

“UNIVERSIDAD DEL

AZUAY



DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA
EMPRESA STUDIO MORENA NAIL& SPA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION
DEL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA -
MBA.**

AUTOR:

CARLOS JAVIER DELGADO GOMEZCOELLO.

DIRECTOR:

ING. LENIN ERAZO GARZON, MBA.

CUENCA – ECUADOR

2013



DEDICATORIA:

Por ser esa persona especial que llena mi vida y apoya mis ideas, a ti esposa amada te dedico este sueño.

Carlos Javier Delgado Gomezcoello

AGRADECIMENTOS:

A mis padres por inculcar valores y principios que nunca se extinguirán y de manera especial al Ing. Lenin Erazo Garzón, por su valioso e incondicional apoyo y amistad.

Carlos Javier Delgado Gomezcoello

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos vertidos en esta obra son de exclusiva responsabilidad del autor.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:	I
AGRADECIMIENTOS:	II
RESPONSABILIDAD.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	1
1 CAPÍTULO I: LA EMPRESA	3
1.1 Antecedentes.-.....	3
1.2 Estructura organizacional.-.....	4
1.2.1 Organigrama Estructural.-	4
1.2.2 Organigrama Funcional.-	4
1.3 Formulación del Pensamiento Estratégico.-.....	5
1.3.1 Definición de Valores y Creencias.-.....	5
1.3.2 Definición de del Paradigma referente.-	7
1.3.3 Definición del Motus Activo o Genotipo decisional.-	7
1.3.4 Misión.-	8
1.3.5 Visión.-	8
2 CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	10
2.1 Definición del problema y objetivos de la Investigación de Mercado.....	10
2.2 Definición de las fuentes de información y el informante	11
2.3 Definición del Mercado objetivo – segmentación de mercado.....	11

2.4	Diseño del Marco Muestral.....	11
2.5	Metodología Empleada	13
2.6	Diseño del Cuestionario	13
2.7	Análisis de datos.....	13
2.7.1	Recopilación, análisis y sistematización de la información.....	14
	Conclusiones.-.....	20
	Recomendaciones.-.....	21
2.7.2	Informe final de la Investigación de Mercado con sustento en el Marketing Mix	22
2.7.2.1	Producto.-	22
2.7.2.2	Precio.-	24
2.7.2.3	Plaza o Distribución.-.....	24
2.7.2.4	Promoción.-	25
3	CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING.....	27
3.1	Análisis situacional del mercado actual	27
3.1.1	Análisis macro entorno	27
3.1.1.1	Entorno Económico.....	28
3.1.1.2	Entorno legal	29
3.1.1.3	Entorno Socio Cultural.-	30
3.1.1.4	Entorno Tecnológico.-.....	31
3.1.2	Análisis micro entorno.....	31
3.1.2.1	Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.....	32
3.1.2.2	Amenaza de los competidores potenciales.....	32
3.1.2.3	Amenaza de los productos sustitutos	33
3.1.2.4	Poder de negociación con los proveedores	34
3.1.2.5	Poder de negociación con los clientes.....	34
3.1.3	Análisis interno	35
3.1.3.1	Portafolio de clientes	35
3.1.3.2	Cartera de productos.....	36
3.1.3.3	Tecnología Aplicada	36
3.1.3.4	Reputación de la marca	37
3.1.4	Diagnostico situacional del mercado	38
3.1.4.1	Fortalezas	38
3.1.4.2	Oportunidades	38
3.1.4.3	Amenazas	38
3.1.4.4	Debilidades.....	39

3.2	Objetivos del plan estratégico de marketing	39
3.3	Estrategias y planes de acción mercadológicas.....	39
3.3.1	Estrategias de segmentación y posicionamiento	40
3.3.2	Estrategias de crecimiento	40
3.3.3	Estrategias virtuales	41
3.3.4	Estrategias de precios	41
3.3.5	Planes de acción, presupuesto y evaluación del plan	42
3.3.5.1	Planes de Acción de Producto	42
3.3.5.2	Planes de acción de precio	44
3.3.5.3	Planes de acción de promoción y publicidad	46
3.3.5.4	Planes de acción de distribución	48
4	CAPÍTULO IV: EVALUACION DE RESULTADOS EN LA APLICACIÓN DE METODOS Y HERRAMIENTAS	49
4.1	Descripción y características de los métodos y herramientas administrativas utilizadas en la investigación	49
4.1.1	Planeación Estratégica	49
4.1.2	Pensamiento estratégico	50
4.1.3	Investigación de mercado.....	51
4.1.4	Segmentación.....	51
4.1.5	El Marketing Mix.....	52
4.1.6	Análisis PEST	53
4.1.7	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	53
4.1.8	Análisis FODA	55
4.2	Formulación de un método aplicable a la elaboración de planes estratégicos de marketing para pequeñas empresas.....	56
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	58
	BIBLIOGRAFIA	59

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

TABLA 1: Definición de Valores y Creencias	6
TABLA 2: Definición del Motus Activo	8
TABLA 3: Población según extracto socio - económico	12
TABLA 4: Planes de acción de producto	43
TABLA 5: Planes de acción de precio	45
TABLA 6: Planes de acción promoción y publicidad	47
TABLA 7: Planes de acción de distribución	48
GRAFICO 1: Organigrama Funcional Studio Morena	4
GRAFICO 2: Resultados de la pregunta 1	14
GRAFICO 3: Resultados de la pregunta 2	14
GRAFICO 4: Resultados de la pregunta 3	15
GRAFICO 5: Resultados de la pregunta 4	15
GRAFICO 6: Resultados de la pregunta 5	16
GRAFICO 7: Resultados de la pregunta 6	17
GRAFICO 8: Resultados de la pregunta 7	17
GRAFICO 9: Resultados de la pregunta 8	18
GRAFICO 10: Resultados de la pregunta 9	18
GRAFICO 11: Resultados de la pregunta 10	19
GRAFICO 12: Resultados de la pregunta 11	20
GRAFICO 13: Elementos del Marketing Mix	22
GRAFICO 14: Las Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter	31

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.
- ANEXO 2: DISEÑO DE TESIS.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la elaboración de Plan estratégico de marketing aplicado a la empresa Studio Morena Nail & Spa, en cuyo contenido se delinearán en forma pragmática, coherente y objetiva, conceptos de pensamiento estratégico, análisis del entorno, variables mercadológicas y herramientas administrativas que coadyuven a la diferenciación con otras empresas que presten servicios similares en el mercado.

ABSTRACT

The goal of the present research project is the development of a strategic marketing plan applied to *Estudio Morena Nail & Spa* Company. In this study we will present the concepts of strategic thinking, context analysis, marketing variables, and management tools in a pragmatic, coherent, and objective manner, which will contribute to differentiate this company from others that provide similar services in the market.

A handwritten signature in purple ink, which appears to read "Diana Lee Rodas", is positioned above the printed name. The signature is fluid and cursive.

Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planeación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

El vertiginoso cambio de tendencias, la involucración de la mujer en el campo laboral y ejecutivo, la predisposición del ser humano a mejorar su autoestima y cuidado personal, hace que hoy en día los productos y servicios que no eran preponderantes en el diario vivir de las personas, sean importantes.

En la actualidad las empresas han dejado de enfocarse solamente en el producto, ahora el cliente es la razón de ser de las mismas; es por esto que para la creación de productos y servicios que establezcan cierta diferenciación de valor, el gusto y preferencia del cliente es el principal atributo. De la misma manera spas y centros de belleza alrededor del mundo enfocan sus esfuerzos para crear una experiencia y no únicamente una prestación de servicios.

En el afán de direccionar las estrategias y procedimientos para crear valores de diferenciación en el mercado, se ha creído conveniente elaborar el presente: Plan estratégico de marketing aplicado a la empresa Studio Morena Nail & Spa, en cuyo contenido se delinearán en forma pragmática, coherente y objetiva, conceptos de pensamiento estratégico, análisis del entorno, variables mercadológicas y herramientas administrativas que coadyuven a la diferenciación con otras empresas que presten servicios similares en el mercado.

Studio Morena Nail & Spa, empresa objeto de este trabajo investigativo, brinda variados productos y servicios orientados al diseño, mantenimiento y cuidado de la imagen y estética de las personas. Negocios de esta naturaleza existen muchos en la ciudad, lo que ha conducido a Studio Morena a la necesidad de crear valores de diferenciación para que de esta manera pueda competir en mercados más diferenciados, con mayores oportunidades de negocio y márgenes de utilidad.

El plan estratégico de marketing se halla desarrollado de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se realizará una descripción o resumen ejecutivo de la empresa, es decir antecedentes, objeto social, cartera de productos y servicios, estructura organizacional, pensamiento estratégico: valores, misión y visión.

En el segundo capítulo se realizará una investigación de mercados, segmentando a personas del género femenino residentes en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, de entre los 15 a 70 años de edad y que pertenezcan a los niveles socio económicos, medio, medio alto y alto. Esta investigación permitirá

conocer la demanda, oferta, preferencias del mercado; conocimiento de la marca por parte público objetivo entre otras variables mercadológicas.

El tercer capítulo, se centra en el desarrollo propiamente dicho del plan estratégico de marketing, que incluye análisis del macro y micro entorno, análisis interno de la empresa, determinación de objetivos, estrategias y planes de acción mercadológicos.

Finalmente el cuarto capítulo presentará una descripción de las herramientas y métodos administrativos utilizados a lo largo de este trabajo, para luego concluir con una metodología sugerida por el autor de la tesis para la elaboración de planes estratégicos de marketing en pequeñas empresas.

1 CAPÍTULO I: LA EMPRESA

1.1 Antecedentes.-

Studio Morena Nail & Spa, inicio formalmente sus operaciones, en la ciudad de Cuenca, el 15 de octubre del 2011, sus dueños, Jackie Moreno Bueno y Carlos Delgado Gomezcoello, siguiendo su espíritu emprendedor y el deseo de progreso y desarrollo, buscaron una idea de emprendimiento/negocio que les permita en un mediano plazo crear una marca que se caracterice por su calidad y exclusividad.

Los propietarios, guiados por sus conocimientos, estudios y habilidades coincidieron en que la creciente tendencia del cuidado de la imagen y estética personal era un segmento de mercado en la cual se podría incursionar con una idea de negocio exitosa, si bien en la ciudad de Cuenca hay una gran oferta de negocios que brindan este tipo de servicios, existen pocos centros especializados que otorguen la calidad y exclusividad sobresaliente que exige dicho segmento.

En la torre #2 de los Consultorios del Hospital Monte Sinaí, ubicado en la calle Miguel Cordero y Av. Fray Vicente Solano, se presentó la oportunidad de arrendar un local que brinda las condiciones para la instalación del negocio ideado, luego de muchas pujas y negociaciones se logró alquilar dicho local.

El servicio que ofrece Studio Morena consiste en diseñar, mantener y cuidar la imagen y estética personal, es decir un lugar en el cual los clientes encontraran servicios tales como: manicure, pedicura, depilaciones con cera e hilo, tratamientos faciales, mascarillas, masajes relajantes y reductivos, colocación de uñas acrílicas, de seda y gel, extensiones de uñas, decoración y diseño de uñas, así como asesoría en imagen personal y maquillaje tanto social como ejecutivo. Todos estos servicios son llevados a cabo por personal capacitado y especializado en academias de belleza y estética, de esta forma se garantizan altos estándares de calidad y profesionalismo, que satisfacen las necesidades y requerimientos a los clientes a los clientes.

Adicional a estos servicios de spa, también los clientes de Studio Morena pueden encontrar, productos de cosmetología y cuidado de la piel, esmaltes y tratamientos para uñas y colecciones de joyería de bisutería de acero y fantasía, accesorios como carteras, billeteras, pañoletas y bufandas.

El local ha sido diseñado para contar con la infraestructura acorde a las exigencias y necesidades que demande el cliente, es decir instalaciones cómodas, elegantes, vanguardistas y acogedoras que proporcionen un ambiente agradable y placentero.

Studio Morena Nail & Spa, también cuenta con su registro en el Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI), en lo que respecta al nombre, logotipo y colores de identificación.

1.2 Estructura organizacional.-

Studio Morena, cuenta con una estructura organizacional definida, sus propietarios Jackie Moreno y Carlos Delgado, una administradora y 3 vendedoras que se encargan netamente de la parte operativa es decir: brindar a los clientes los servicios ofertados además de efectuar funciones de asesoría y venta de mercaderías (bisutería, accesorios y productos cosméticos). Las 6 personas que forman parte de la empresa están legalmente habilitadas en el ministerio de Relaciones laborales y cuentan con su registro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

1.2.1 Organigrama Estructural.-

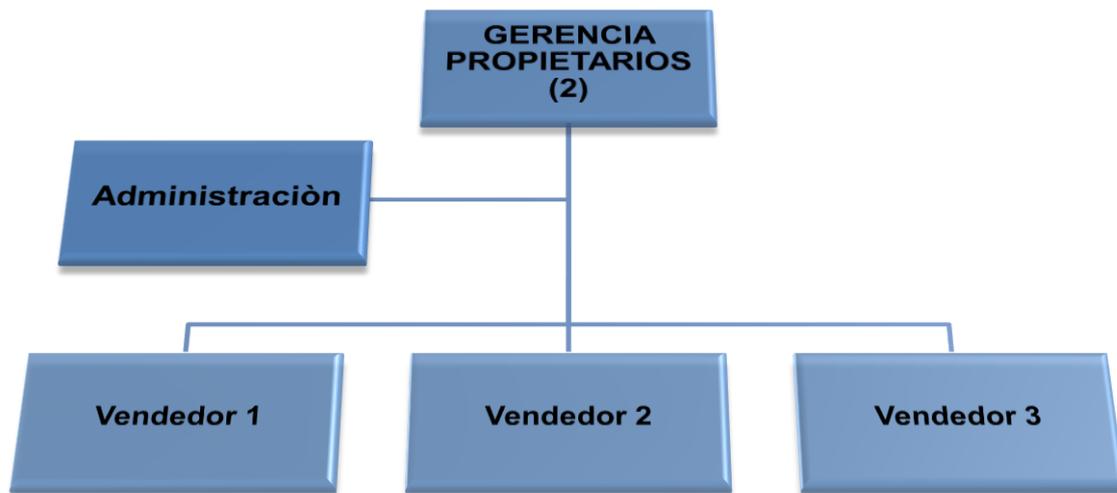


GRAFICO 1: Organigrama Funcional Studio Morena

1.2.2 Organigrama Funcional.-

Gerencia – Propietarios:

Se encargan de tomar las decisiones directivas y estratégicas, tiene bajo su responsabilidad: representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa, obligar a la empresa en actos, contratos o alianzas estratégicas, administrar la empresa, nombrar a los empleados que sean necesarios, fijar remuneraciones, adquirir mercaderías y bienes, entre las más importantes.

Administración:

Se encarga de todas las responsabilidades de apertura y cierre diario del local, manejo y cuadro diario de caja, secretaria, manejo de citas y turnos, administración de inventarios, administración del personal, es el nexo de comunicación entre el personal que está bajo su responsabilidad y la gerencia,

reporta directamente a la Gerencia – Propietarios, y a este cargo reportan 3 personas encargadas de ventas.

Vendedoras:

Se encargan netamente de la parte operativa es decir: brindar a los clientes los servicios ofertados además de efectuar funciones de asesoría y venta de mercaderías (bisutería, accesorios y productos cosméticos). Reportan directamente a la administración.

1.3 Formulación del Pensamiento Estratégico.-

Para definir el “PARADIGMA REFERENTE” o paradigma estratégico de Studio Morena Nail & Spa, es necesario definir cuáles son los valores y creencias con los cuales la empresa está identificada.

1.3.1 Definición de Valores y Creencias.-

Los valores y creencias de una organización o empresa básicamente están definidos por sus directivos o propietarios, estos según el mercado y tipo de negocio en el que se encuentran van a jerarquizar ciertos ámbitos o aspectos en los cuales quieren basar su modelo de negocio.

Para jerarquizar cada uno de los valores y creencias que hemos seleccionado, se ha utilizado la matriz de evaluación de valores estratégicos propuesta por George L. Morrissey en la colección Planeando con Morrissey, agregándole a la misma, valores y creencias propias y suprimiendo los aspectos que no son aplicables. En esta tabla la gerencia ha calificado en una escala del 1 a 5 los valores y creencias que más se alineen con el pensamiento estratégico de la empresa, siendo 1 la calificación de menor peso y 5 la de mayor peso. Luego de este proceso se tomaron aquellos que obtuvieron un mayor peso o preferencia y luego fueron enunciados como los valores y creencias de la empresa.

VALORES Y CREENCIAS DE Studio Morena Nail & Spa

VALORES Y CREENCIAS	1	2	3	4	5
CALIDAD EN PRODUCTOS Y SERVICIOS					X
SEGURIDAD			X		
AMBIENTE DE TRABAJO				X	
BIO-ÉTICA			X		
INNOVACIÓN					X
IMAGEN EN EL ENTORNO				X	
PARTICIPACIÓN CON LA SOCIEDAD		X			
CALIDAD DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN			X		
SERVICIO AL CLIENTE					X
TALENTO HUMANO				X	
RENTABILIDAD				X	
ALIANZAS ESTRATÉGICAS			X		
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				X	
CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE		X			
EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO				X	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.			X		
IDENTIDAD NACIONAL		X			
EQUIDAD DE GÉNERO			X		

TABLA 1: Definición de Valores y Creencias¹

Una vez aplicada esta matriz, los valores y creencias de Studio Morena Nail & Spa, como organización serían los siguientes en su orden, siendo 1 el de mayor importancia:

1. Calidad en productos y servicios: Son las características y bondades de productos, servicios y prácticas que conlleven a lograr excelencia y calidad.
2. Servicio al cliente: Es el conjunto de acciones y prácticas que conlleven a lograr la satisfacción y preferencia de los clientes.
3. Innovación: Hace referencia al constante mejoramiento y modernización que un negocio de esta naturaleza requiere.
4. Diversidad de productos y servicios: Es la cartera de servicios que constantemente debe ofrecer las mejores expectativas y opciones para los clientes.

¹«Planeando con Morrisey», «Pensamiento Estratégico»; Prentice Hall; México; 1996; página 28.

5. Imagen en el entorno: La perspectiva que proyecta en el medio en el cual se desenvuelve la empresa.
6. Talento Humano: Se refiere a la continua búsqueda de la excelencia en el personal que labora para la empresa.
7. Expansión y crecimiento: La creación de una marca sólida y su presencia dentro del mercado objetivo.
8. Ambiente de trabajo: La satisfacción del personal que labora para la empresa.
9. Rentabilidad: La obtención de réditos y benéficos financieros.

1.3.2 Definición de del Paradigma referente.-

Una vez definidos los valores y creencias, procederemos a enunciar el

“PARADIGMA REFERENTE”

Studio Morena, brinda una **diversidad de productos y servicios** enfocados al cuidado, mejoramiento y tratamiento de la imagen de las personas; con **altos estándares de calidad, excelente servicio al cliente, innovación, talento humano competente y propicio ambiente laboral**, buscando un **sólido posicionamiento de su marca, rentabilidad y crecimiento sostenido**.

1.3.3 Definición del Motus Activo o Genotipo decisional.-

Para definir el “Motus Activo” o “Fuerza Impulsora”, hemos construido una matriz de decisión, en la cual hemos citado varios campos de acción o modelos decisionales que podrían tener las diferentes organizaciones, y tomando en cuenta el criterio de dos decididores, que en este caso son los dueños de la empresa, de ha dado una calificación a cada uno de ellos, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja, al final los puntajes obtenidos por cada uno de los campos de acción se promedian y por lo tanto de le mayor calificación será nominado como el “Motus Activo”.

MOTUS ACTIVO O GENOTIPO DECISIONAL DE STUDIO MORENA NAIL & SPA

MOTUS	1	2	3	4	5	D1 (X)	D2 (O)	PROMEDIO
PRODUCTO					X O	5	5	5
MERCADO				O	X	5	4	4,5
RECURSOS ORGANIZACIONALES		O	X			2	2	2
RECURSOS NATURALES	X O					1	1	1
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		X	O			2	3	2,5
GESTIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS	X	O				1	2	1,5
RELACIONES HUMANAS				X O		4	4	4
POSICIONAMIENTO DE MARCA				X	O	4	5	4,5

TABLA 2: Definición del Motus Activo

- X Decididor 1.
- O Decididor 2.

El Motus Activo de Studio Morena, de acuerdo a la matriz utilizada está enfocado principalmente al producto, sin embargo el mercado y el crecimiento tienen un peso considerable al momento de tomar decisiones.

En base al “Motus Activo” podemos ahora definir el “Genotipo Decisional” o Enfoque estratégico de Studio Morena;

“El Genotipo Decisional de Studio Morena, se encuentra orientado hacia la excelencia de productos y servicios, tomando en cuenta las características del mercado y posicionamiento de la marca”

1.3.4 Misión.-

Brindar una diversidad de productos y servicios innovadores de excelente calidad para el cuidado y tratamiento de la imagen y estética de las personas, dentro de un ambiente agradable y placentero, un extraordinario servicio al cliente y la creación de una marca de crecimiento sostenible.

1.3.5 Visión.-

Constituirse a largo plazo en una empresa líder por ofrecer una experiencia exclusiva en el cuidado y tratamiento de la imagen y estética, con un

crecimiento y mejoramiento continuo que le permita alcanzar un *posicionamiento de su imagen y marca en el mercado regional.*

2 CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se procederá a desarrollar una investigación de mercado que permita contar con información objetiva, confiable y con un alto grado de probabilidades de cumplimiento, para con este insumo lograr establecer los lineamientos del plan estratégico de marketing de Studio Morena. La experiencia y las tendencias de hoy en día, dictan que la verdadera información se encuentra en el campo de acción de las empresas, poco o nada serviría un plan estratégico si este queda en enunciados teóricos, si estos no son corroborados y reemplazados por la información que se obtenga en este estudio de mercado que se detalla a continuación.

2.1 Definición del problema y objetivos de la Investigación de Mercado

Bajo el concepto de que el dinamismo mercadológico es el único indicador constante con el que cuentan las empresas de hoy en día, estas deben ser creativas en la oferta de sus productos, para que éstos alcancen a satisfacer plenamente las necesidades, exigencias y deseos de esos mercados; es decir, debemos tener un pensamiento claro y contundente en relación con los mercados. Definido este concepto, se ha considerado elaborar un plan estratégico de marketing el mismo que será desarrollado con base en la recopilación de información objetiva, coherente y confiable del mercado en el cual se desarrolla el negocio, para así satisfacer y superar las expectativas de los clientes y atraer potenciales clientes.

Si bien es cierto, en el mercado de Cuenca existen empresas dedicadas a ofertar productos y servicios similares a los de Studio Morena Nail & Spa, siempre habrá una oportunidad perfecta de dar valor agregado a estos productos y servicios lo cual permitirá a esta empresa ser diferente en el mercado.

Con estos argumentos, se han fijado como objetivos de la presente investigación de mercado los siguientes:

- Definir el segmento y nicho de mercado.
- Conocer el nivel o grado de aceptación del negocio por parte del mercado objetivo.
- Conocer las tendencias, reacciones, actitudes, opiniones, exigencias y necesidades del mercado objetivo.
- Conocer los componentes, atributos y valores agregados de los productos y servicios ofertados actualmente y las mejoras que se pueden agregar.
- Conocer cualitativa y cuantitativamente la oferta actual de los negocios o empresas del sector.
- Conocer cualitativa y cuantitativamente la demanda potencial del mercado objetivo.
- Definir los medios de comunicación a utilizar en relación con los clientes.

- Conocer el nivel o grado de posicionamiento de la empresa en el mercado de Cuenca.

2.2 Definición de las fuentes de información y el informante

Fuentes de datos secundarias internas

- Base de datos de clientes.
- Informe de requerimientos de productos por parte de clientes actuales y potenciales.

Fuentes de datos secundarias externas

- Cámara de Comercio de Cuenca
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC)
- Gremio de maestras profesionales de la belleza y cosmetología del Azuay.
- Sitios web oficiales, catálogos y revistas y folletos de empresas de la industria.

Fuentes de datos primarias

- Observación directa
- Entrevistas: personal y por teléfono.

2.3 Definición del Mercado objetivo – segmentación de mercado

Para definir el mercado objetivo es necesario precisar ciertos argumentos; los productos y servicios que ofrece Studio Morena están enfocados en su mayoría al público femenino entre los 15 y 70 años de edad; luego es necesario tomar en cuenta que el segmento socio - económico en el cual se desenvuelve el negocio está en el nivel medio, medio alto y alto, es por eso que se ha seleccionado como segmento de mercado este extracto de la población, esta definición permitirá alcanzar los objetivos de la investigación de manera precisa y eficaz.

2.4 Diseño del Marco Muestral

Una vez definido el mercado o segmento objeto de la investigación es necesario crear una muestra de este mercado para lo cual se utilizarán las siguientes variables:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

- n = Tamaño de la muestra
- Z = 1,96 (con un 95% de nivel de confianza)
- N = Población
- P = Probabilidad de cumplimiento 0,5
- Q = Probabilidad de no cumplimiento 0,5
- E = Error de la muestra 5%

Para definir la población del segmento del mercado al cual se quiere analizar se realizó una consulta directa al Instituto de Estadísticas y Censos.

Como respuesta a la consulta realizada, el INEC, envió la siguiente tabla de datos:

POBLACIÓN SEGÚN ESTRATO POR NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL RANGO DE EDAD DE 15 A 70 AÑOS

	Cuenca					
	Hombre		Mujer		Total	
	Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %
D (bajo)	7.173	6,0%	8.774	6,2%	15.946	6,1%
C- (Medio bajo)	44.636	37,1%	51.075	36,2%	95.712	36,6%
C+ (Medio típico)	39.777	33,1%	46.430	32,9%	86.206	33,0%
B (Medio alto)	19.709	16,4%	25.624	18,2%	45.333	17,4%
A (alto)	8.953	7,4%	9.024	6,4%	17.977	6,9%
Total	120.248	100,0%	140.926	100,0%	261.174	100,0%

Fuente: Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC

TABLA 3: Población según extracto socio - económico

Tomando los datos de esta tabla, se obtiene que las mujeres de la ciudad de Cuenca que están entre los 15 y 70 años de edad y que pertenecen a los estratos sociales A, B y C+ son aproximadamente 81.078, cifra que representa nuestro mercado objetivo y por lo tanto la población para obtener la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 81078 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (81078 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382,35$$

El número de encuestas a ser realizadas es de 383.

2.5 Metodología Empleada

Inicialmente se realizó una investigación exploratoria, centrada en el estudio de empresas existentes en el mercado, con la finalidad de determinar los productos y servicios, las características de los mismos, además de reconocer las instalaciones y comodidades que estas empresas brindan a sus clientes para con esta información definir con mayor claridad la problemática y las preguntas que contendrá el cuestionario.

A continuación, se realizó una investigación concluyente aplicada al mercado objetivo. El método de recolección empleado fue el cuestionario (encuesta).

Las tareas para el procesamiento de datos que se emplearon fueron:

- a) Edición de datos.
- b) Codificación de datos.
- c) Ingreso de datos en Excel y validación.
- d) Depuración del conjunto de datos ante posibles errores.
- e) Generación de nuevas variables para el análisis posterior.
- f) Almacenamiento del conjunto de datos completamente preparado para el análisis.

2.6 Diseño del Cuestionario

Con la finalidad de proceder a la recopilación de la información se ha estructurado un cuestionario (Anexo 1), cuyas preguntas responden a los objetivos de la investigación. A su vez, para llevar adelante la aplicación de las encuestas se ha recurrido a los métodos de entrevista personal y por teléfono.

2.7 Análisis de datos

El análisis de datos empleado fue el univariado y se generaron gráficos estadísticos para poder interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

2.7.1 Recopilación, análisis y sistematización de la información

En el marco de estas consideraciones, tenemos los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Frecuenta usted un spa o centro de belleza con regularidad?

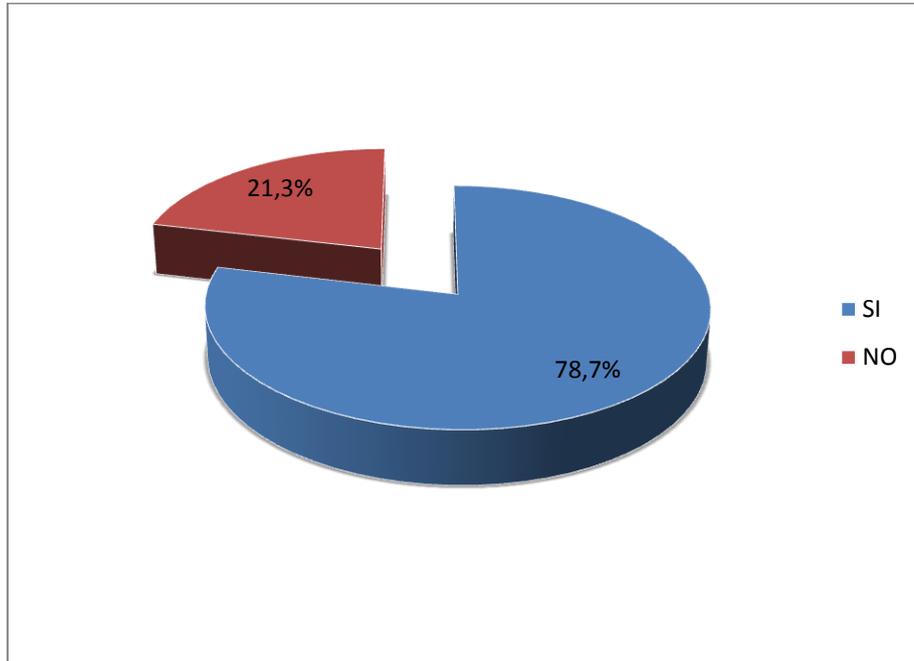


GRAFICO 2: Resultados de la pregunta 1

El 78,7% de las personas encuestadas respondió que si frecuenta centros de belleza o spa con regularidad, mientras el 21,3% no lo hacen frecuentemente.

Pregunta 2: ¿Considera importante para su salud y cuidado personal frecuentar un spa o centro de belleza?

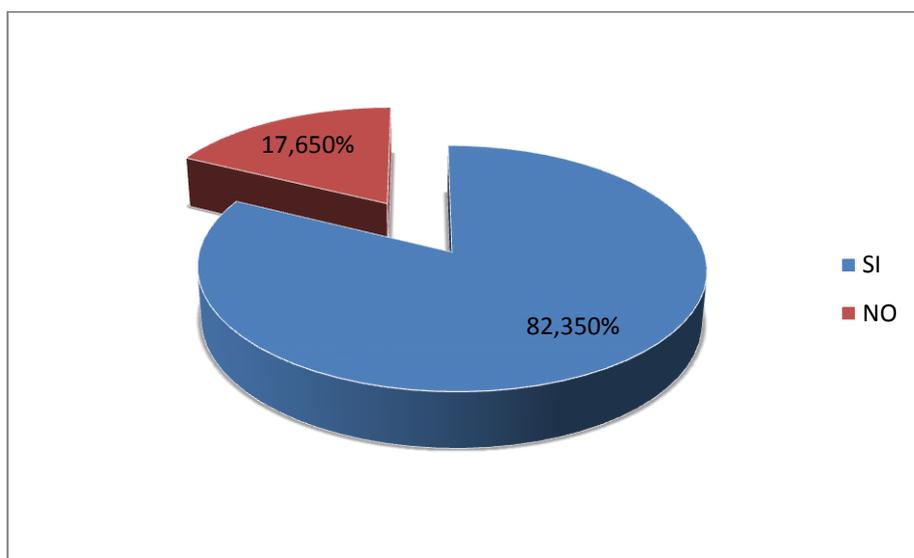


GRAFICO 3: Resultados de la pregunta 2

El 82,35% de las personas respondieron que si consideran importante frecuentar un centro de belleza o spa para su salud y cuidado personal, mientras que el 17,65% de las encuestadas no lo creyeron importante.

Pregunta 3: califique su experiencia al frecuentar centros de belleza o spa

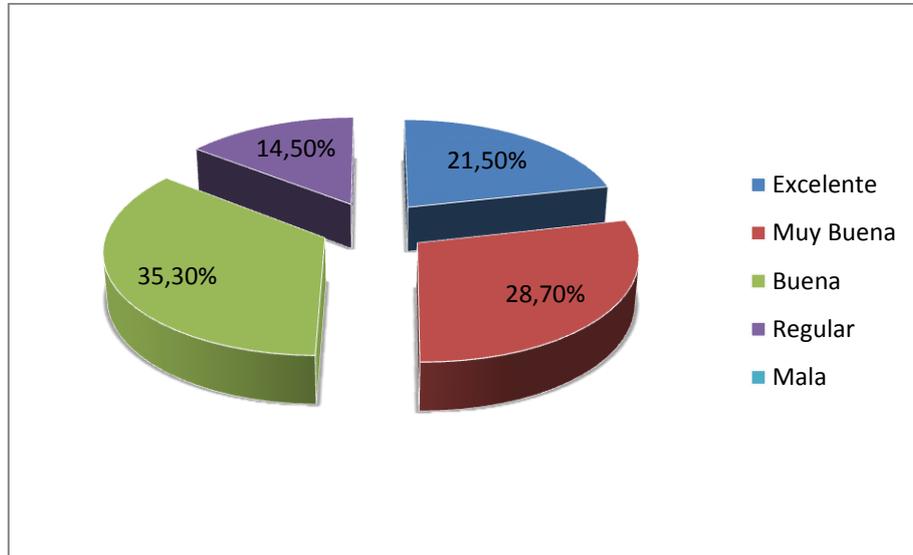


GRAFICO 4: Resultados de la pregunta 3

El 21,50% de las personas que fueron encuestas respondieron que su experiencia en un centro de belleza o spa fue excelente, el 28,70% que es muy buena, el 35,30% que es buena y el 14,50% la consideraron regular. Ninguno de los encuestados la considero mala.

Pregunta 4: ¿Qué productos o servicios a utilizado o adquirido en un centro de belleza?

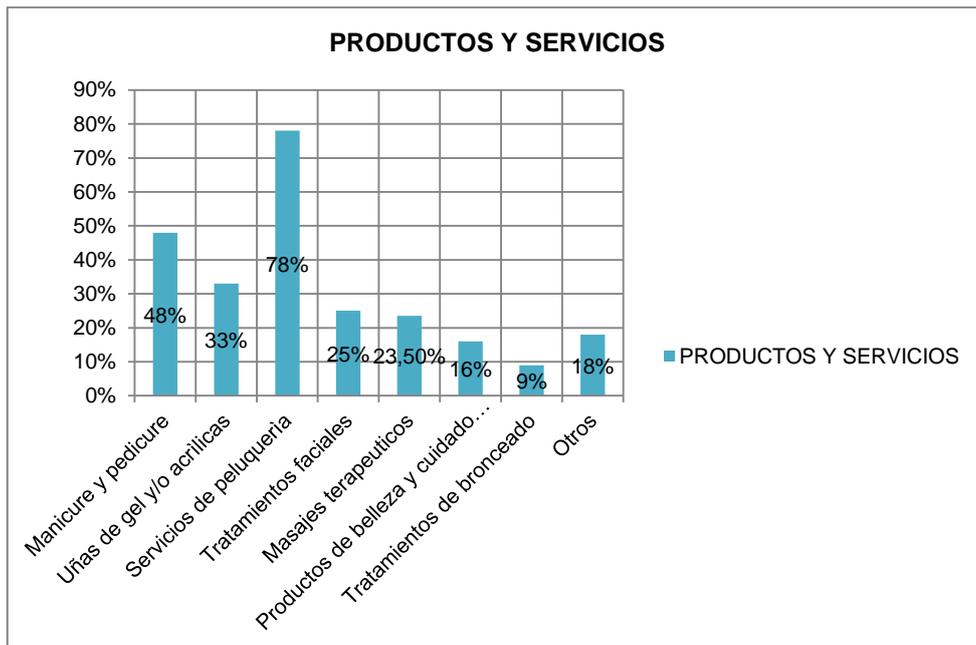


GRAFICO 5: Resultados de la pregunta 4

Las personas encuestadas en sus visitas a centros de belleza o spa han consumido o adquirido en su gran mayoría más de dos productos y servicios, siendo los servicios de peluquería en los que la mayoría coincidieron con un 78%, seguido por manicure y pedicure con el 48%, uñas de gel o acrílicas con el 33%, tratamientos faciales con el 25%, masajes terapéuticos con el 23,5%, la adquisición de productos de belleza y cuidado personal con el 16%, tratamientos de bronceado con el 9%, para este producto la mayoría de encuestadas coincidieron que había desconocimiento de lugares en donde se ofrezca este servicio, y finalmente otros servicios obtuvieron una coincidencia del 18%.

Pregunta 5: ¿Los centros de belleza que ha visitado disponen de un servicio al cliente post venta?

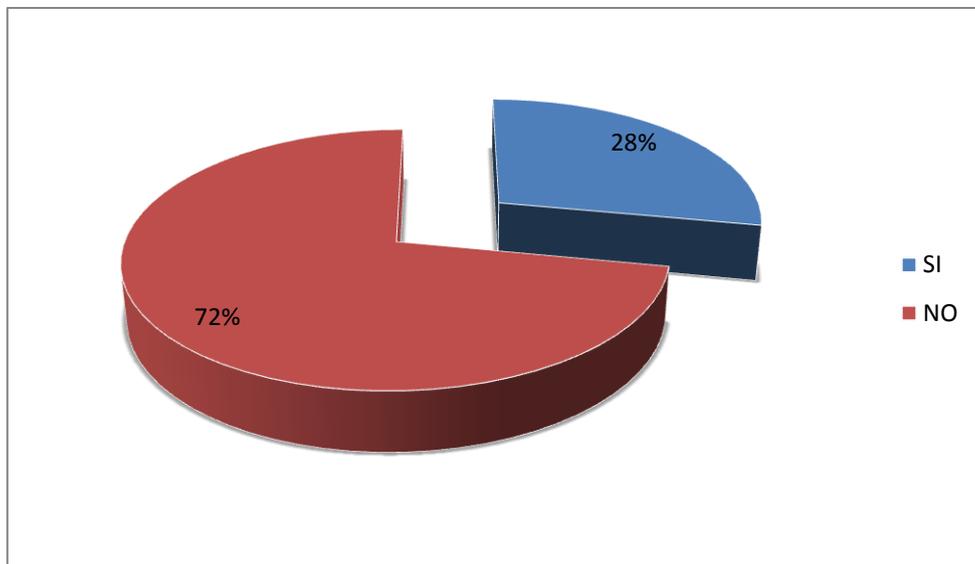


GRAFICO 6: Resultados de la pregunta 5

De las respuestas logradas en la investigación, se obtiene que de los centros de belleza y spa visitados por las personas encuestadas el 72% de estos no tienen un servicio al cliente post venta, mientras que el 28% de estos si tienen servicio post venta.

Pregunta 6: ¿Conoce la existencia de un centro de belleza, gabinete o spa?

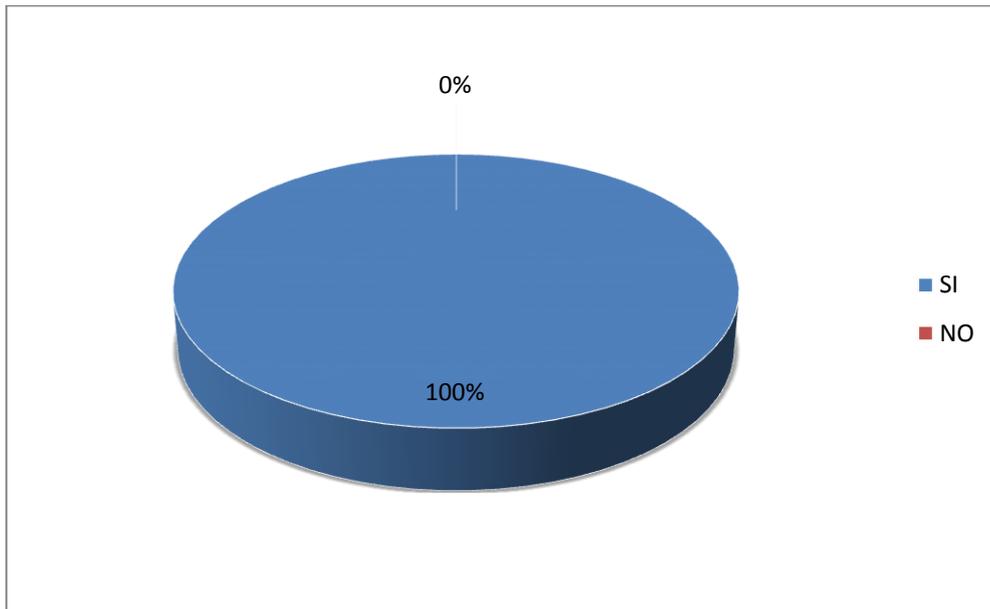


GRAFICO 7: Resultados de la pregunta 6

El 100% de las personas encuestadas coincidieron en que conocen centros de belleza, gabinetes o spa.

Pregunta 7: ¿Cómo llegó a tener conocimiento de la existencia de esta empresa?

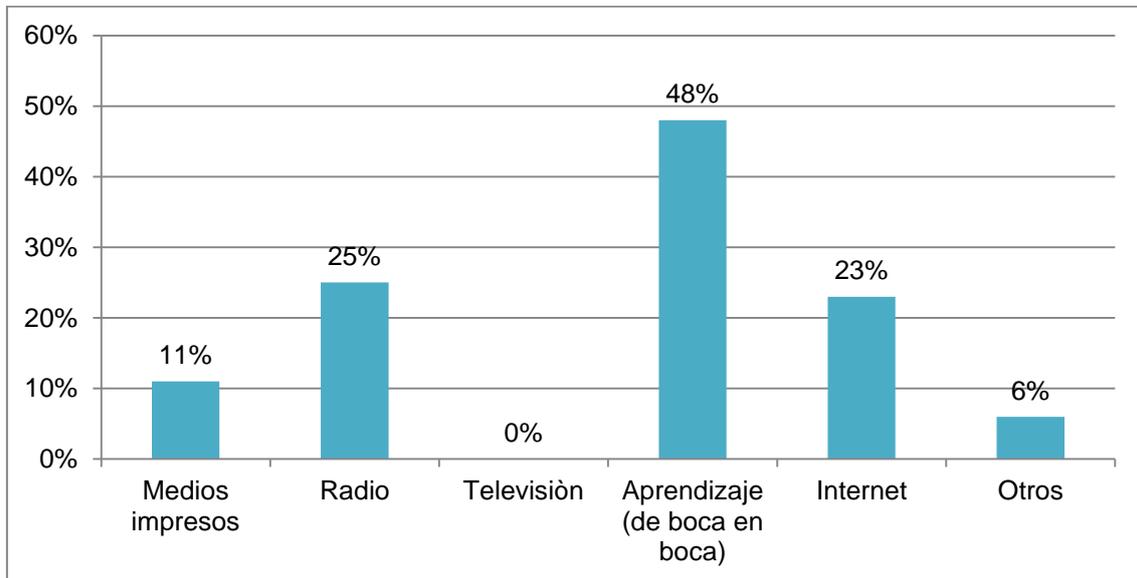


GRAFICO 8: Resultados de la pregunta 7

De las personas encuestadas el 48% coincidieron que tuvieron conocimiento de centros de belleza o spa por aprendizaje es decir por recomendación de boca en boca, el 25% por medios de radio, 23% a través de internet, 11% por medios impresos y el 6% a través de otros medios de comunicación.

Pregunta 8: ¿Qué productos o servicios le gustaría encontrar en un centro de belleza o spa?

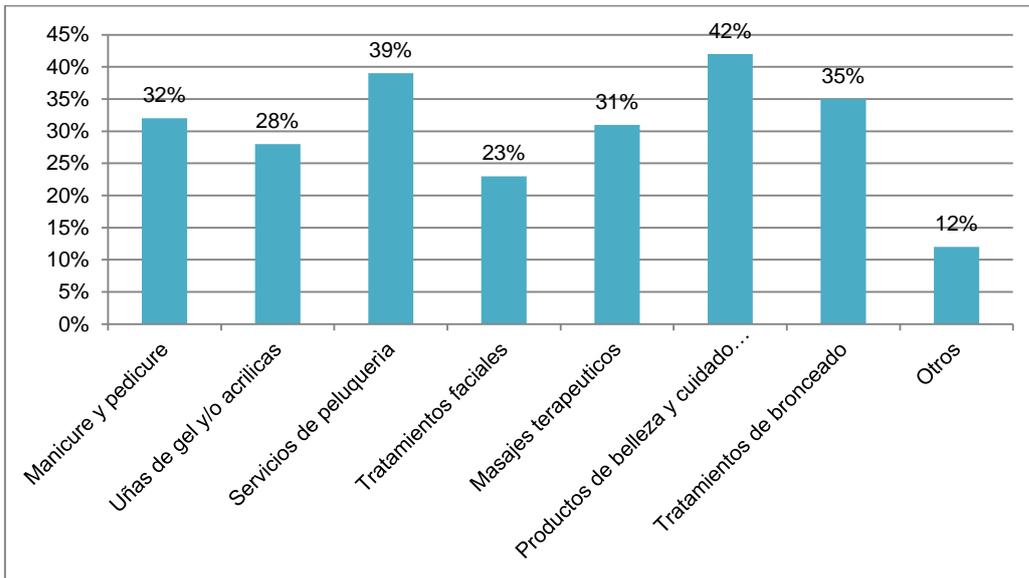


GRAFICO 9: Resultados de la pregunta 8

Las personas encuestadas coincidieron que les gustaría encontrar más de un servicio o producto en un centro de belleza o spa, el 42% de las personas les gustaría encontrar productos y servicios de belleza y cuidado personal, el 39% servicios de peluquería, el 35% tratamientos de bronceado, el 32% manicure y pedicure, el 31% masajes terapéuticos, el 28% uñas de gel y acrílicas, el 23% tratamientos faciales y un 12% otros servicios.

Pregunta 9: ¿Qué expectativas tiene al visitar un centro de belleza o spa?

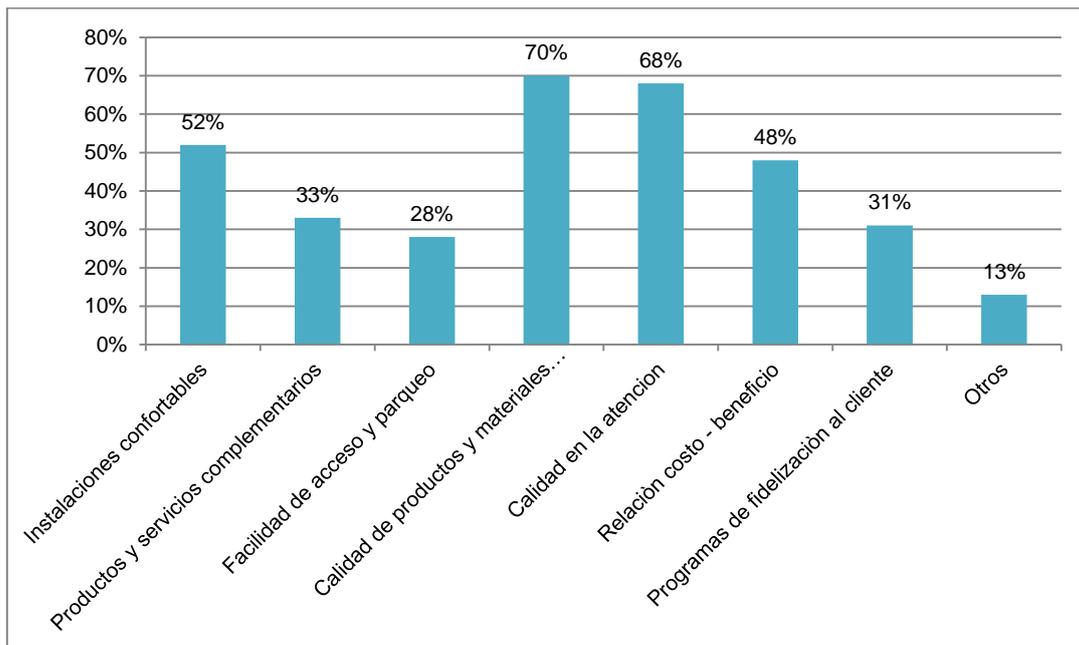


GRAFICO 10: Resultados de la pregunta 9

Las personas encuestadas dieron relevancia a más de un atributo o expectativa, siendo la calidad en productos y materiales con el 70% la de mayor coincidencia, seguido por la calidad en atención al cliente con el 68%, instalaciones confortables el 52%, el 48% la relación costo – beneficio, el 33% a productos y servicios complementarios, el 31% a programas de fidelización al cliente, el 38% a la facilidad de acceso y parqueo y otros atributos el 13%.

Pregunta 10: ¿Conoce o ha escuchado de la existencia de Studio Morena nail & spa como un centro de belleza, estética y asesoramiento de imagen?

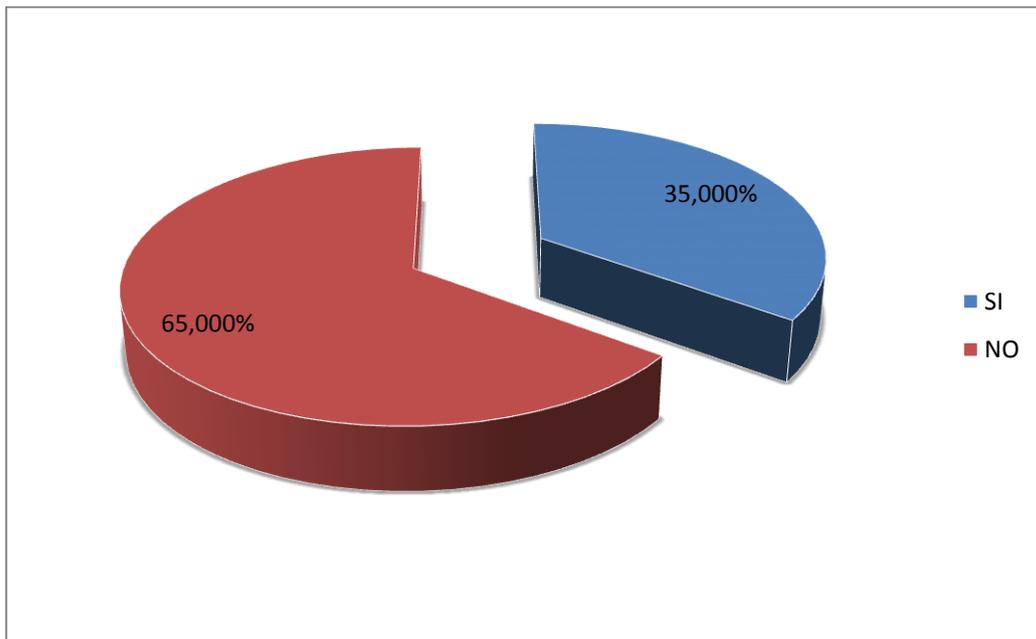


GRAFICO 11: Resultados de la pregunta 10

El 65% de las personas encuestadas no conoce o ha escuchado de Studio Morena Nail & spa, como un centro de belleza, estética y asesoramiento de imagen, mientras que el 35% si lo ha hecho.

Pregunta 11: ¿Estaría interesado sin ningún compromiso en recibir mayor información sobre las bondades y beneficios que le brindaría a su salud, imagen y cuidado personal el frecuentar un centro de belleza, estética y asesoramiento de imagen?

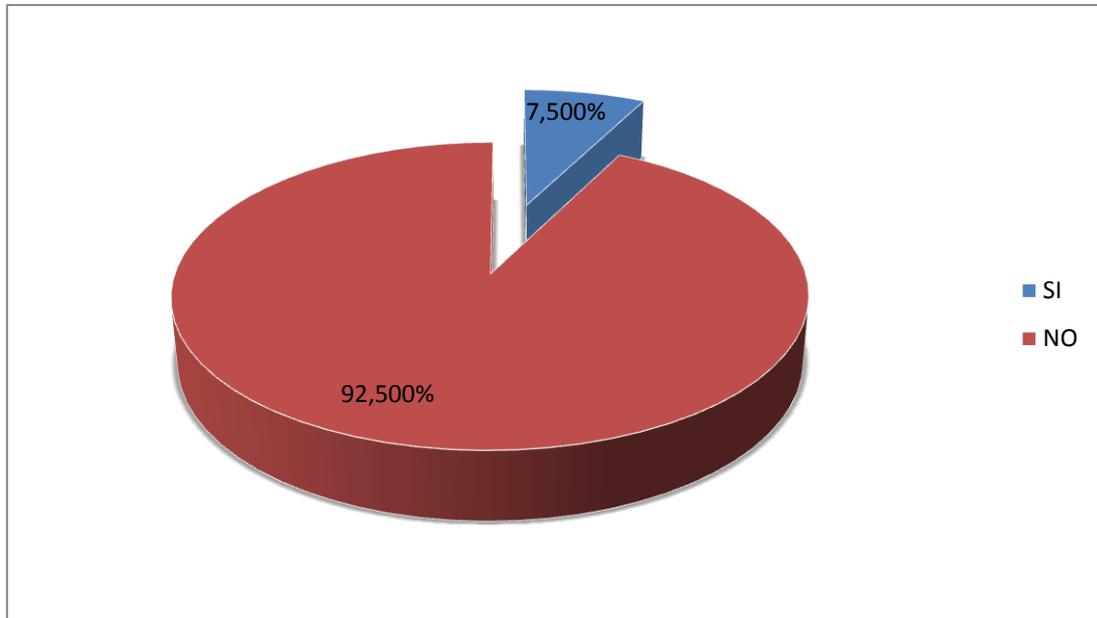


GRAFICO 12: Resultados de la pregunta 11

De las personas encuestadas el 92,5% estarían interesadas en ser contactadas para recibir información acerca de Studio Morena nail & spa, mientras que el 7,5% no le interesaría.

Una vez que se cuenta con los resultados de la investigación concluyente basada en la encuesta, estamos en condiciones de emitir algunas conclusiones y recomendaciones sobre el contenido de la misma, toda vez que, la información obtenida es confiable; y lo que es más, permite proyectarnos en el mercado de manera objetiva y coherente.

Conclusiones.-

- El 72,94% de las personas que fueron encuestadas han frecuentado negocios o empresas que ofrecen productos y servicios a los cuales está enfocado Studio Morena, esto significa que hay una gran aceptación del producto en el mercado.
- Un 82,35% de las personas del segmento de mercado objetivo, consideran que los productos y servicios que se ofrecen son importantes para satisfacer necesidades de salud y cuidado personal, esto brinda una gran oportunidad de incursionar en el actual y nuevos segmentos de mercado.

- Si bien las personas entrevistadas han tenido experiencias favorables, las mismas se pueden mejorar ya que la mayoría de respuestas están ubicadas en el nivel medio de satisfacción.
- Existe una gran diversidad de oferta de productos y servicios actualmente por parte de las diferentes empresas del sector, entre los cuales podemos citar: servicio de peluquería, tratamientos de bronceado, tratamientos dermo cosméticos con maquinaria especializada, masajes post operatorios, rejuvenecimiento facial, tratamientos vasculares entre otros, esto claramente revela que hay varias oportunidades de complementar y ampliar la oferta actual.
- Queda claro que la mejor publicidad de un negocio de esta naturaleza sigue siendo la recomendación de los clientes actuales a clientes potenciales, sin embargo no se puede descartar nuevos medios de comunicación como internet y redes sociales, que tienen un porcentaje importante
- Existe un equilibrio en los productos y servicios que el cliente desearía obtener en un centro de belleza, no obstante como se mencionó anteriormente las perspectivas de crecimiento de la oferta son muy importantes.
- Los clientes y usuarios de este tipo de negocios son un segmento muy exigente en las expectativas y aspiraciones que prefieren al frecuentar este tipo de negocios, sin embargo la calidad de productos, materiales y atención al cliente es el atributo más importante.
- Si bien es cierto en 1 año y medio de operación Studio Morena ha logrado un conocimiento de su marca en el mercado, todavía resta una gran tarea en torno al posicionamiento de la marca.
- La gran mayoría del público está dispuesto a conocer el negocio, es una oportunidad muy importante para el logro de los objetivos.

Recomendaciones.-

- Se deberá desarrollar una imagen sólida y de prestigio en el mercado de Cuenca por parte de Studio Morena nail & spa, a través de una correcta publicidad y desarrollo de productos y atributos que respondan a las exigencias, expectativas y necesidades del mercado objetivo, para de esta manera alcanzar el modelo de compra de aprendizaje.
- Existen grandes oportunidades en el mercado, esto expone que Studio Morena, tiene de la misma manera grandes expectativas de crecimiento y presencia en el mismo, para lograr esto es necesario realizar estrategias y esfuerzos encaminados a aprovechar estas oportunidades.

- Innovar permanentemente productos y servicios, mediante la continua investigación de necesidades y preferencias del cliente.
- Incrementar el abanico de productos y servicios, tales como peluquería, servicio de bronceado, máquinas dermo cosméticas especializadas, entre otros y mejorar o potenciar los ya existentes para crear valores agregados que la diferencien de los competidores de la industria.

2.7.2 Informe final de la Investigación de Mercado con sustento en el Marketing Mix

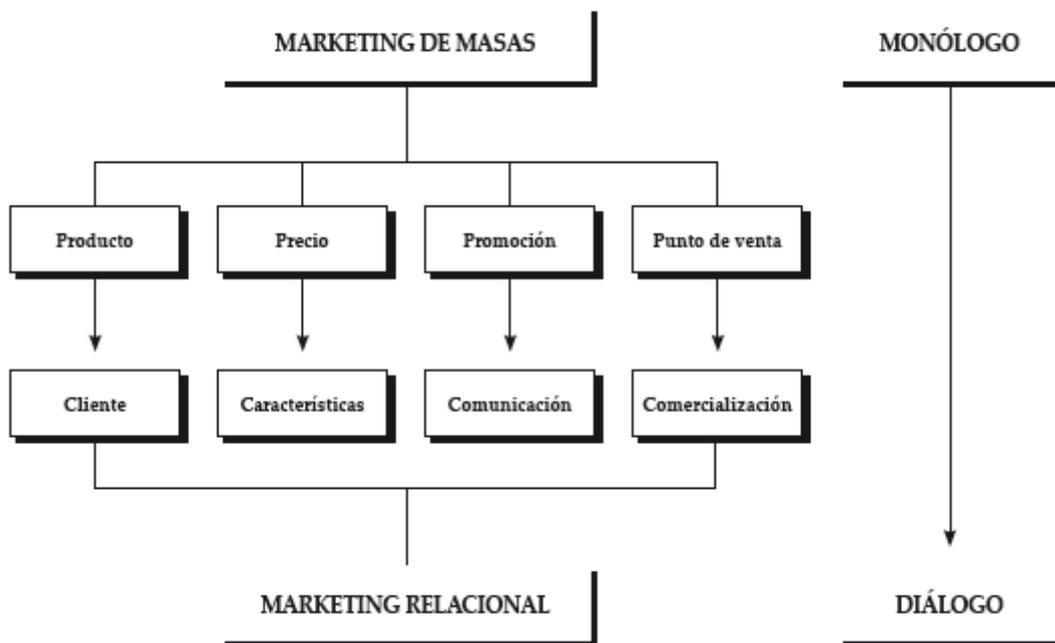


GRAFICO 13: Elementos del Marketing Mix²

De los datos obtenidos y de la investigación de campo realizada con clientes actuales, personal de la empresa y otras empresas del sector, estamos en capacidad de emitir criterios de valor que conduzcan a la elaboración de un informe final de la investigación, todo esto enmarcado dentro del marketing mix (precio, plaza, producto y promoción) aplicable a Studio Morena nail & spa.

2.7.2.1 Producto.-

Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese

² <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm> ; "Marketing Mix", "Marketing en el siglo XXI, 3ra Edición, Cap. 1, Marketing: Presente y Futuro; (en línea); última visita Julio 2013.

producto en sí. Estos elementos pueden ser: atención al cliente, garantía, entre otros.

Según la investigación de mercado realizada, el producto es uno de los puntos clave de éxito en este tipo de negocios, este concepto no se enmarca únicamente en el tangible, sino más bien en la experiencia intangible que siente el cliente cuando frecuenta un centro de belleza o spa.

La investigación de mercado concluye que muchas personas tienen de cierta manera una concepción cerrada a cerca de la gama de productos y servicios que un centro de belleza puede ofrecer, esto es: una peluquería o gabinete de belleza únicamente se especializará en cabello y como complemento el servicio de uñas, depilación y maquillaje; un spa se especializará en tratamientos de masajes terapéuticos, tratamientos faciales, terapias naturales, etc.

En Studio Morena, se han tomado varios servicios de los dos tipos de negocio, sin embargo se ha especializado en tratamientos de uñas, masajes terapéuticos, depilaciones y tratamientos faciales. Debido a que en el centro comercial en donde se encuentra (zona comercial consultorios Hospital Monte Sinaí), ya existe una peluquería y las políticas internas del mismo no permiten dos negocios con los mismos servicios, no se ha podido implementar este servicio.

Studio Morena, también ofrece a sus clientes la sección de joyería y accesorios tales como carteras, billeteras entre otros, y productos de belleza tales como cremas, esmaltes y tratamientos dermatológicos; esta parte del negocio se ha convertido en un componente sumamente especial, ya que complementa perfectamente tanto los servicios de spa, convirtiéndose en una oportunidad de diferenciación con respecto a la competencia.

Volviendo al concepto vertido anteriormente en el cual el cliente valora por mucho la experiencia vivida dentro de un centro de belleza, es decir ese intangible que marca un valor agregado y por lo tanto hace que el cliente prefiera un centro de belleza a otro; comienza con las instalaciones, estas deben ser confortables, relajantes, limpias y exclusivas; al momento de ingresar es importante que una persona que sea una suerte de anfitrión, de la bienvenida a los clientes, ofrezca los productos y servicios; los productos y materiales que sean utilizados en los diversos servicios sean de primera calidad, las herramientas estén debidamente esterilizadas, en fin que el cliente realmente perciba que puede confiar su cuidado personal y que está haciendo una buena elección.

El talento humano, también juega un papel preponderante al ofrecer un producto – servicio en este tipo de negocios, ya que depende mucho de la habilidad y capacitación con la que cuenta el personal para que este sea de la satisfacción del cliente. Para esto Studio Morena, de cierta manera ha implementado una metodología de procesos que los empleados deben conocer con el fin de estandarizar el servicio. Así mismo todo el personal cuenta con su carnet de salubridad emitido por el Ministerio de Salud Pública que garantice sus condiciones de salud. Adicionalmente el personal está siendo capacitado

constantemente en técnicas y conocimientos necesarios para que el servicio que se ofrece sea de óptima calidad.

2.7.2.2 Precio.-

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

De acuerdo a entrevistas realizadas a clientes de otras nacionalidades de Studio Morena, los precios establecidos son realmente bajos comparados con los precios en mercados internacionales, sin embargo en este punto es necesario enmarcarse en una realidad local, si bien es cierto la moneda de circulación en el país es de gran poder adquisitivo y el mercado objetivo de la empresa esta segmentado en niveles socio económicos medio y altos, también es cierto que los precios en los negocios actualmente están dictados por el mercado, es decir están dados por las fuerzas de oferta y demanda.

Realmente no se puede hacer mucho en relación a precios, ya que el cliente que frecuenta este tipo de negocios, tiene experiencias previas en varios de estos centros, y siempre valorará el costo – beneficio que obtiene al visitar tal o cual centro.

De ahí que la calidad del producto o servicio siempre será el principal argumento para fijar los precios, por lo que para establecer las estrategias de precios en el siguiente capítulo se debe tomar en consideración este argumento.

2.7.2.3 Plaza o Distribución.-

En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

La venta de los productos y servicios de Studio Morena se la realiza “in situ”, es decir es una venta en un local comercial al consumidor final.

Como lo mencionamos en el capítulo #1, en la descripción de la empresa, Studio Morena tiene como una de sus fortalezas una ubicación privilegiada; está situado en un vistoso local del área comercial del edificio de los consultorios del Hospital Monte Sinaí. Este centro comercial a más de contar con modernas y cómodas instalaciones, cuenta con una gran afluencia de público tanto de la ciudad como visitantes de otras ciudades de la región y del país.

La investigación de mercado realizada determinó que los usuarios que frecuentan centros de belleza optan por lugares que brinden condiciones

favorables de comodidad, accesibilidad, aseo, es decir un lugar placentero y relajante.

Studio Morena ha procurado brindar a sus clientes un máximo de confortabilidad de tal manera que estos sientan un verdadero deleite al utilizar los servicios ofrecidos.

Studio Morena cuenta con convenios con las diferentes empresas que forman parte de la corporación Monte Sinaí, esto es que las compras o consumos que los miembros y empleados de la corporación realicen en Studio Morena son cargados directamente a su rol de pagos mensual, de tal manera que al final de cada mes las empresas de la corporación realizan la correspondiente liquidación.

2.7.2.4 Promoción.-

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

Según la investigación de mercado el canal de mayor penetración en el mercado es el aprendizaje, es decir, clientes que cuentan su experiencia sea esta positiva o negativa influyen directamente en la elección que hace un cliente potencial para elegir qué lugar frecuentar o que producto o servicio adquirir.

Sin embargo, la promoción de una empresa o negocio no se queda en un consejo o referencia boca a boca; la tecnología y el desarrollo de las comunicaciones brindan un importante abanico de opciones y canales de promoción de marcas, productos y servicios.

El mensaje o promesa de valor que debe dar la publicidad de Studio Morena, es el de exclusividad, estatus, diferenciación, etc., ya que no se trata de una peluquería o gabinete de belleza común, sino de un centro de asesoría y cuidado de la imagen personal, que se encuentra en una zona exclusiva de la ciudad y su mercado objetivo es de extractos medio – altos.

Studio Morena cuenta con una página web, cuentas en varias redes sociales, en las cuales se actualiza y comunica regularmente los nuevos productos y servicios así como las promociones, descuentos y novedades de la empresa. En estos medios también se publica consejos y reportajes de salud y belleza para aportar al crecimiento y bienestar de los visitantes y miembros de las redes sociales.

Además constantemente se reparte material impreso con una presentación básica de la empresa, sus productos, servicios y promociones.

Creemos que es necesario realizar una campaña publicitaria en medios radiales para tener una mayor penetración en el mercado objetivo, para con esto elevar el posicionamiento de la marca.

En este apartado cabe destacar que la alianza estratégica que se describió en el análisis de distribución o plaza, y que se tiene con la Corporación Monte Sinaí, debe ser replicada con otras empresas y corporaciones de la ciudad, con el fin de facilitar a clientes potenciales el acceso a productos y servicios ofrecidos por Studio Morena.

3 CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1 Análisis situacional del mercado actual

El análisis y estudio de la situación del mercado constituye una tarea muy importante en el contexto de un Plan de Marketing, toda vez que comprende llevar a cabo un análisis macro entorno, micro entorno e interno de Studio Morena Nail & Spa con el correspondiente diagnóstico de la situación actual del mercado.

3.1.1 Análisis macro entorno

En los últimos años, el ambiente político en el Ecuador ha experimentado una situación de estabilidad, atrás quedaron los años de ingobernabilidad y hoy existe una tendencia que ha sido corroborada en las últimas elecciones presidenciales del 17 de febrero del presente año. El candidato ganador lo hizo con una amplia ventaja. De la misma manera la conformación de la Asamblea Nacional tiene en su mayoría miembros del partido de gobierno, lo cual significa que no existirán pugnas de gobernabilidad y por lo tanto el entorno político seguirá estable.

De la guía para inversionistas, auspiciada por el gobierno nacional y publicado en la página web: <http://investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf> se han tomado varios aspectos para el análisis del macro entorno.

Relaciones público - privadas enfocadas hacia la competitividad.-

El Ecuador cuenta con una Agenda de Transformación Productiva 2010-2015 que señala las políticas de la economía y transforma la matriz productiva con equidad y eficiencia. El Código de la Producción es el instrumento jurídico para que pueda operar la Agenda para la Transformación Productiva. Además de estos dos instrumentos existen 25 Agendas Provinciales para la Productividad y Desarrollo Territorial, la Agenda Logística Nacional, la Agenda Nacional para Innovación y 21 Planes Sectoriales para la Competitividad.

Sectores Priorizados y Sectores Estratégicos.-

El Gobierno tiene una política de desarrollo productivo, por lo que, con el fin de tener una economía basada en alta tecnología, servicios y conocimiento aplicado, ha determinado 9 Sectores Económicos Priorizados y 9 Sectores para la Sustitución Estratégica de Importaciones. En atención a la política de desarrollo productivo, el Gobierno se encuentra trabajando para potenciar los recursos humanos, naturales y tecnológicos de manera óptima y adecuada para alcanzar una industria de alta tecnología, de servicios y de conocimiento

aplicado, para lo cual cuenta con programas especiales de fomento e incentivos para los distintos actores de la economía ecuatoriana.

Protección e Incentivos a los Inversionistas.-

El 29 de diciembre del 2010, en el Registro Oficial 351, se publicó el CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, el cual tiene como objetivo principal regular el proceso productivo en todas sus etapas, impulsar la producción con mayor valor agregado y transformar la matriz productiva. Este conjunto de normas que agrupa el Código de la Producción, establece las reglas del juego claras para la inversión productiva, las políticas de desarrollo productivo, incentivos para el cambio de la matriz productiva y potencian la oportunidad del Ecuador de transformarse a fin de favorecer a todos los actores productivos. El Código de la Producción define un marco legal moderno y promotor de la inversión privada, estableciendo de manera concreta el modelo de desarrollo productivo y de desarrollo económico del Gobierno.

3.1.1.1 Entorno E conómico

Economía Creciente y Estable.-

El Ecuador posee el más alto ratio de inversión/PIB de la región, aumentando su crecimiento potencial del PIB y mejorando significativamente sus expectativas de crecimiento y su solvencia esperada.

Economía Dolarizada.-

En el período comprendido entre el año 1999 y 2000, Ecuador sufrió una grave crisis económica como consecuencia de una crisis bancaria que produjo la contracción del PIB del 5,3% (1999). En marzo del año 2000, el Congreso Nacional aprobó una serie de reformas legales estructurales que se basaron en la adopción del dólar de EE.UU. como moneda de curso legal y poder liberatorio. La dolarización estabilizó la economía, y el crecimiento positivo volvió en los años que siguieron, ayudado por altos precios del petróleo, las remesas y el aumento de las exportaciones no tradicionales. Desde el año 2002 hasta el 2006 la economía creció un promedio de 5,2% anual, el más alto promedio de cinco años en 25 años.

Pese a este escenario, la dolarización de la economía provee a la vez una mejora de la competitividad de la economía ligada a su secular devaluación, como un escudo contra barreras de entrada y salida de divisas implementadas por otros países de la región con el fin de evitar bruscas revaluaciones de sus monedas.

Después de un crecimiento moderado en 2007, la economía alcanzó una tasa de crecimiento del 7,2% en 2008, en gran parte debido a los altos precios mundiales de petróleo y una mayor inversión del sector público.

El crecimiento repuntó a una tasa de 3,6% en 2010 y 7,8% en 2011.

A continuación se apuntan varios indicadores económicos que permiten visualizar un escenario económico del país:

- Crecimiento económico 7,8 %
- Crecimiento de exportaciones no petroleras (2006-2011) 80,9 %
- Deuda como porcentaje del PIB (2011) 21,1 %
- Inflación acumulada (enero a diciembre de 2011) 5,4 %
- Tasa de desempleo (diciembre de 2011) 5,07 %
- Distribución de los ingresos de la familia – Índice de Gini (2011) 0,47 %

A pesar de todas estas políticas económicas y sus resultados, todavía existe en el entorno la realidad de que se podría estar en una mejor situación, cabe destacar que el excesivo gasto publicitario, el crecimiento del aparato burocrático ha hecho que no haya una mayor inversión en infraestructura en sectores estratégicos como la agricultura y la micro industria.

3.1.1.2 Entorno legal

A partir del 29 de diciembre del 2010, se publicó en el Registro Oficial el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el mismo que marca un procedimiento legal que norma el rol del estado en la facilitación y apoyo al comercio e industria.

El artículo 5 de dicho cuerpo normativo señala como rol del Estado, fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

No obstante en el ámbito legal que rige el ejercicio de negocios de esta industria cabe señalar lo siguiente:

- No existe un pronunciamiento claro por parte del gobierno en lo referente a la calificación artesanal, por el momento este proceso se encuentra suspendido en la junta de defensa del artesano hasta un nuevo pronunciamiento por parte del gobierno nacional.
- El Servicio de aduanas, debido a sus demoras en procesos y excesiva burocracia hace que existan demasiados tiempos muertos y barreras de ingreso al importar materiales y maquinarias.
- Los excesivos aranceles e impuestos elevan de sobremanera el costo de máquinas, lo cual impide la implementación de nuevos servicios.

- Las ordenanzas y requisitos municipales necesarios para obtener los permisos para el funcionamiento han sido cumplidos a cabalidad por lo tanto la empresa cuenta con todos los permisos de ley para su operación.
- En el ámbito fiscal, de la misma manera las de declaraciones de impuestos y obligaciones tributarias se encuentran al día, sin embargo este aspecto siempre será una dificultad, debido a la excesiva tramitología y burocracia.
- Al ser un negocio que brinda servicios referentes a la salud, el Ministerio de Salud Pública, exige que se cumplan con los requisitos necesarios para expender el correspondiente certificado, es así que todo el personal cuenta con su respectivo carnet de salubridad y las inspecciones periódicas por parte del personal de dicho ministerio siempre son aprobadas.

3.1.1.3 Entorno Socio Cultural.-

El entorno socio cultural de la ciudad de Cuenca, denota ciertas diferencias con otras ciudades de gran población del país. En la ciudad de Cuenca no existen zonas de miseria o pobreza extrema, lo cual hace que la mayor parte de la población se encuentre en estratos sociales medio y alto.

Así también cabe destacar, la progresiva inclusión de la mujer al entorno laboral y ejecutivo, lo cual hace que cambie sus hábitos, prioridades e imagen personal.

El sector de la belleza, moda y tendencias es una industria excesivamente dinámica, grandes casa de marcas y diseñadores lanzan colecciones de productos varias veces al año, lo cual hace que el consumidor siempre exija estar acorde con estos cambios de tendencia.

El fenómeno de la migración, el mismo que es muy visible en esta región del país, ha generado por un lado una gran capacidad de gasto y poder adquisitivo de la población, pero a su vez ha derivado problemas sociales dentro de las familias.

En el país y en la ciudad de Cuenca en particular hace 2 años atrás se ha venido dando un fenómeno inmigratorio por parte de ciudadanos estadounidenses y europeos hacia la ciudad.

En entrevistas e investigaciones realizadas con clientes de Studio Morena que pertenecen a estos grupos extranjeros, ellos hallan a la ciudad de Cuenca un lugar fascinante que brinda las condiciones perfectas para disfrutar sus días de jubilación.

Este nuevo grupo social que se está asentando sobre la ciudad de Cuenca, ha elevado la autoestima del cuencano al ver que personas extranjeras valoran mucho a la ciudad, así mismo el valor de alquileres y plusvalía de las propiedades también ha experimentado incrementos.

3.1.1.4 Entorno Tecnológico.-

El acceso a la tecnología actualmente es limitado, el Ecuador no es un país productor de tecnología, por lo que se hace necesario importarla desde países industrializados; como ya se mencionó en análisis del entorno legal, los altos aranceles, burocracia en aduanas, hace que los costos de compra de materiales, productos y maquinarias se incrementen.

3.1.2 Análisis micro entorno

Para evaluar el micro entorno de la empresa se ha utilizado el modelo de Michael E. Porter y que tiene que ver con el comportamiento de las fuerzas competitivas de mercado.

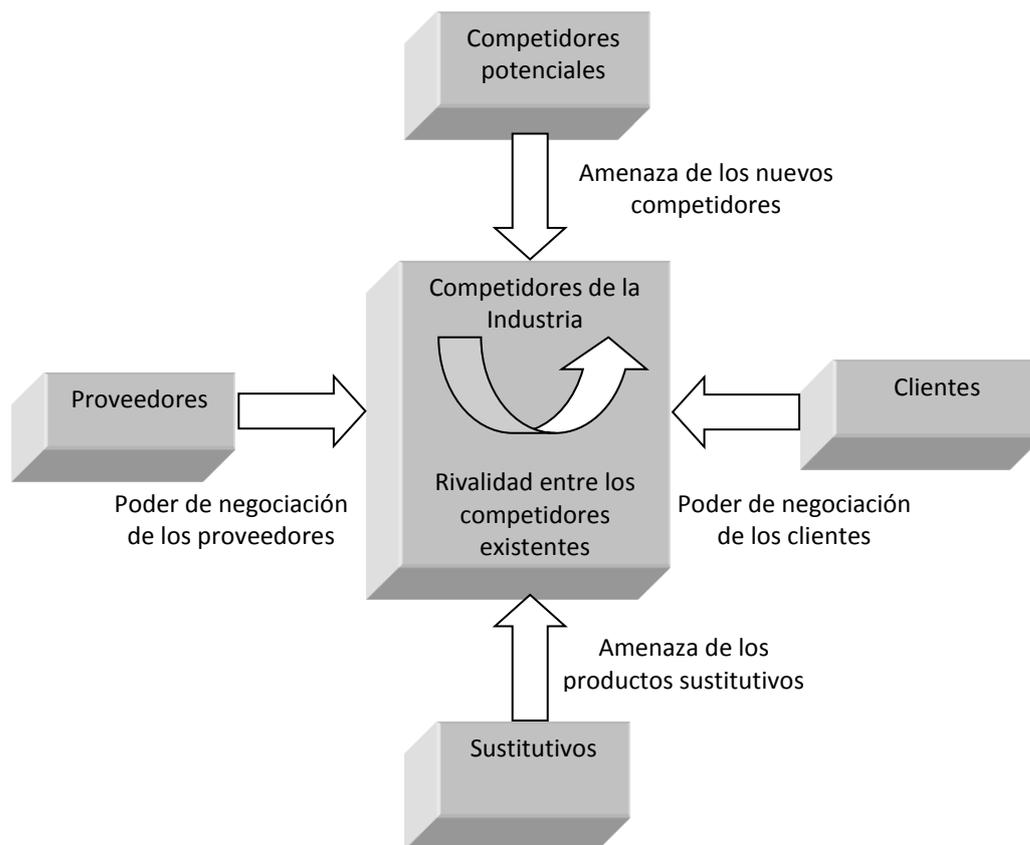


GRAFICO 14: Las Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter

(Fuente: Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Dirección de Marketing)³

³ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006. Pag. 342.

3.1.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado

*El mercado de un producto es poco atractivo, si en su interior ya existen competidores numerosos, fuertes y agresivos; y, es todavía menos atractivo si no es estable o está en decadencia, estas circunstancias dan paso a permanentes guerras de precios, confrontaciones publicitarias e introducciones de nuevos productos, que hacen que competir sea muy difícil.*⁴

Basados a la investigación de mercado realizada en el capítulo anterior, cabe manifestar que en el mercado de los centros de belleza, gabinetes y spa existen muchos competidores o participantes, lo cual hace que se de cierta rivalidad entre los mismos, sobre todo al momento de la fijación de precios. Sin embargo como se dijo anteriormente lo que realmente marca un valor agregado y de diferenciación son esas condiciones o atributos intangibles que brindan cada uno de estos negocios a sus clientes.

Studio Morena se ha encaminado según sus valores y creencias a marcar verdaderos valores agregados para poder diferenciarse de los demás competidores del mercado, esto es a través del uso de materiales y productos de primera calidad, brindando a sus clientes instalaciones cómodas y de fácil acceso e invirtiendo en nuevos y modernos equipos.

Este enfoque permitirá a la empresa entrar a competir en un mercado más diferenciado, con mayores márgenes de utilidad.

3.1.2.2 Amenaza de los competidores potenciales

*El atractivo de un mercado varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. Si las barreras de entrada son altas pocas empresas podrán entrar en el mercado y si las barreras de salida son bajas, las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad.*⁵

El sector de los negocios relacionados con belleza y cuidado personal, tiene barreras de entrada relativamente bajas. Es necesario contar con un capital para la inversión inicial que requiere montar el local comercial, contratación de personal, adquisición de equipos, y con esto se puede comenzar. Sin embargo al ser servicios de cuidado y aseo personal, estos deben ser prestados como mucho refinamiento, es decir que el servicio roce la perfección, con estas condiciones se puede lograr un posicionamiento en el mercado.

Hecho este enunciado, no es muy complicado que nuevos negocios de esta naturaleza aparezcan día a día, y por lo tanto se conviertan en competidores

⁴ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006. Pag. 342.

⁵ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006. Pag. 342.

potenciales; para evitar y reducir al máximo perder cuota de mercado por estas amenazas, además de ser buenos y perfectos, es fundamental hacer una diferencia en el mercado, de ahí que, Studio Morena dirige sus esfuerzos a la ampliación de su portafolio de productos y al mejoramiento continuo en innovador de los ya existentes, esto sin lugar a dudas aumentará la lealtad de los clientes actuales e incrementará la captación de nuevos clientes, implementando auténticas barreras de entrada para posibles competidores potenciales.

Las barreras de salida en este tipo de negocios, son bajas, dado que el servicio prestado es inmediato y no conlleva una relación de compromiso perenne con los clientes.

3.1.2.3 Amenaza de los productos sustitutos

El mercado de un producto, es poco atractivo cuando existen en el mismo productos sustitutos reales o potenciales, ya que éstos pueden coaccionar los precios y obviamente la rentabilidad.⁶

Los productos y servicios que ofrece Studio Morena como ya lo hemos mencionado son prestados por una gran cantidad de oferentes en el mercado, es en este punto donde entran los atributos de diferenciación y exclusividad. Para citar un ejemplo una persona puede hacerse un tratamiento de manicure ella misma, sin embargo el acabado o calidad del mismo no será el óptimo, de la misma manera una persona puede intentar tratamientos caseros para su piel, aun así no logrará los resultados si lo hiciera en un centro de belleza especializado, en fin como estos hay varios ejemplos; entre los valores y creencias de Studio Morena los cuales citamos en el capítulo uno, está el de brindar productos y servicios de excelente calidad, a este concepto en este apartado se sumaría el de exclusividad, es decir el cliente al frecuentar o visitar Studio Morena sabe que no solamente está recibiendo un tratamiento de belleza o cuidado personal, sino está obteniendo exclusividad, estatus, un servicio totalmente diferenciado.

Para minimizar el riesgo o amenaza de productos sustitutos, los productos y servicios deben estar enfocados hacia el cliente, de cierta manera personalizar el servicio para que este sea a medida del cliente y así formar una relación más estrecha y perdurable con el mismo.

Se deben planificar acciones de publicidad que transmitan en forma clara y precisa las bondades y ventajas que experimentaría el cliente al frecuentar Studio Morena, concientizándolo sobre la importancia que conlleva para su salud e imagen personal.

⁶ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006. Pag. 343.

3.1.2.4 Poder de negociación con los proveedores

El mercado de un producto es poco atractivo, si los proveedores de la unidad empresarial tienen el poder suficiente para subir los precios, poner las condiciones de venta, reducir en sus cantidades o agruparse y poner restricciones.⁷

Studio Morena en su mayoría ofrece servicios los cuales son brindados por su personal altamente calificado, sin embargo los materiales y productos con los que se realizan estos servicios no representan una traba o situación crítica. En la ciudad existen distribuidores que brindan precios competitivos y productos de excelente calidad, no obstante existen ciertos productos y materiales que son importados ya sea desde la China y Estados Unidos, básicamente como son cantidades pequeñas las adquiridas con estos proveedores no existe gran capacidad de negociación.

En la sección de joyería y bisutería la situación toma un giro diferente, ya que las importaciones de bisutería en una parte se hacen desde la China, y otra parte se adquiere a un proveedor local. Con el proveedor de la China, la relación es muy equilibrada, este proporciona un excelente producto a precios sumamente competitivos, lo cual incluso permite destinar cierta mercadería incluso para la venta al por mayor, la traba en este sentido se origina en los tiempos que toma el servicio de aduana nacionalizar la mercadería al ingresar al país. Con el proveedor local se obtiene de la misma manera un excelente producto de calidad, los precios se incrementan y se tiene acceso a crédito directo lo cual da cierto equilibrio en la negociación.

En la sección accesorios (carteras, billeteras, pañoletas, etc.), la relación con los proveedores en este caso es bastante cerrada, no existe gran capacidad de negociación, debido a que las compras no son en cantidades importantes, si bien se tiene acceso a crédito directo, no hay mucho por negociar en relación a precios. Como solución a esta amenaza se podría importar directamente desde el extranjero este tipo de mercadería, pero se debería hacerlo en grandes cantidades para minimizar los costos fijos, obviamente esto pasaría a ser una nueva unidad de negocio dentro de la empresa.

3.1.2.5 Poder de negociación con los clientes

El mercado de un producto es poco atractivo, si los clientes tienen un poder de negociación agresivo, si existe en el mercado demasiada oferta y pueden escoger con facilidad.⁸

Como se ha mencionado en varias ocasiones, si Studio Morena ofrece productos y servicios innovadores y de calidad, excelente servicio al cliente,

⁷ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006. Pag. 343.

⁸ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006. Pag. 343.

instalaciones cómodas y acogedoras y en si una experiencia diferente, sin lugar a dudas, ingresará a competir en mercados más diferenciados, con poca oferta, permitiendo el establecimiento de estrategias efectivas de fijación de precios que conlleven a tener mayores ingresos y márgenes de utilidad.

Para lograr una negociación exitosa con los clientes y alcanzar una mayor cuota de mercado es indispensable presentar ventajas competitivas como: experiencia, calidad, innovación, oferta de valor superior, conocimiento del mercado, costos bajos, imagen, prestigio y condiciones efectivas de preventa, venta real y postventa.

3.1.3 Análisis interno

En este apartado se realizará un análisis del ambiente interno de la empresa, que incluya el estudio del portafolio de clientes, cartera de productos, tecnología aplicada, reputación de la marca (imagen), desarrollo organizacional y talento humano, a fin de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

3.1.3.1 Portafolio de clientes

Durante este año y medio de funcionamiento, Studio Morena ha cultivado y captado un importante portafolio de clientes, como lo hemos mencionado anteriormente la ubicación, permite atraer clientes tanto de la ciudad, como de varias ciudades de la región.

El cliente tipo de Studio Morena esta descrito en la segmentación de mercado de la investigación de mercado, es decir, mujeres entre los 15 a 70 años de edad, de niveles socio económicos medio, medio alto y alto de la ciudad de Cuenca y sus alrededores.

Cabe destacar que existe un segmento de clientes muy importante que ha captado Studio Morena y es el de los inmigrantes extranjeros de edad mayor que han llegado en los últimos años a radicarse en la ciudad.

Sin lugar a dudas creemos que la principal forma de captación de clientes ha sido el aprendizaje, es decir la recomendación de boca a boca por parte de actuales clientes, no obstante la promoción mediante redes sociales ha dado muy buenos resultados, para el futuro se recomienda establecer una segmentación de clientes de tal manera que se pueda realizar un análisis exhaustivo con tendencias, proyecciones, datos de crecimiento y demanda por segmento.

No podríamos enumerar cada una de las personas que han visitado Studio Morena, sin embargo como clientes identificados podríamos citar a las diferentes empresas que conforman la Corporación Monte Sinaí.

3.1.3.2 Cartera de productos

Los productos y servicios que ofrece Studio Morena Nail & Spa, están enfocados a las necesidades gustos y preferencias que demanda un mercado altamente exigente. Como se mencionó anteriormente, en la ciudad existen muchos negocios de esta índole, no obstante pocos son los centros de belleza que verdaderamente brinden una sobresaliente calidad y excelencia en sus productos y servicios, esta es precisamente la oportunidad que Studio Morena ha querido aprovechar para marcar una diferenciación en el mercado.

A continuación presentaremos la cartera de productos y servicios que actualmente ofrece Studio Morena.

Servicios:

- Spa Manicure
- Spa Pedicure
- Uñas de gel, seda, acrílicas y acrígel
- Extensiones, decoración y diseño de uñas
- Masajes terapéuticos: relajación y reductivos
- Tratamientos faciales y dermatológicos
- Depilaciones con cera e hilo
- Colocación y permanente de pestañas
- Parafina y Choco terapia
- Maquillaje social, ejecutivo y de fantasía
- Asesoramiento de imagen

Productos:

- Productos de cosmetología, dermo cosméticos y de cuidado de la piel
- Esmaltes y tratamientos para uñas
- Joyería de bisutería de acero y fantasía
- Carteras
- Billeteras
- Pañoletas

3.1.3.3 Tecnología Aplicada

En Studio Morena se ha tratado de efectuar buenas prácticas en los procesos, así como la utilización de productos y equipos con tecnología de punta para con esto garantizar la calidad del servicio.

En el futuro inmediato se pretende adquirir maquinarias y equipos especializados para tratamientos dermo cosméticos y una capsula de bronceado de última tecnología. Para garantizar la seguridad y efectividad de este servicio Studio Morena capacitará a sus colaboradores para manejo y concesión de estos nuevos servicios. Al funcionar en un condominio que brinda servicios relacionados con la salud, Studio Morena cuenta con la autorización

de la Corporación Monte Sinaí para implementar y brindar dichos servicios dentro del condominio.

3.1.3.4 Reputación de la marca

Según la investigación realizada el segmento de mercado al cual está enfocado el negocio tiene un 35% de conocimiento de la marca, Studio Morena ha dirigido todos sus afanes en crear una marca que sea sustentable e innovadora, así lo reza su visión:

Constituirse a largo plazo en una empresa líder por ofrecer una experiencia exclusiva en el cuidado y tratamiento de la imagen y estética, con un crecimiento y mejoramiento continuo que le permita alcanzar un ***posicionamiento de su imagen y marca en el mercado regional.***

Se vuelve necesario e imprescindible mejorar e incrementar el posicionamiento de la marca dentro del mercado, esto se logrará estableciendo efectivas estrategias y planes de acción.

Studio Morena tiene claro que para crear una marca sólida en el mercado son necesarios los siguientes puntos:

- 1) Entender claramente las necesidades y expectativas que demandan nuestros clientes y el mercado en general.
- 2) Diseñar procedimientos y prácticas que aseguren excelencia en los servicios ofrecidos, tomando en consideración la pulcritud y calidad de los mismos.
- 3) Contar con el mejor talento humano, es por ello que la empresa fomenta un clima laboral adecuado, basado en: remuneraciones competitivas, buen trato, liderazgo para crear e innovar, empoderamiento, capacitación permanente, evaluación por objetivos y reconocimiento ante los logros.

Los valores y creencias en los cuales Studio Morena se basa para posicionar su marca son:

1. Calidad en productos y servicios
2. Servicio al cliente
3. Innovación
4. Diversidad de productos y servicios
5. Imagen en el entorno
6. Expansión y crecimiento
7. Ambiente de trabajo
8. Rentabilidad

3.1.4 Diagnostico situacional del mercado

Una vez realizado el análisis macro entorno, micro entorno e interno de Studio Morena, se desarrollará un diagnóstico de la situación del mercado, que es una síntesis de lo anterior y para lo cual emplearemos una matriz FODA que incluye en forma clara y concisa las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades identificadas en el análisis situacional.

3.1.4.1 Fortalezas

- Formación académica acorde al negocio por parte de propietarios y directivos
- Ubicación privilegiada del local comercial, tanto en el sector como dentro del condominio
- Instalaciones cómodas, confortables y de fácil acceso
- Conocimiento de las características del segmento al cual está enfocada la empresa
- Talento humano adecuadamente capacitado
- Contactos con proveedores competitivos
- Cultura organizacional enfocada a la calidad e innovación
- Capacidad crediticia frente a instituciones financieras
- Productos y materiales de primera calidad
- Marcas exclusivas de productos

3.1.4.2 Oportunidades

- Creciente capacidad adquisitiva del segmento socio económico al cual está orientada la empresa
- Progresiva migración de potenciales clientes extranjeros a la ciudad
- Entorno político estable en el país
- Creciente demanda del mercado de la belleza y cuidado personal
- Desarrollo de la zona comercial en la cual está ubicado el negocio
- Excelentes relaciones con empresas de la corporación Monte Sinaí
- Desarrollo de las comunicaciones e internet
- Desarrollo del sector de la moda y las tendencias
- Creciente incorporación de la mujer al campo laboral y ejecutivo
- Demanda insatisfecha de servicios de calidad y exclusividad

3.1.4.3 Amenazas

- Creciente oferta de negocios en el sector de la belleza y cuidado personal (competencia)
- Demoras y tiempos muertos en nacionalización de mercadería importada
- Trabas para la obtención de la calificación artesanal
- Trabas para la importación de materiales

- Altos costos de maquinarias y equipos especializados
- Altos aranceles para la importación de equipos y maquinaria especializada para la incorporación y mejora de servicios
- Carencia de mano de obra calificada de acuerdo a los servicios que se ofrecen
- Altos costos de alquiler de locales comerciales
- Ausencia de representantes de marcas exclusivas en el país

3.1.4.4 Debilidades

- Falta de espacio físico para la implementación de nuevos servicios
- Falta de capital para la adquisición de equipos y maquinarias
- Debido a que en el condominio en el cual se encuentra el negocio ya existe un negocio que presta el servicio de peluquería, no se podría incorporar este servicio
- No contar con un local propio
- No poseer la calificación artesanal
- No importar directamente cierto tipo de mercadería como carteras y accesorios
- La marca Studio Morena todavía no se encuentra posicionada totalmente en el mercado
- No existe un levantamiento de información financiera ni de clientes que permita realizar mediciones, proyecciones y análisis para una mejor aplicación de políticas y estrategias.

3.2 Objetivos del plan estratégico de marketing

- Posicionar a Studio Morena en el mercado como marca, con un reconocimiento de por lo menos el 75% de su mercado objetivo, en el lapso de 3 años.
- Incrementar las ventas entre los años 2013 y 2016 a una tasa de crecimiento anual de al menos el 25%.
- Aumentar la participación en el mercado objetivo estratégico en el lapso de 3 años a una tasa crecimiento anual del 20%.
- Ampliar la oferta de por lo menos tres productos o servicios en el lapso de un año.

3.3 Estrategias y planes de acción mercadológicas

Las decisiones estrategias de Marketing, es uno de los procesos de mayor importancia y valor que realiza una empresa, ya consiste en examinar las diferentes alternativas de gestión mercadológica, las cuales deben responder en forma eficiente y oportuna a las necesidades, requerimientos, exigencias y expectativas de sus clientes reales y potenciales que conforman su mercado objetivo.

Debemos rescatar, que hoy en día las estrategias de Marketing deben estar centradas en el mercado y el cliente en particular, es decir para desarrollar e implementar las estrategias primero debemos descubrir los requerimientos y expectativas de los consumidores, para luego proceder a satisfacerlos y dejarlos encantados con nuestros productos.

Bajo este esquema, se propone desarrollar las siguientes estrategias de marketing y planes de acción:

3.3.1 Estrategias de segmentación y posicionamiento

El segmento de mercado estratégico y prioritario para Studio Morena está conformado por mujeres entre los 15 y 70 años de los estratos sociales medio clásico, medio alto y alto. Esta segmentación se ha escogido debido a que el sector en cual está ubicada la empresa existe una mayoría de población de este segmento, además de que los productos y servicios como los que ofrece Studio Morena son de mayor consumo dentro de este grupo de personas.

Por lo tanto como estrategia de segmentación se debe desarrollar la estrategia concentrada la cual se centra en un sector concreto, se adquiere un mejor conocimiento de los consumidores, existe mayor fidelización y participación, aunque se limite a un cierto tipo de mercado.

El posicionamiento de Studio Morena debe generar en su público objetivo una imagen de marca que se articule en torno a las siguientes ideas:

- Estrategia de posicionamiento basada en el Status o exclusividad: Ofrecer productos, servicios y sobre todo experiencias exclusivas, con productos, materiales y maquinaria de alta calidad en una atmosfera confortable y de fácil acceso.
- Estrategia de posicionamiento en relación a la competencia: Crear una marca que se diferencie de la competencia como la mejor opción en servicios y productos de belleza y accesorios.
- Estrategia de posicionamiento con base a precio / calidad: Brindar productos y servicios con una excelente relación costo – beneficio.
- Estrategia basada en a la especialización: Contar con personal altamente capacitado que brinda un servicio que garantice la excelencia.

3.3.2 Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento que deben ser desarrolladas y ejecutadas de acuerdo al análisis situacional de mercado y de los objetivos del marketing son las siguientes:

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: incrementar la oferta de nuevos productos y servicios, siendo consecuentes con el valor de innovación enunciado en el capítulo uno.

- Estrategia de penetración en el mercado: Consiste en incrementar la participación en el mismo mercado objetivo con los productos y servicios que actualmente ofrece la empresa, esto se logrará mediante el mejoramiento continuo de los productos y servicios e implementando promociones y valores agregados que atraigan a potenciales clientes del mercado objetivo.

3.3.3 Estrategias virtuales

El mundo en la actualidad se encuentra en una etapa de transición entre lo físico y lo virtual; de ahí que, es imprescindible el desarrollo e implementación de estrategias virtuales, tales como:

- Utilización de medios de comunicación digitales para alcanzar el posicionamiento de los productos en el mercado.

3.3.4 Estrategias de precios

Como se mencionó en el análisis de los elementos de marketing mix, en torno a la fijación de precios no existe un campo de acción amplio, las fuerzas de oferta y demanda fijan de cierta manera los precios de los diferentes productos y servicios; de tal forma que los negocios que están en una misma categoría compartirán también un nivel de precios.

En Studio Morena, la mayoría de productos y servicios son de alta calidad, por lo tanto los precios son de nivel medio – alto, esta estrategia se ha elegido por un lado para dar jerarquía y prestigio a la marca y por otro lado para captar a clientes “especializados”. Por otro lado hay productos en la gama de bisutería que son de calidad media, para este tipo de mercadería se ha fijado precios de “promoción” o bajos, para diferenciar y jerarquizar a los productos de alta gama de la sección joyería de acero. Por lo mencionado, las estrategias de precios seleccionadas son las siguientes:

- Estrategia superior: Se aplica en productos de alta calidad fijando precios altos.
- Estrategia de valor alto: Se aplica en productos de alta calidad fijando precios medios.
- Estrategia de valor bueno: Se aplica en productos de calidad media fijando precios bajos.

Para la fijación correcta de los precios se deberá ser riguroso en la ejecución de las actividades incluidas en los planes de acción relacionados con la variable precio, que se presentan en el numeral 3.3.5.2.

3.3.5 Planes de acción, presupuesto y evaluación del plan

3.3.5.1 Planes de Acción de Producto

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	EVALUACION
		INICIO	FINAL		
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar el servicio de tratamientos de bronceado tanto con capsulas de rayos UV y soplete. 	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio – 2016	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 3.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Total de ingresos anuales generados por las ventas del servicio de bronceado. Meta: \$3.000,00 Frecuencia de medición: anual. Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias.
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar el servicio de peluquería en un nuevo local. 	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio – 2016	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 10.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Total de ingresos anuales generados por las ventas de servicios de peluquería. Meta: \$6.000,00 Frecuencia de medición: anual. Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar máquinas y equipos especializados para tratamientos duermo-cosméticos especializados. 	Gerencia Propietarios	Enero - 2014	Enero - 2017	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 15.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Total de ingresos anuales generados por las ventas de servicios de máquinas y equipos dermo cosméticos Meta: \$10.000,00 Frecuencia de medición: anual. Fuente de verificación: Estado

<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los servicios actualmente ofrecidos, revisando procesos y prácticas que conlleven a la perfección. 	Administración y vendedoras	Julio – 2013		<ul style="list-style-type: none"> US\$ 3.000,00 	<p>de pérdidas y ganancias.</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicador: Total de ingresos anuales generados por las ventas de servicios actuales. Meta: \$15.000,00 Frecuencia de medición: anual. Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias.
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la oferta de joyería de acero, accesorios y productos complementarios. 	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio - 2014	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 20.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Total de ingresos anuales generados por las ventas de joyería de acero, accesorios y productos complementarios. Meta: \$.30.000 Frecuencia de medición: anual. Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias.
<ul style="list-style-type: none"> Incorporar servicio postventa 	Gerencia administración	Julio - 2013		<ul style="list-style-type: none"> US\$500 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de retorno de clientes (recompra). Meta: 80% Frecuencia: anual Fuente de verificación: Reporte de portafolio de clientes.

TABLA 4: Planes de acción de producto

3.3.5.2 Planes de acción de precio

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL		INDICADORES
Optimizar costos y gastos asociados a los productos y servicios, de forma que permitan fijar precios con un mejor margen de utilidad.	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio – 2016	US\$ 300,00	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de reducción de costos y gastos de comercialización anualmente. Meta: 15% Frecuencia: Anual Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias
Revisar la lista precios de acuerdo a una constante investigación en la competencia, con el fin de ganar participación del mercado.	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio – 2016	US\$ 50,00	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de participación de mercado. Meta: 15% Frecuencia: Anual Fuente de verificación: Investigación de mercados, Estado de pérdidas y ganancias.
Revisar periódicamente los precios mediante el análisis psicológico del cliente, de penetración del producto al mercado, de la competencia, combos y/o paquetes de productos, de descreme y de las oportunidades de mercado, es decir de acuerdo con la percepción del mercado.	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio – 2016	US\$ 50,00	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de incremento de ventas por planes de captación. Meta: 15% Frecuencia: Anual Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias.
Importar directamente productos, materiales y maquinas especializas	Gerencia Propietarios	Julio – 2013	Julio – 2016		<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de reducción de costos en productos importados directamente.



para reducir costos.					<ul style="list-style-type: none">• Meta: 20%• Frecuencia: Anual• Fuente de Verificación: Estado de pérdidas y ganancias.
----------------------	--	--	--	--	---

TABLA 5: Planes de acción de precio

3.3.5.3 Planes de acción de promoción y publicidad

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL		INDICADORES
Fidelizar y motivar a nuestro clientes para que recomienden nuestros productos a través del modelo de compra de aprendizaje (De boca en boca).	Toda la organización	Julio – 2013	Julio - 2016	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 50,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de clientes referidos o sugeridos por clientes actuales. Meta: 30% Frecuencia: Anual Fuente de verificación: Investigación de mercado.
Re - potenciar el sitio web de la empresa, en donde conste: Antecedentes, información general, portafolio de productos, características de atracción y entretenimiento: (Promociones, descuentos, consejos de belleza, datos curiosos, casos de éxito, etc.) y punto de contacto.	Gerencia	Julio – 2013	Julio - 2016	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 700,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: # de visitas al sitio web. Meta: 15000 vistas al año al sitio web. Frecuencia: anual Fuente de verificación: Contador de visitas del sitio web.
Ubicar publicidad de nuestras ofertas en sitios web de medios de comunicación local y nacional, redes sociales y medio de comunicación radial y otros que guarden relación con el segmento de nuestro mercado.	Gerencia - Propietarios	Julio – 2013	Julio - 2016	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 1000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: # de seguidores en redes sociales. Meta: 1000 seguidores al año al sitio web. Frecuencia: anual Fuente de verificación: Contador de seguidores de redes sociales.

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

Publicitar la marca Studio Morena utilizando correo masivo (e-mail marketing).	Gerencia - Propietarios	Julio - 2013	Julio - 2016	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 100,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador: % de clientes captados mediante correos electrónicos. • Meta: 1000 • Frecuencia: anual • Fuente de verificación: resultados de encuesta.
Pautar una campaña publicitaria en medio de comunicación radiales de cobertura regional	Gerencia - Propietarios	Julio – 2013	octubre - 2013	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 1500,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador: % de conocimiento de marca, % de penetración de mercado. • Meta: 25% y 15% • Frecuencia: Anual • Fuente de verificación: Investigación de mercado
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas y corporaciones	Gerencia - Propietarios	Julio – 2013		<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 50,00 • 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Total de ingresos generados por ventas producto alianzas estratégicas • Meta: 25% • Frecuencia: Anual • Fuente de verificación: Flujo de caja.

TABLA 6: Planes de acción promoción y publicidad

3.3.5.4 Planes de acción de distribución

ACCIONES	RESPONSABLE	CALENDARIO		PRESUPUESTO	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
		INICIO	FINAL		INDICADORES
Apertura un nuevo local en el cual se pueda ofrecer el servicio de peluquería.	Gerencia - Propietarios	Julio - 2013	Julio - 2014	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 25.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Total de ingresos generados por ventas en el nuevo local. Meta: US\$ 20.000,00 Frecuencia: Anual Fuente de verificación: Estado de pérdidas y ganancias
Mejorar y mantener constantemente las instalaciones.	Toda la organización	Julio - 2013	Indefinido	<ul style="list-style-type: none"> US\$ 5.000,00 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de captación de nuevos clientes producto de mejoras en locales. Meta: 20% Frecuencia: Anual Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente.

TABLA 7: Planes de acción de distribución

4 CAPÍTULO IV: EVALUACION DE RESULTADOS EN LA APLICACIÓN DE METODOS Y HERRAMIENTAS

A lo largo de este trabajo investigativo se han utilizado varias herramientas y métodos gerenciales y administrativos, tomando las mejores y relevantes características y aportes.

Debido a que este trabajo no solamente es una consultoría para la empresa objeto de análisis, sino también servirá como una tesis previa a la obtención del título de Master en Administración de empresas MBA, se ha visto la necesidad de hacer un aporte investigativo a la ciencia administrativa, inicialmente se describirá cada una de las herramientas y teorías empleadas, para luego formular una guía o metodología para realizar este tipo de trabajos investigativos de consultoría.

4.1 Descripción y características de los métodos y herramientas administrativas utilizadas en la investigación

4.1.1 Planeación Estratégica

En el griego antiguo la palabra estrategia significaba el arte del generalato o estrategia militar, el arte de proyectar y llevar a cabo una estrategia militar. Esta filosofía fue transferida desde sus orígenes militares al mundo de la administración y los negocios.

Esta herramienta administrativa se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.⁹

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

⁹ HINDLE, TIM; Management: Las 100 ideas que hicieron Historia; The Economist; 1ra. Edición; Lima, 2008, pag 207.

- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

4.1.2 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico incluye la aplicación de juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a la empresa para un probable mañana único.¹⁰

La elaboración del pensamiento estratégico suele plantear preguntas importantes tales como:

- ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ¿Qué posee la organización que la hace única?
- ¿Cuáles son los principales productos y mercados?
- ¿Cuáles son los valores de la organización?
- ¿En qué posición espera encontrarse dentro de cinco o diez años?

El proceso del pensamiento estratégico básicamente responde estas preguntas, para luego con esas respuestas guiar las estrategias de la organización.

Entre sus características principales están las siguientes:

- Ayuda a las organizaciones a enfocar su estrategia y definir algunos parámetros en los cuales operar.
- Define las dimensiones según las que se medirá y juzgará el rendimiento de la compañía.
- Sugiere estándares de conducta ética individual y grupal.

¹⁰ MORRISEY, L. GEORGE; Pensamiento Estratégico; Prentice Hall; México, 1996, cap.1, pag 2.

4.1.3 Investigación de mercado

La investigación de mercado brinda información que ayuda a una organización a definir las oportunidades para el desarrollo de un producto y la estrategia de mercado. Funciona evaluando si las estrategias de marketing están exactamente enfocadas, identificando las oportunidades del mercado o los cambios que necesitan los clientes. La investigación de mercado puede confirmar temas que son bien conocidos en un mercado desde el comienzo, y que si se planifica y ejecutan con eficacia, identificarán nuevas oportunidades, nichos de mercado o modo para mejorar las ventas, las actividades de marketing y de comunicaciones.

Dos aplicaciones importantes de la investigación son las siguientes:

- Reducir la incertidumbre, cuando se hacen los planes, ya sea que estos tengan relación con la operación de marketing como una totalidad o con los componentes individuales del marketing mix, como la publicidad o las promociones de ventas;
- Controlar el rendimiento luego de que los planes hayan sido implementados en las operaciones. Este rol en sí mismo tienes dos funciones específicas: Ayudar a controlar la ejecución del plan operacional de la compañía y hacer una contribución sustancial a la planificación estratégica a largo plazo.¹¹

4.1.4 Segmentación

La segmentación es el proceso de dividir el mercado para un producto particular o servicio en una cantidad de segmentos diferentes.

Una vez que se han identificado los diferentes segmentos del mercado, las compañías pueden apuntar sus esfuerzos de marketing mix con más precisión y más productivamente. Los diferentes segmentos se pueden alcanzar a través del canal más apropiado.

Cada segmento de mercado representa una cantidad de clientes potenciales con características comunes. En los mercados de consumo la segmentación por lo general se basa en lo siguiente:

- Factores demográficos, sexo, edad, tamaño de la familia y otros
- Geografía, en la mayoría de los países existen marcadas diferencias en cuanto a las preferencias del consumidor de diferentes regiones.
- Factores sociales, la segmentación clásica es por ingreso y ocupación, pero se ha comprobado que esta división es cada vez menos útil. Existen muchas personas extremadamente ricas que no gastan mucho y

¹¹ FORSYTH, PATRICK; Marketing: Las herramientas más novedosas; The economist; 1ra. Edición, Quito, 2010, Cap.2, Pág. 57

viceversa. Así, el foco ahora apunta más hacia el estilo de vida y la tendencia al consumo.¹²

4.1.5 El Marketing Mix

El Marketing Mix designa al conjunto de herramientas y variables que debe poseer el responsable de marketing en una organización para contribuir con la fidelización del producto o servicio que comercializa, y así cumplir con los objetivos de la entidad.

El concepto fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien incluyó 12 elementos para definir las tareas y preocupaciones clásicas de la persona a cargo del mercadeo. Con el pasar de los años, la lista se fue simplificando hasta llegar a las “Cuatro P” de McCarthy (1960): Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Se puede entender al Marketing Mix como un proceso de planificación y ejecución de dichos conceptos (producto, Precio, Promoción o Publicidad y Plaza o Distribución) para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización. Por ello, una de las reglas que no se puede vulnerar jamás es el mantenimiento de la coherencia entre sus elementos.

El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo.

Componentes:

- **Producto:** la empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se debe definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.
- **Precio:** Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.
- **Promoción o comunicación:** para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.
- **Distribución:** es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos.

¹² HINDLE, TIM; Management: Las 100 ideas que hicieron Historia; The Economist; 1ra. Edición; Lima, 2008, Pág. 195.

4.1.6 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general (macro entorno) que van a afectar a las empresas. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico"

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.¹³

4.1.7 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Es un modelo desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad (análisis micro entorno). Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. **Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes de la empresa básicamente son su razón de ser, al no existir estos la empresa no podrá subsistir. Cuando existe una mayor demanda de cierto producto, los clientes o compradores son los beneficiados ya que al tener varias opciones de las cuales escoger, sencillamente elegirán la que mejores atributos le brinde, que en la mayoría de los casos es el precio. En este caso las empresas no tienen otra opción que ajustar sus políticas de precios, descuentos y plazos a las condiciones que el cliente esté dispuesto a aceptar.

¹³ http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest ; CHAPMAN ALAN, Análisis DOFA y Análisis PEST; 2004. (en línea), última visita: Julio 2008.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

3. Amenaza de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

4. Amenaza de productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

5. *Rivalidad entre los competidores.*

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y micro ambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.¹⁴

4.1.8 Análisis FODA

El FODA es una metodología de análisis de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?¹⁵

¹⁴ PORTER, MICHAEL. Estrategia Competitiva. Editorial Harvard Business School Press. 25ª Edición. Traducción Complejo Editorial Continental. México. 1998

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos85/mision-vision-analisis-foda/mision-vision-analisis-foda.shtml>
; Misión, Visión y Análisis FODA; Valencia Aquije, Denis; Planificación Estratégica; Ica – Perú, 2011. (en línea); última visita: julio 2013.

4.2 Formulación de un método aplicable a la elaboración de planes estratégicos de marketing para pequeñas empresas.

Una vez enumeradas las herramientas utilizadas para la elaboración de este plan estratégico de marketing, se procederá a formular una metodología propia basada en la experiencia alcanzada y en la investigación bibliográfica realizada, que desde luego es susceptible de mejoras y cambios de acuerdo al criterio del planeador, la empresa, el entorno, mercado etc.

Para realizar un plan estratégico de marketing se recomienda realizar un análisis situacional de la empresa a nivel macro entorno, micro entorno e interno, para esto se emplean los métodos y herramientas: investigación de mercados, análisis PEST, modelo de fuerzas competitivas de Porter y FODA.

1. Análisis Situacional de la empresa

1.1. Investigación de mercado

- 1.1.1. Definición del problema y objetivos de la investigación.
- 1.1.2. Definición de las fuentes de información.
- 1.1.3. Definición del mercado objetivo – segmentación de mercado.
- 1.1.4. Diseño del cuestionario.
- 1.1.5. Diseño del marco Muestral.
- 1.1.6. Recopilación, procesamiento, sistematización y análisis de la información recopilada en la encuesta.
- 1.1.7. Análisis de la oferta.
- 1.1.8. Análisis de la demanda.
- 1.1.9. Análisis de precios.
- 1.1.10. Análisis de la publicidad y promoción.
- 1.1.11. Informe final de la Investigación de Mercado con sustento en el Marketing Mix.

1.2. Análisis del macro entorno utilizando el método PEST

- 1.2.1. Análisis político – legal.
- 1.2.2. Análisis económico.
- 1.2.3. Análisis socio-cultural.
- 1.2.4. Análisis tecnológico.

1.3. Análisis del micro entorno utilizado el modelo de Michael E. Porter y que tiene que ver con el comportamiento de las fuerzas competitivas de mercado

- 1.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.
- 1.3.2. Amenaza de los productos sustitutos.
- 1.3.3. Amenaza de los competidores potenciales.
- 1.3.4. Poder de negociación con los proveedores.
- 1.3.5. Poder de negociación con los clientes.

1.4. Análisis Interno de la empresa

- 1.4.1. Revisión de los valores, misión, visión de la empresa.
- 1.4.2. Análisis del portafolio de clientes.

- 1.4.3. Análisis de la cartera de productos.
- 1.4.4. Reputación de marca.
- 1.4.5. Tecnología aplicada.
- 1.4.6. Procesos internos.
- 1.4.7. Desarrollo organizacional y talento humano.

1.5. Diagnóstico Situacional utilizando la herramienta FODA

- 1.5.1.1. Fortalezas.
- 1.5.1.2. Oportunidades.
- 1.5.1.3. Debilidades.
- 1.5.1.4. Amenazas.

Una vez diagnosticado la situación de la empresa en el mercado, definiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se deben realizar las siguientes actividades:

2. Definición o redefinición de la misión y visión de la empresa.
3. Definición de los objetivos estratégicos del plan de marketing.
4. Definición de las estrategias de marketing (Segmentación, posicionamiento, crecimiento, virtuales, precio, publicidad, entre otras).
5. Planes de acción mercadológicos basadas en el Marketing Mix.
 - 5.1. Plan de acción de producto.
 - 5.2. Plan de acción de precio.
 - 5.3. Plan de acción de publicidad y promoción.
 - 5.4. Plan de acción de distribución.
6. Recursos necesarios y presupuesto para implementar el plan de marketing.
7. Sistema de control y seguimiento del plan (Autoevaluación)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La investigación de mercado ha proporcionado datos precisos y reveladores los mismo que han confirmado ciertas ideas y conceptos que se tenían a priori de dicha investigación. La segmentación de mercado al cual fue dirigida la investigación ha sido la adecuada, ya que presenta un gran conocimiento y aceptación del modelo de negocio.
2. Basados en una investigación exploratoria de los productos y servicios de la competencia y en las opiniones de los clientes potenciales encuestados, se ha podido conocer en forma clara y precisa los componentes, atributos y

valores agregados que se deben agregar a los productos y servicios de Studio Morena, a fin de satisfacer en gran medida las necesidades y exigencias del mercado objetivo.

3. Los diferentes análisis y herramientas utilizadas han determinado claramente la situación actual tanto del entorno macro, el cual resulta favorable para la inversión en pequeñas empresas, como el entorno micro o interno que apunta a que las decisiones tomadas hasta el momento están siendo las correctas y que reforzadas con las estrategias y planes de acción propuestos, sin lugar a dudas permitirán alcanzar los objetivos del presente plan de marketing.
4. Un plan estratégico de marketing es una herramienta muy poderosa, que ayuda con precisión establecer una ruta a seguir, tanto con objetivos a largo plazo como con planes de acción a corto y mediano plazo.
5. En la actualidad, no existen recetas o fórmulas para el éxito, cada mercado tiene sus propios lineamientos y canales de información, la metodología planteada en el capítulo final de este trabajo, es simplemente un aporte para guiar al planeador por un camino sinuoso que con perspicacia y objetividad se puede transitar de manera exitosa.

Recomendaciones

1. Monitorear permanentemente los puntos críticos del plan de marketing, a fin de evitar problemas, retrasos y la pérdida de recursos.
2. Para alcanzar mayores niveles de demanda, se deberá implementar continuamente estrategias que creen un modelo de negocio altamente innovador y sustentable en el tiempo.
3. Para cubrir las exigencias del mercado será necesario la implementación de un nuevo local, en el cual se pueda ofrecer nuevos productos y servicios.
4. Se deberá desplegar esfuerzos, en cuanto al cumplimiento de las estrategias y programas de acción establecidos, de manera que se garantice el cumplimiento de las previsiones de ventas proyectadas durante todos los años de comercialización (2013 – 2016), esto sin lugar a dudas minimizará el riesgo económico y permitirá alcanzar los objetivos del plan.

BIBLIOGRAFIA

- CERRUD, ALCIDES. C.; Proceso de Planificación Estratégica; USMA; Marzo 2002.
- JARAMILLO, JOSÉ CARLOS; Dirección Estratégica; Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management; 1992
- MORRISEY, L. GEORGE; Pensamiento Estratégico y Planeación a Largo Plazo; Prentice Hall; México, 1996
- TOLÓN, PEDRO; Organización Empresaria; FIUBA – EGIDE; Curso de Graduación de Administración de Empresas. Buenos Aires, Argentina, 2005
- KINNEAR, Thomas C., TAYLOR, James R. Investigación de Mercados. Quinta edición. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 2006.
- MARKETING PUBLISHING CENTER, Inc. El marketing Mix: Conceptos, estrategia y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 2007.
- MARKETING PUBLISHING CENTER, Inc. La estrategia básica de marketing. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 2008.
- WALLACE DTETTINIUS, D. ROBLEY WOOD JR., JACQUELINE L. DOYLE, JOHN L. COLLEY JR. Plan de Negocio. Editorial McGraw Hill. Estados Unidos. 2009.
- NAOMI STANFORD. Diseño de la Organización. Luppa Solutions. 2010.
- DANIEL F. SPULBER. Estrategia de Gestión. Editorial McGraw Hill. Estados Unidos. 2005.
- RICHARD J. LUTZ, BARTON A. WEITZ. Posicionamiento de Marca. Editorial McGraw Hill. Estados Unidos. 2005.
- FORSYTH, PATRICK; Marketing: Las herramientas más novedosas; The economist; 1ra. Edición, Quito, 2010.
- HINDLE, TIM; Management: Las 100 ideas que hicieron Historia; The Economist; 1ra. Edición; Lima, 2008.
- PORTER, MICHAEL. Estrategia Competitiva. Editorial Harvard Business School Press. 25ª Edición. Traducción Complejo Editorial Continental. México. 1998.