA

Desarrollar nuevas líneas de producto en bisutería

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

1.1. Incorporación al portafolio collares, pulseras y aretes

MACROESTRATEGIA

Aplicar estrategias de descuento dirigidas a clientes especiales

ESTRATEGIAS DE PRECIO

2.1. Otorgamiento de descuentos diferenciales de acuerdo a la ocasión
2.2. Otorgamiento de descuento especial por actualización de datos

MACROESTRATEGIA

Desarrollar el canal de venta E-COMMERCE

ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS

3.1. Rediseño de la página WEB y creación de catálogo on-line
3.2. Creación de Alternativas de pago electrónico

MACROESTRATEGIA

Realizar estrategias ATL y BTL

ESTRATEGIAS DE PROMOCION

4.1. Creación de Tropa BIG JOHN
4.2. Desarrollo de un plan de medios para la marca
4.3. Implementación de una FIESTA VIP para los clientes especiales cada semestre

MACROESTRATEGIA

Capacitar a los empleados con un plan de mejoramiento de servicio a través de incentivos

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

5.1. Desarrollo de un manual de servicio e incentivos
5.2. Estandarización del proceso de cambios y devoluciones

6.4. Formulación del plan táctico

Tabla 11. Táctica para producto

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
1.1. Incorporación al portafolio collares, pulseras y aretes			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	GASTO MARGINAL
Contactar y negociar con proveedores que diseñen bisutería	Departamento de Diseño, Mercadeo, Comercial	Primer trimestre 2015	10000000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Realizar la búsqueda de proveedores o diseñadores de bisutería			
Solicitar portafolio y definir qué productos se identifican con la marca			

Tabla 12. Táctica para precio

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.1. Otorgamiento de descuentos diferenciales de acuerdo a la ocasión			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Ofrecimiento del 30% de descuento en la fecha de cumpleaños o eventos especiales a los clientes especiales	Departamentos de Mercadeo, Sistemas, Comercial y tiendas	Permante	0
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Realizar minería de datos, para segmentar los clientes por antigüedad y fecha de cumpleaños			
Envío de Mailing y/o llamada telefónica			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
2.2. Otorgamiento de descuento especial por actualización de datos			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Actualización y depuración de la base de datos a través de telemercadeo y la fan page	Departamentos de Mercadeo, Sistemas, Comercial y tiendas	Permanente	60000000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Realizar la contratación de un BPO, para la actualización de datos.			
Solicitarle al community manager, la implementación de un formulario en la fan page para que los clientes ingresen y actualicen sus datos			

Tabla 13. Táctica para plaza – ventas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Rediseño de la página WEB y creación de catálogo on-line			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	GASTO MARGINAL
Definir un diseño acorde a la marca con botones que permitan realizar transacciones y a la vez tener una mayor interacción con los usuarios. chats, foros, encuestas dinámicas, blogs, mapas interactivos, CRMs y usuarios con privilegios.	Departamentos de Tecnología, Mercadeo, Comercial y Financiero	Febrero a mayo 2015	30000000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Contactar proveedores que diseñen páginas web			
Solicitar propuestas de diseño de la página			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Creación de Alternativas de pago electrónico			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Habilitar pagos electrónicos con tarjetas de crédito, débitos a cuentas de ahorro y cuentas corriente o pagos referenciados o por consignación en la página web (crédito BIG JOHN)	Departamentos de Tecnología y Financiero	Febrero 2015	200000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Selección la entidades financieras			
Habilitar la plataforma que permita recibir diferentes franquicias en Tarjetas de Crédito y Débito			

Tabla 14. Táctica para promoción

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.1. Creación de Tropa BIG JOHN			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
La Tropa BIG JOHN estará presente en las diferentes actividades de cada ciudad, universidades, discotecas, centros comerciales y calle	Departamentos de Mercadeo y Subgerencia Comercial	De Febrero a diciembre 2015	70000000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Seleccionar 6 modelos, 3 hombre y 3 mujeres que sean la imagen de la marca			
Diseñar y confeccionar camisas y camisetitas con el logo de BIG JOHN			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.2. Desarrollo de un plan de medios para la marca			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Pautar en radio	Departamentos de Mercadeo y Subgerencia Comercial	De Febrero a Diciembre de 2015	1500000000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Contactar a ejecutivos de las principales emisoras			
Seleccionar las emisoras que vayan acorde al perfil del cliente Big John			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
4.3. Implementación de una FIESTA VIP para los clientes especiales cada semestre			
AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Invitar vía mailing, telemarketing y correo certificado a los mejores 200 clientes de cada tienda	Departamentos de Mercadeo, Sistemas, Comercial y tiendas	Permanente	190000000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Diseño de invitaciones para aplicación en los diferentes medios			
Contratación de DJ			
Compra de obsequios (bolsos)			
Contratación de meseros y alimentación			
Contratar a una empresa de mensajería			

Tabla 15. Táctica para servicio

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
5.1. Desarrollo de un manual de servicio e incentivos

AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Diseñar Manual básico y funcional para imprimir y publicar en la Intranet	Departamentos de Mercadeo, Sistemas, Comercial, Diseño Grafico y tiendas	A partir de Febrero 2015	0
Contratar un tecnólogo en producción o en mercadeo para servicio al cliente	Departamentos de Mercadeo, Gestión Humana, Producción	Febrero 2015	0

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Solicitar al Departamento de Diseño y Mercadeo propuesta de diseño del manual
Solicitar al Departamento de Sistemas la publicación del manual
Capacitar a los administradores para que ellos realicen retroalimentación a los vendedores de las tiendas
Realizar un proceso de selección para el cargo de servicio al cliente

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
5.2. Estandarización del proceso de cambios y devoluciones

AMPLIACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Diseñar las políticas para el proceso de cambios, devoluciones y garantías	Departamentos de Mercadeo, Sistemas, Comercial, producción y tiendas	A partir de Febrero 2015	0

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Apoyarse en el Estatuto del Consumidor
Definir tiempos de respuesta para los clientes en el proceso de cambios y devoluciones
Solicitar registro de devoluciones al área de producción

6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRODUCTO	
SUBTOTAL	10.000.000
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRECIO	
SUBTOTAL	60.000.000
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS	
SUBTOTAL	30.200.000
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN	
SUBTOTAL	1.570.000.000
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO	
SUBTOTAL	0
GRAN TOTAL	1.670.200.000

6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

Tabla 17. Punto de equilibrio plan de mercadeo

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	1.670.200.000	\$ 2.783.666.667
	Margen Bruto		

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

7.1.1. A nivel de estructura

Tabla 18. Requerimientos a nivel estructura

A NIVEL DE ESTRUCTURA
Se requiere un tecnólogo en producción o mercadeo para el cargo de Servicio al Cliente

7.1.2. A nivel de recursos

Tabla 19. Requerimientos a nivel de recursos

A NIVEL DE RECURSOS
Se requiere de \$1.860.200.000 para la implementación del Plan de Mercadeo.

7.1.3. A nivel de cultura organizacional

Tabla 20. Requerimientos a nivel organizacional

A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Capacitar y crear cultura en servicio y fidelización de clientes a todos los empleados

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tabla 21. Formulación de indicadores de gestión del plan estratégico

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Retener el 80% de los clientes ya existentes, a través de estrategias que los beneficien a partir de marzo de 2015	Retención de clientes	%	Número de clientes vigentes del periodo actual / Total clientes vigentes en periodo anterior X 100	80%	Trimestral	Departamentos de Mercadeo y Sistemas
Lograr el lanzamiento de 3 colecciones anuales en los meses marzo, julio y septiembre	Indice de aciertos	%	Número de estrategias acertadas y efectivas implementada de los planes / Total estrategias plantadas en los planes X 100	100%	Trimestral	Departamentos de Mercadeo; Diseño y Comercial
Alcanzar una participación del 0,3% en los meses enero - junio de 2015 en el mercado de las ciudades intermedias donde la marca tiene presencia	Competitividad	%	Indice promedio ponderado de la fuerza de una marca para crecer dentro de un segmento y una categoría, generando un mayor Value for Money y una mayor tasa de innovación sobre sus competidores cubriendo la totalidad de los segmentos de un mercado	0,3%	Semestral	Departamento de Mercadeo
Desarrollar nuevas líneas de producto en bisutería	Ciclo de Innovación propio	Und	Número de productos nuevos lanzados en el periodo X Categoría, menos número de productos nuevos fracasados en la categoría en el mismo periodo,	500 und	Trimestral	Departamentos de Mercadeo, Diseño y Comercial
Realizar estrategias ATL y BTL	Actividades Realizadas	%	Número de las actividades de Iso planes realizados durante el periodo analizado / total de actividades planeadas en los planes durante el periodo analizado X 100	100%	Trimestral	Departamentos de Mercadeo y Comercial

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la marca BIG JOHN la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, con enfoque de Mercadeo Relacional.

Realizar un plan de medios para generar recordación de marca en las ciudades ya existentes y generar posicionamiento de marca en las nuevas ciudades.

CONCLUSIONES

Haber realizado este trabajo nos permitió desarrollar y aplicar conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, así como nuestras habilidades y aptitudes. Aprendimos que para aplicar CRM en una empresa se debe crear cultura relacional dentro de la misma.

La retroalimentación con los administradores de las tiendas, debe realizarse periódicamente para poder identificar gustos y necesidades, así desarrollar estrategias que permitan fortalecer la relación marca cliente.

Los medios alternativos (mailing, mensajes de texto) son un canal eficaz que permite estar contacto con los clientes.

Los clientes BIG JOHN no se sienten clientes especiales de la marca; y piden ser reconocidos a través de descuentos y promociones.

El no tener un manual de servicio y un cargo responsable de la atención a las PQR, no permite realizar control y seguimiento a estas.

En vista que la marca no está muy posicionada en las nuevas ciudades, se cuenta con la implementación de estrategias ATL y BTL para generar un mayor impacto.

BIBLIOGRAFÍA

DANE. (2014). *Boletín de prensa*. Bogotá: DANE.

DIAN. (2013). *Inversión en sistema de moda*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf

El Mundo Economía y Negocios. (s.f.). *La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx#ixzz321DliYaX>

El Mundo Economía y Negocios. (s.f.). *La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx#ixzz321DliYaX>

Euromonitor International. (2013). *Inversión en sistema de moda*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf

Inexmoda. (2010). *Documento sectorial OEcco INEXMODA*. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf

Muñiz González, R. (2010). *CRM (Customer Relationship Management) o gestión de las relaciones con los clientes*. Recuperado el 05 de abril de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/1ed-crm-costumer-relationship-management-o-gestion-de-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm>

Porter M. E. (1991). *Estrategia competitiva*. México: Continental.

Proexport (2013). *Inversión e sistema de moda*. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf

Superintendencia de Sociedades. (2013). *informe desempeño sector textil 2008-2013*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

TradeMap. (2013). *Inversión en sistema de moda*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Inversion_en_Sistema_Moda.pdf

ANEXO 1. ENCUESTA

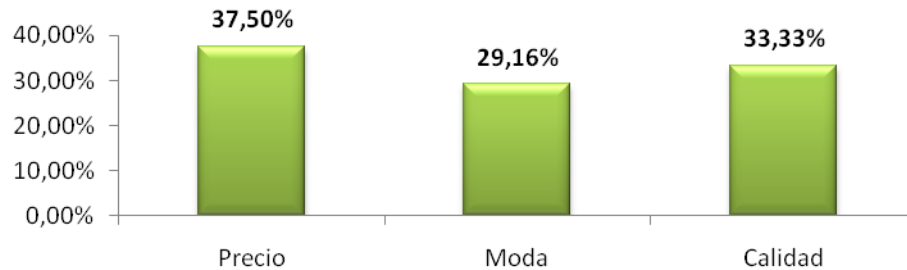
Me podría usted colaborar con los datos de esta encuesta		#
Como parte del proceso de mercadeo y de mejoramiento de la marca BIG JOHN, nos gustaría conocer su INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE CLIENTES BIG JOHN		
Administrador		
Ubicación del almacén		
Ciudad:		
Teléfono:		Fecha:
1. Sexo	Hombre () 1	Mujer () 2
2. Tiempo que tiene abierta la tienda?		
Menos de 5 años	() 1	
Entre 6 y 8 años	() 2	
Entre 9 y 11 años	() 3	
Entre 12 y 16 años	() 4	
3. Esta tienda está ubicada en:		
Centro comercial	() 1	
Calle	() 2	
4. ¿Cuáles cree usted que son los factores de compra de los clientes que visitan su tienda?		
Moda	() 1	
Precio	() 2	
Calidad	() 3	
5. ¿Cuáles son las ocasiones que motivan la compra de los clientes que visitan su tienda?		
Para ir a una Fiesta	() 1	
En cualquier momento	() 2	
Para salir de rumba	() 3	
Para uso diario	() 4	
6. ¿En su tienda cuales son las prendas que vende más. Ordene de 1 a 4 de acuerdo a la frecuencia de compra		
Prenda superior (camisa, blusa, camiseta o chaqueta)	() 1	
Prenda inferior (jean, pantalón, bermuda)	() 2	
Calzado	() 3	
Accesorios (correa, bolsos, billeteras)	() 4	
7. Que grado de importancia le da usted a que los clientes les gustaría ser reconocidos como clientes BIG JOHN?		
Bajo	() 1	
Medio	() 2	
Alto	() 3	
8. ¿Cómo cree que se enteran sus clientes de las promociones de BIG JOHN? (señale todas las que desee)		
Por la publicidad en la tienda	() 1	
Por mensajes de texto	() 2	
Porque le cuenta un amigo	() 3	
Porque lo llaman de BIG JOHN	() 4	
Por un correo electrónico	() 5	
Por una pieza publicitaria volante o prensa	() 6	
Por el facebook	() 7	
9. Para los clientes de su tienda sería mas efectivo que BIG JOHN se comunicara porque medio de comunicación:		
Teléfono	() 1	
Correo electrónico	() 2	
Mensaje de texto	() 3	
Correo directo	() 4	
Redes sociales		
10. De los siguientes beneficios cuales considera usted que los clientes deben tener:		
Ser el primero en enterarse de NOVEDADES actividades y aperturas de nuevas tiendas	() 1	
Ventas cerradas solo para clientes especiales	() 3	
Descuentos especiales solo para clientes especiales	() 4	
Obsequios ESPECIALES SOLO PARA CLIENTES ESPECIALES!!	() 5	
Beneficios especiales el día del cumpleaños	() 6	
Participar de sorteos especiales	() 7	
11. Usted considera en caso de crear un programa especial de fidelización de clientes que ellos manejen una tarjeta?		
Si	() 1	
No	() 2	
12. Qué nombre le pondría ud al programa de clientes BIG JOHN?		
No se le ocurre	() 1	
	() 2	
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN		

ANEXO 2. GRÁFICOS RESULTADOS ENCUESTA

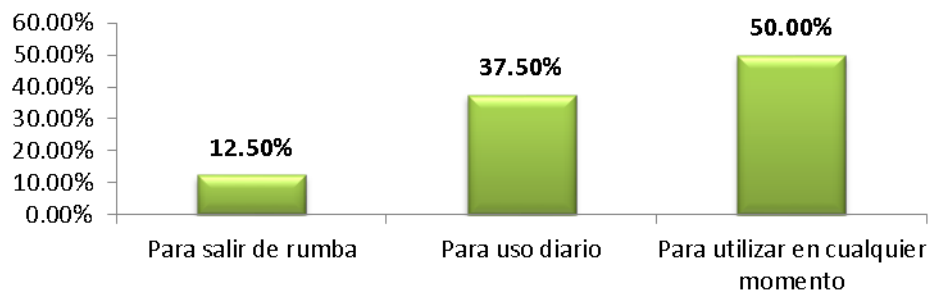
Ilustración 10. Gráficos resultados de la encuesta



¿Cuál considera usted que es el principal factor de compra de los clientes que visitan su tienda?

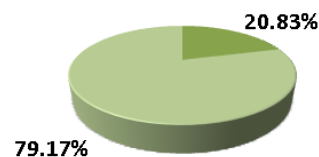


¿Cuáles son las ocasiones que motivan la compra de los clientes de su tienda?

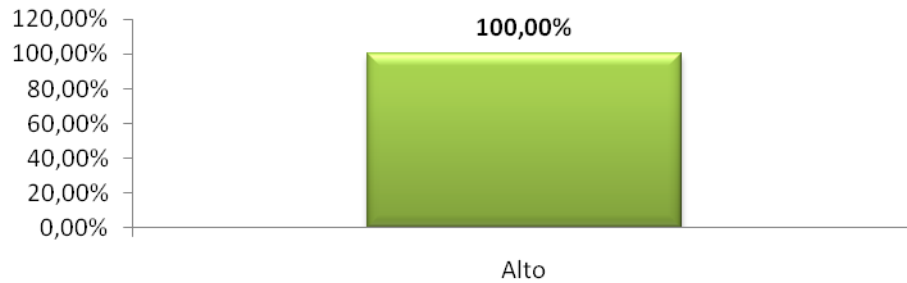


¿En su tienda cuáles son las prendas que más venden? Ordene de de 1 a 4 de acuerdo a la frecuencia de compra, 1 es el valor más alto

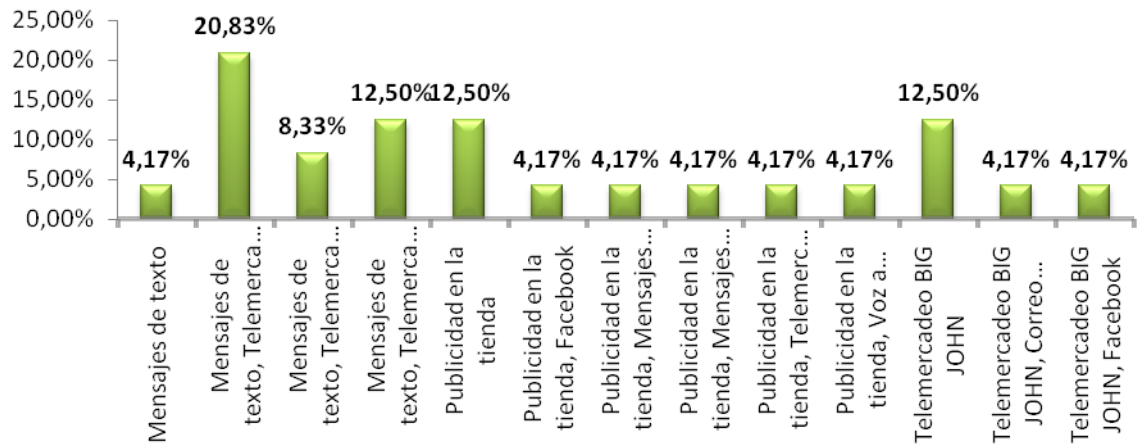
- Prenda superior (camisa, camiseta, blusa, chaqueta),
Prenda inferior (jean, pantalón, bermudas),
Accesorios (correas, bolsos, billeteras)
- Prenda superior (camisa, camiseta, blusa, chaqueta),
Prenda inferior (jean, pantalón, bermudas), Calzado,
Accesorios (correas, bolsos, billeteras)



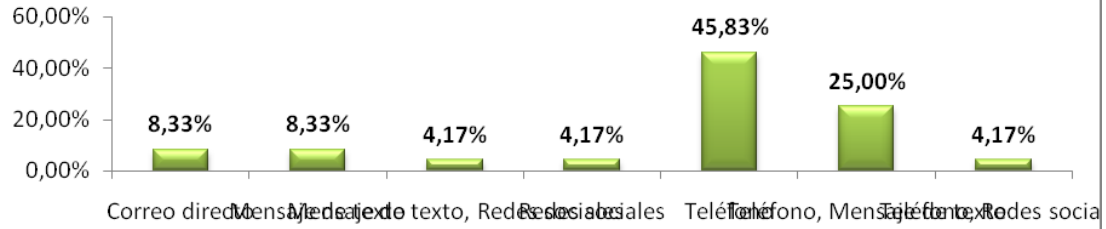
¿En qué grado de importancia le gustaría a sus compradores ser reconocidos como clientes BIG JOHN?



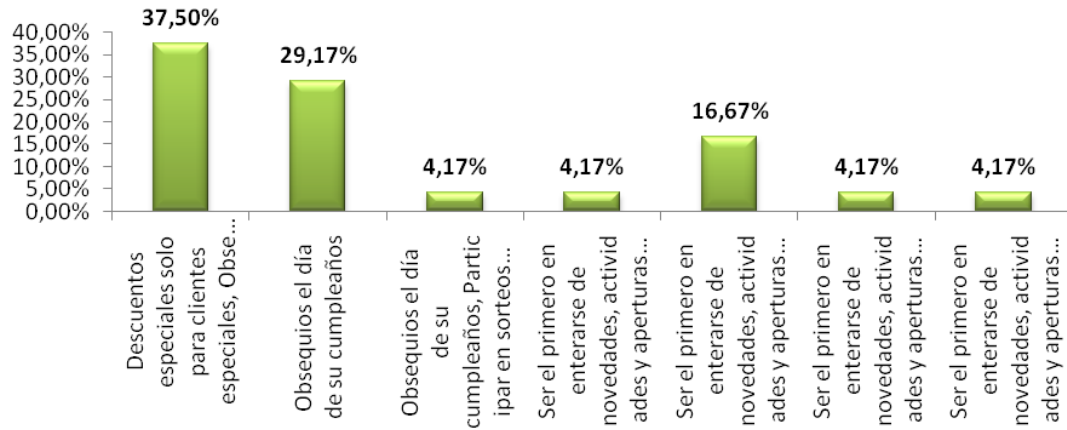
¿Como se enteran sus clientes de las promociones de BIG JOHN? (Puede seleccionar varias alternativas)



¿Para los clientes de su tienda sería más efectivo que BIG JOHN se comunicara por cuál medio?



¿De los siguientes beneficios cuáles considera usted que deben tener los clientes?



En caso de crear un programa especial de fidelización de clientes, ¿Está de acuerdo que utilicen una tarjeta?

