

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios

**Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca
Bearded Man en Costa Rica**

Evelyn Marlene Jiménez Jiménez
Gloriana Sánchez Arce
Katherine Tatiana Quesada Castillo
Joseph Torres Barquero

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica

Diciembre 2018



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 29-18

Acta de la Sesión 29-18 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 19 de diciembre de 2018, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Evelyn Marlene Jiménez Jiménez carné B03269**, **Katherine Tatiana Quesada Castillo carné A94884**, **Gloriana Patricia Sánchez Arce carné A95747**, **Joseph Gerardo Torres Barquero carné A35246**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Alejandro Elizondo Castillo representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Oscar Acuña Fernández Tutor; Juan Fernando Acuña Feoli y Leonardo Arroyo García lectores; Sonia Cisneros Zumbado, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la marca Bearded Man en Costa Rica.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorios, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.

(Satisfactorio /insatisfactorio)

(Aprobado /no aprobado)

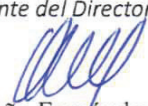
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas.*

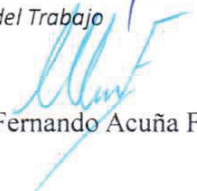
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:30 horas.



Alejandro Elizondo Castillo
Representante del Director de la Escuela

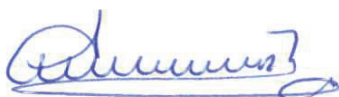


Oscar Acuña Fernández
Tutor del Trabajo



Juan Fernando Acuña Feoli
Lector

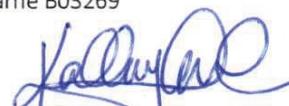
Leonardo Arroyo García
Lector



Sonia Cisneros Zumbado
Secretaria de la Sesión



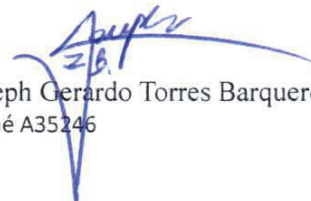
Evelyn Marlene Jiménez Jiménez
Carné B03269



Katherine Tatiana Quesada Castillo
Carné A94884



Gloriana Patricia Sánchez Arce
Carné A95747



Joseph Gerardo Torres Barquero
Carné A35246

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Ausente el profesor Leonardo Arroyo G.

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esta Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica, el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para fines propios de la Institución y reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.



Dedicatorias

Pensando por algún tiempo en la sintaxis exacta para esta dedicatoria, concluyo que son innumerables las formas de expresar mi gratitud hacia vos. Infinitas gracias Rafael, por tu apoyo y todo lo que significas para mí.

Evelyn Jiménez Jiménez

Con amor a quienes me han impulsado a lo largo de este camino, mami y papi. Bendecida de contar con su apoyo y paciencia.

Katherine T. Zuesada Castillo

Agradecida por todo el apoyo que he recibido de toda mi familia, amigos y compañeros durante todo este largo proceso universitario. Gracias por siempre motivarme a salir adelante y por creer en mí.

Gloriana Sánchez Arce

No alcanzan las palabras para resumir una vida entera de esfuerzo, trabajo duro, sacrificio y motivación, pero sobre todo apoyo en aquellos momentos que parecía imposible. Hoy este trabajo es por y para ustedes. A Dios, a mis padres, Rosy y Carlos, a Karina, a las chicas, hoy por hoy mis amigas Eve, Ka y Glo y a Arellys mi motor de vida, esto no sería posible sin ninguno de ustedes, gracias infinitas.

Joseph G. Torres Barquero





Resumen Ejecutivo

La historia de la moda en Costa Rica evidencia una constante evolución a través del tiempo. Se registran datos de importación de materiales para la fabricación de prendas de vestir por algunas tiendas, en donde el cliente compraba los materiales para su respectivo diseño y confección por costureros nacionales, pasando tiempo después, al modelo de negocio más reciente en donde se importan las prendas hechas, elaboradas por maquilas internacionales a gran escala. No obstante, en el país, toma fuerza una nueva tendencia en auge no sólo dentro de nuestras fronteras, sino a nivel internacional y es el gusto por lo artesanal, piezas que no son elaboradas en serie, con diseños personalizados y/o exclusivos.

Los hombres han emprendido en los últimos años un movimiento por marcar un estilo propio y a su vez, presentan un mayor interés por mejorar su apariencia personal, en donde las prendas de vestir toman relevancia para lograr el objetivo.

Bearded Man da sus primeros pasos en el 2015. Actualmente la empresa cuenta con seis colaboradores y está dirigida por su fundador, quien a su vez es el gerente general y principal vendedor, asimismo, se maneja en un ambiente totalmente familiar en donde los empleados tienen algún grado de consanguineidad o estrecha amistad con el fundador.

En cuanto a la estrategia de mercadeo, el producto estrella son las camisas, seguido de los zapatos de caña media. Han centrado sus esfuerzos en la arista publicitaria por medio de publicidad en redes sociales tales como Facebook e Instagram. El comercio electrónico ha representado una ventana para vender productos de una forma ágil y económica, con ayuda de Correos de Costa Rica para su respectivo envío. Por su parte, los influenciadores, han sido de gran apoyo para dar a conocer sus productos con el público meta. Los eventos en tienda, permitieron también, ventas incrementales en fechas puntuales, logrando a su vez que nuevos clientes conozcan los productos.

Con el objetivo de investigar el perfil del cliente actual y potencial de la marca Bearded Man, su comportamiento de compra y los factores que influyen en su toma de decisiones, se realizaron tres encuestas, una dirigida a los clientes de la empresa, otra para los hombres en general y otra para las mujeres con pareja, además, de dos grupos focales con las que se determinan las principales conclusiones del estudio.





La asesoría y personalización son los aspectos más valorados por los clientes BM y que han sido de los puntos principales para concretar una compra o que un cliente vuelva a la tienda.

Dentro de los competidores que mayor conocimiento tienen los encuestados, está en primer lugar Ferro seguido por Mwstach con un 18% y un 16% respectivamente. Por su parte, Bearded Man sólo contó por el conocimiento de un 4% de los encuestados. En el grupo focal, los clientes resaltan los acabados en telas y diseños de Mwstach. Por su parte perciben los productos de Ferro como similares a Bearded Man, pero con un menor precio.

Se propone la división de la marca en dos líneas, Classic y Prominent que ayudarán a atraer más clientes, ya que, se enfoca en dos segmentos económicos. El que sean de diferentes telas y precios también hace que se vea el valor agregado especialmente para la línea Prominent, así como un incremento sustancial basado en la cantidad de productos por la disminución del precio, para la línea Classic.

Se plantea una estrategia publicitaria completa, en medios publicitarios que logren abarcar el cliente meta tales como Facebook, Instagram, correo electrónico, Youtube, WhatsApp, Waze, trasera de buses, totem y demás, con el objetivo de comunicar al cliente y publico meta, los beneficios de la marca y las experiencias de compra que se les ofrece.

Dado que se pudo observar que aún la marca es muy desconocida a nivel nacional, los eventos de lanzamiento, aniversario y Red Weekend ayudarán al negocio a atraer más clientes y a mantener a los actuales. Son un atractivo hacia la marca debido a que se ofrecerían regalías y un ambiente para conocer personas, además, de que es una forma de agradecimiento a la fidelidad de los clientes. Asimismo, la inclusión de distribuidores en la arista de plaza para complementar la estrategia de presencia a nivel nacional.

Finalmente, el análisis financiero en tres escenarios comparándolos con el año anterior, refleja que: el optimista, incrementa la ganancia en 9 961 376 colones, incrementando la utilidad neta en un 140%; El realista obtiene una ganancia de 8 433 748 colones de más, representando un 118% de incremento en la utilidad neta; y el pesimista muestra una ganancia de 3 087 051 colones más, con un incremento en la utilidad neta de un 43%.

Resultando de lo anterior que cualquiera de los tres escenarios posibles generará un incremento de más de un 40% de la utilidad neta, por lo que la propuesta resulta no solo viable sino rentable.





Contenido Capitular

Resumen Ejecutivo	II
Justificación	XX
Objetivo General	XXI
Objetivos Específicos	XXI
Alcances	XXII
Limitaciones	XXIII
Capítulo I	1
<i>Industria de la moda masculina en Costa Rica</i>	1
1.1. Aspectos Teóricos.....	2
1.1.1. Principales conceptos de mercadeo aplicados a la elaboración de un plan de marketing	
2	
1.1.1.1. Mercadeo	2
1.1.1.2. Plan estratégico de mercadeo.....	3
1.1.1.3. Segmentación	4
1.1.1.4. Mercado meta.....	5
1.1.1.5. Análisis FODA (<i>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>).....	6
1.1.1.6. Ventaja Competitiva.....	7
1.1.1.7. Cadena de Valor	8
1.1.1.8. Personalidad de Marca.....	9
1.1.1.9. Factores críticos del éxito.....	9
1.1.1.10. Macro ambiente	10
1.1.1.11. Investigación de Mercados.....	10
1.1.1.11.1. Estudios preliminares y definición de fuentes de información.....	12
1.1.1.11.2. Tipos de investigación	13
1.1.1.11.3. Diseño de la muestra	13
1.1.1.11.4. Recolección de datos	15
1.1.1.11.5. Procesamiento y depuración de los datos de la investigación	15
1.1.1.11.6. Formulación de conclusiones y desarrollo de informe	15
1.1.1.12. Mezcla de Mercadeo	15
1.1.1.12.1. Producto.....	16
1.1.1.12.2. Precio	16
1.1.1.12.3. Plaza	17
1.1.1.12.4. Promoción (Mezcla)	18
1.1.1.12.4.1. Publicidad.....	18
1.1.1.12.4.2. Promoción	21
1.1.1.12.4.3. Ventas Personales	22
1.1.1.12.4.4. Relaciones publicas	22





1.1.1.12.4.5.	Mercadeo Directo	23
1.1.1.12.5.	Procesos	23
1.1.1.12.6.	Prueba	24
1.1.1.12.7.	Personas	24
1.1.1.13.	Posicionamiento	24
1.1.1.14.	Elasticidad de la demanda.....	25
1.2.	Contexto de la industria	26
1.2.1.	Definición de la industria de moda masculina y datos estadísticos aplicados en Costa Rica	26
1.2.1.1.	Empresas de moda masculina	26
1.2.1.1.1.	Historia de las empresas en Costa Rica.....	26
1.2.1.1.2.	Tipos y características de las empresas	28
1.2.1.1.3.	Participantes actuales del mercado de empresas.....	29
1.2.1.1.4.	Estadísticas del mercado.....	34
1.2.2.	Aspecto del macro ambiente que influyen en la industria de moda masculina en Costa Rica	35
1.2.2.1.	Entorno Demográfico	35
1.2.2.1.1.	Población.....	36
1.2.2.1.2.	Edad.....	36
1.2.2.1.3.	Ocupación	37
1.2.2.1.4.	Nivel de Instrucción de hombres con ocupación	40
1.2.2.2.	Entorno Económico	41
1.2.2.2.1.	Índice de Precios al Consumidor (IPC).....	41
1.2.2.2.2.	Tasa de ocupación.....	43
1.2.2.2.3.	Tasa de desempleo.....	43
1.2.2.2.4.	Tasa de desempleo abierto	43
1.2.2.2.5.	Porcentaje de hogares pobres	43
1.2.2.2.6.	Producto Interno Bruto	45
1.2.2.2.7.	Producto Interno Bruto per Cápita	46
1.2.2.3.	Entorno Natural.....	47
1.2.2.3.1.	Fronteras marítimas.....	47
1.2.2.3.2.	Tierra	48
1.2.2.3.3.	Clima.....	48
1.2.2.4.	Entorno Tecnológico	49
1.2.2.5.	Entorno Político	50
1.2.2.6.	Entorno Cultural	51
Capítulo II	54





Situación Actual de la empresa y su entorno	54
2.1. Aspectos generales de la empresa 3-102-673150 RL.....	55
2.1.1. Reseña histórica.	55
2.1.2. Aspectos estratégicos de la organización.	57
2.1.2.1. Misión.	57
2.1.2.2. Visión.	57
2.1.2.3. Slogan	57
2.1.2.4. Isotipo.....	57
2.1.2.5. Objetivos y valores.	58
2.1.2.5.1. Objetivos de corto plazo	58
2.1.2.5.2. Objetivos de mediano plazo.....	58
2.1.2.5.3. Objetivos de largo plazo.....	58
2.1.2.5.4. Valores.....	58
2.1.3. Estructura organizacional.....	59
2.1.3.1. Organigrama.....	60
2.2. Descripción de la estrategia de mercadeo.....	61
2.3. Cartera de negocios de la marca Bearded Man.	63
2.3.1. Oferta de productos.....	63
2.3.2. Proceso de adquisición de los productos.....	64
2.3.3. Garantía de los productos.....	65
2.4. Estructura de Costos	65
2.4.1. Costos administrativos	66
2.4.2. Costos operativos.....	69
2.4.2.1. Costos fijos (mensuales).....	69
2.4.2.2. Costos Variables	69
2.4.2.2.1. Productos Manufacturados por la marca Bearded Man	69
2.4.2.2.2. Productos Subcontratados.....	71
2.5. Estructura de precios	72
2.5.1. Precios en de las camisas.	72
2.5.2. Precios de los pantalones y pantalonetas.....	73
2.5.3. Precios en de la línea ejecutiva.	74
2.5.4. Precios de los accesorios y productos de belleza masculinos.	74
2.5.4.1. Accesorios.....	74
2.5.4.1.1. Zapatos.....	75
2.5.4.1.2. Bolsos	75
2.5.4.1.3. Complementos	76
2.5.4.1.4. Productos de belleza masculinos	77
2.5.4.1.5. Accesorios Paralello by Bearded Man.....	77
2.6. Resultados financieros históricos.....	78





2.7.	Canales de distribución actual.	79
2.8.	Prueba	79
2.9.	Personas	80
2.10.	Procesos	80
2.11.	Principales competidores.....	81
2.12.	Responsabilidad Social	82
Capítulo III.....		83
Investigación del mercado para la marca Bearded Man		83
3.1.	Metodología de la investigación	84
3.1.1.	Encuesta	84
3.1.1.1.	Cálculo para la muestra de hombres.....	85
3.1.1.2.	Cálculo para la muestra de mujeres.....	86
3.1.1.3.	Cálculo para la muestra de clientes Bearded Man.....	86
3.1.2.	Grupo Focal	88
3.2.	Identificación estratégica del mercado de la marca BM.....	89
3.2.1.	Características del mercado.....	89
3.2.1.1.	Distribución etaria	89
3.2.1.2.	Análisis demográfico	90
3.2.1.3.	Análisis económico.....	91
3.2.1.4.	Estilo de vida	93
3.2.1.4.1.	Lugares que visita.....	93
3.2.1.4.2.	Orientación Sexual	95
3.2.1.5.	Gustos y preferencias para vestir	96
3.2.1.6.	Compras por Internet.....	100
3.2.1.7.	Conocimiento de la marca Bearded Man.....	101
3.2.1.8.	Óptica del sexo femenino.....	101
3.2.2.	Segmentación del mercado.....	103
3.2.3.	Mercado meta.....	103
3.3.	Análisis del producto.....	106
3.3.1.	Caracterización de los productos.....	106
3.3.2.	Enfoque competitivo.....	108
3.3.3.	Ventaja competitiva.....	108
3.4.	Análisis del punto de venta	109
3.5.	Análisis del cliente.....	109
3.5.1.	Perfil del cliente.....	110
3.5.1.1.	Estilo de vida	110
3.5.1.2.	Lugares que visita	112
3.5.1.3.	Orientación Sexual	114
3.5.1.4.	Gustos y preferencias para vestir.....	114
3.5.1.5.	Conocimiento de la marca Bearded Man.....	116





3.5.1.6. Compras por Internet.....	116
3.5.2. Ciclo de vida del cliente.....	117
3.5.3. Comportamiento del cliente.....	117
3.5.3.1. Proceso de decisión de compra.....	118
3.6. Análisis de la competencia.....	118
3.6.1. Principales competidores.....	118
3.6.1.1. Ferro Tango India.....	121
3.6.1.2. MWSTACH.....	122
3.6.1.3. GRYLLO.....	123
3.6.2. Productos sustitutos.....	123
3.7. FODA del mercado.....	124
3.7.1. Fortalezas.....	124
3.7.2. Oportunidades.....	124
3.7.3. Debilidades.....	124
3.7.4. Amenazas.....	124
3.8. Análisis de la cadena de valor.....	125
3.8.1. Actividades de soporte.....	125
3.8.2. Actividades Primarias.....	127
3.9. Análisis FODA de la marca Bearded Man.....	128
3.9.1. Fortalezas.....	128
3.9.2. Oportunidades.....	129
3.9.3. Debilidades.....	130
3.9.4. Amenazas.....	132
3.10. Análisis financiero.....	133
3.10.1. Análisis de Estados Financieros.....	133
3.10.1.1. Análisis vertical Estado de Resultados acumulado a un año.....	133
3.10.1.2. Análisis vertical de Estados de Resultados de los meses junio, julio y agosto 2018.....	135
3.10.2. Análisis de gastos indirectos de los últimos 3 meses.....	136
3.10.3. Análisis gastos administrativos de los últimos 3 meses.....	136
3.11. Aspectos relevantes de los grupos Focales.....	137
3.11.1. Descripción general de los participantes.....	137
3.11.2. Mezcla de Mercadeo.....	138
3.11.2.1. Producto.....	138
3.11.2.2. Precio.....	139
3.11.2.3. Plaza.....	140
3.11.2.4. Promoción.....	140
3.11.2.5. Servicio.....	140
3.11.3. Ciclo de vida y comportamiento de compra del cliente.....	141
3.11.4. Proceso de decisión de compra.....	141
3.11.5. Personalidad de Marca.....	142
Capítulo IV.....	143





4.	Propuesta del plan de mercadeo para la marca Bearded Man.....	144
4.1.	Justificación de la propuesta	144
4.2.	Factores críticos de éxito.....	144
4.3.	Propuesta de estrategia de mercadeo	146
4.3.1.	Objetivos	146
4.3.1.1.	Objetivo General	146
4.3.1.2.	Objetivos específicos.....	146
4.3.2.	Misión, visión y valores	146
4.3.2.1.	Misión.....	146
4.3.2.2.	Visión	147
4.3.2.3.	Valores.....	147
4.3.3.	Programa de Responsabilidad Social Empresarial	148
4.3.3.1.	Ambiental	148
4.3.3.2.	Social	149
4.3.3.3.	Negocio.....	150
4.3.4.	Personalidad de la marca	150
4.3.4.1.	Logotipo.....	150
4.3.4.2.	Tipografías	152
4.3.4.3.	Colores.....	152
4.3.4.4.	Paleta de colores de la atmosfera:.....	153
4.3.4.5.	Luminosidad:.....	153
4.3.4.6.	Colores de contraste:	155
4.3.4.7.	Política de vestimenta:.....	156
4.3.4.8.	<i>Insights</i> (percepciones) de la marca.....	157
4.3.4.8.1.	Masculinidad	157
4.3.4.8.2.	Libertad	157
4.3.4.8.3.	Estilo.....	157
4.3.4.8.4.	Comodidad	158
4.3.5.	Segmentación.....	158
4.3.5.1.	Nivel medio-medio	158
4.3.5.2.	Nivel medio-alto	159
4.3.6.	Mezcla de mercadeo	159
4.3.6.1.	Producto	160
4.3.6.1.1.	Líneas de productos y sus características	161
4.3.6.1.2.	Presentación de los productos.....	165
4.3.6.2.	Plaza	166
4.3.6.2.1.	Distribución del producto.	166
4.3.6.2.2.	Canales de distribución.....	168
4.3.6.2.2.1.	Atelier (canal directo):	168
4.3.6.2.2.2.	Distribuidores (Canal corto):.....	169
4.3.6.3.	Precio.....	171





4.3.6.3.1.1.	Análisis de precio con respecto a la competencia:	171
4.3.6.3.1.2.	Análisis de Elasticidad de la demanda	172
4.3.6.3.1.3.	Estrategia de fijación de precios	174
4.3.6.3.1.4.	Precio de los distribuidores.....	174
4.3.6.4.	Prueba	175
4.3.6.5.	Personas	175
4.3.6.6.	Promoción	177
4.3.6.6.1.	Publicidad.....	177
4.3.6.6.1.1.	Objetivos	177
4.3.6.6.1.2.	Mensaje.....	177
4.3.6.6.1.3.	Sobre los diseños de la propuesta gráfica:.....	180
4.3.6.6.1.4.	Mezcla de medios de comunicación y propuesta gráfica	182
4.3.6.6.1.4.1.	Facebook (FB) e Instagram.....	182
4.3.6.6.1.4.2.	Publicaciones pagas	182
4.3.6.6.1.4.3.	Publicaciones Orgánicas.....	186
4.3.6.6.1.4.4.	Lanzamiento de línea Prominent	188
4.3.6.6.1.4.5.	Correo electrónico y WhatsApp.....	189
4.3.6.6.1.4.6.	Videos de Youtube y Facebook.....	190
4.3.6.6.1.4.7.	Waze.....	192
4.3.6.6.1.4.8.	Publicidad exterior	192
4.3.6.6.2.	Costo de propuesta de comunicación.....	195
4.3.6.6.3.	Eventos masivos.....	196
4.3.6.6.3.1.	Lanzamiento de Prominent.....	196
4.3.6.6.3.2.	Actividades promocionales	198
4.3.6.6.4.	Promoción de ventas	200
4.3.6.6.4.1.	Objetivos	200
4.3.6.6.4.1.1.	Objetivo general.....	200
4.3.6.6.4.1.2.	Objetivos específicos.....	200
4.3.6.6.5.	Fuerza de ventas	200
4.3.6.6.6.	Venta cruzada.....	201
4.3.6.6.6.1.	Artículos complementarios de la marca	201
4.3.6.6.6.2.	Servicios o productos de interés del público meta.....	201
4.3.6.6.7.	Marca hermana	202
4.3.6.6.8.	Programa Multimarca de Cashback	202





4.3.6.6.9.	Promociones y descuentos	203
4.3.6.6.9.1.	Línea Classic	203
4.3.6.6.9.2.	Por eventos	205
4.3.6.6.9.3.	Concursos.....	206
4.3.6.6.9.4.	Cupones.....	206
4.3.6.7.	Procesos	206
4.3.6.7.1.	Contratación de asistente administrativo:.....	207
4.3.6.7.2.	Plan de Lealtad:.....	208
4.3.6.7.3.	Formas de contacto:	211
4.3.6.7.3.1.	WhatsApp Business:.....	211
4.3.6.7.3.2.	Página Web	212
4.3.6.7.4.	Tienda virtual	216
4.3.6.7.5.	Software de facturación:.....	216
4.3.6.7.6.	Asesoría y personalización:.....	218
4.3.6.7.7.	Evento de lanzamiento de Prominent:	219
4.3.6.7.8.	Inventario:.....	220
4.3.6.8.	Mecanismos de seguimiento y control.	221
4.4.	Propuesta financiera y viabilidad del proyecto.....	222
4.4.1.	1.6 Supuestos financieros:	222
4.4.2.	Estado de Resultados bajo 3 escenarios	223
4.4.3.	Análisis Vertical y Horizontal de Resultados bajo el escenario Realista	225
4.4.3.1.	Análisis Vertical	226
4.4.3.2.	Análisis Horizontal.....	226
Capítulo V	228
Conclusiones y Recomendaciones	228
5.	Conclusiones y Recomendaciones	229
5.1.	CONCLUSIONES	229
5.1.1.	Capítulo I	229
5.1.2.	Capítulo II	229
5.1.3.	Capítulo III	230
5.1.4.	Capítulo IV	230
5.2.	RECOMENDACIONES	231
Bibliografía	233
Anexos	249





Índice de Ilustraciones

Figura 1.	Modelo Simple del proceso de Marketing.....	2
Figura 2.	Conceptos centrales del marketing.....	3
Figura 3.	Análisis FODA	7
Figura 4.	Principales decisiones de publicidad.....	18
Figura 5.	Logo Bearded Man en sus dos presentaciones.....	57
Figura 6.	Organigrama Bearded Man.....	60
Figura 7.	Línea de productos de belleza masculina	77
Figura 8.	Preferencias de estilo de vida de los clientes BM	112
Figura 9.	Preferencia de estilos de camisas según percepción visual de los encuestados.....	120
Figura 10.	Camisa comprada en Ferro	121
Figura 11.	Atelier de Ferro Tango India.....	121
Figura 12.	Camisa comprada en MWSTASH y la tienda.....	122
Figura 13.	Tienda de GRYLLO	123
Figura 14.	Modelo de la cadena de valor de Michael Porter	125
Figura 15.	Cuadro de Control Factores Críticos del Éxito para Bearded Man.....	145
Figura 16.	Bolsa empaque BM	148
Figura 17.	Nuevo logotipo de la marca Bearded Man	151
Figura 18.	Ejemplo de atelier decorado con tonos marrones y con iluminación	154
Figura 19.	Ejemplo de correcta iluminación para probadores.....	154
Figura 20.	Ficha técnica de Bombillo LED recomendado	155
Figura 21.	Tienda con decoración en tonos naranja.....	156
Figura 22.	Tienda con decoración en tonos azul.....	156
Figura 23.	Tipos de vestimenta a utilizar por vendedores.....	157
Figura 24.	Diagrama de flujo para el proceso de control de calidad en la fabricación de productos BM.	160
Figura 25.	Diseño gráfico de la línea Prominent by Bearded Man	162
Figura 26.	Sello “100% Hecho en Costa Rica” para Bearded Man	163
Figura 27.	Distribución y densidad geográfica de los clientes BM.....	167
Figura 28.	Resultado de la búsqueda en Google Maps de Bearded Man	169
Figura 29.	Ejemplo de estilo de lectura para publicidad Zeta.....	179
Figura 30.	Propuesta de diseños graficos para publicidad Bearded Man.....	180
Figura 31.	Extracto de configuración de audiencia de Facebook	183
Figura 32.	Ejemplo de conceptos a utilizar en publicaciones	184
Figura 33.	Paleta de colores gustada por hombres.....	184
Figura 34.	Propuesta de diseños gráficos de anuncios Bearded Man	185
Figura 35.	Diseño gráfico de publicaciones orgánicas	187
Figura 36.	Plan de expectativa para campaña de Facebook del Lanzamiento Prominent	188
Figura 37.	Propuesta grafica de correo electronico o “Shoot Out”	190
Figura 38.	Story Board de video anuncio para Facebook y Youtube	191
Figura 39.	Diseño de la publicidad en Waze	192
Figura 40.	Recorrido diario de la Periférica L2, ruta Hatillos	193
Figura 41.	Propuesta gráfica de publicidad en Buses	193
Figura 42.	Diseño frontal de entrada al evento	197





Figura 43. Diseño gráfico de cupón Cashback..... 203
Figura 44. Propuesta grafica de publicación para redes sociales 205
Figura 45. Chat de página de Facebook de BM..... 207
Figura 46. Etiquetas del plan de lealtad para productos BM..... 210
Figura 47. Cantidad de acciones según producto BM..... 211
Figura 48. Diseño Previo del sitio Web de Bearded Man versiones PC y móvil..... 215
Figura 49. Medios electrónicos de contacto preferido por clientes 216
Figura 50. Software de facturación creado por el equipo de trabajo para BM 217
Figura 51. Extracto de factura generada por el software creado para BM 218
Figura 52. Diseño al dorso de invitación para evento de lanzamiento de Prominent..... 219
Figura 53. Extracto de pantalla del Módulo de Control de producción e inventario BM requerido
220





Índice de Gráficos

Gráfico 1. Gasto en Millones de Dólares por hombres y mujeres en ropa en el país de México en los años 2009 y 2014.....	33
Gráfico 2. Importaciones totales a Costa Rica de partidas 6103, 6105, 6109 y 6205, ropa de vestir para hombres o niños del año 2012 al 2017	34
Gráfico 3. Importaciones a CR de camisas para hombre y niños según materia prima (Miles de USD \$) 35	35
Gráfico 4. Distribución de hombres de la zona Urbana por provincia. Costa Rica, 2011	36
Gráfico 5. Distribución por grupos de edad de los hombres en Costa Rica, 2011	37
Gráfico 6. Distribución por rango de edad de hombres de 15 años o más con ocupación con nivel de instrucción universitaria. Costa Rica 2011	40
Gráfico 7. Variación porcentual mensual del IPC en octubre de cada año, 2013 - 2017	42
Gráfico 8. Variación porcentual de bienes y servicios de la canasta básica, Octubre 2017	42
Gráfico 9. Distribución de habitantes en pobreza extrema por región. Costa Rica. Julio 2017	44
Gráfico 10. Tendencia de Producto Interno Bruto en millones de dólares por año. Centroamérica. 46	46
Gráfico 11. Tendencia de Producto Interno Bruto per Cápita en dólares por año. Centroamérica. 47	47
Gráfico 12. Compra de ropa personal y para otros	52
Gráfico 13. ¿Qué buscan los consumidores en un local?	53
Gráfico 14. Gasto mensual publicitario en redes sociales de septiembre 2017 a marzo 2018.....	62
Gráfico 15. Datos demográficos totales sobre las personas a las que les gusta la página Bearded Man basados en información de edad, sexo y residencia que proporcionan en sus perfiles de usuarios 87	87
Gráfico 16. Distribución etaria de Costa Rica para el año 2018	89
Gráfico 17. Análisis de distribución etaria masculina en Costa Rica para el 2018 con edades entre 20 y 54 años 90	90
Gráfico 18. Distribución de los encuestados según provincia de residencia.....	90
Gráfico 19. Ingreso promedio mensual y gasto promedio anual en prendas de vestir de encuestados hombres de la GAM por provincia.....	91
Gráfico 20. Relación categorías de supermercados visitados contra ingreso por provincia en la GAM 92	92
Gráfico 21. Ingreso mensual, gasto anual en relación con la cantidad de hijos.....	92
Gráfico 22. Relación gasto en prendas de vestir, ingreso y edad para hombres de la GAM.....	93
Gráfico 23. Centros comerciales más visitados	94
Gráfico 24. Lugares donde suelen vacacionar	94
Gráfico 25. Distribución de la población según Orientación sexual	95
Gráfico 26. Relación Ingreso y Gasto promedio en prendas de vestir según orientación sexual	95
Gráfico 27. Estilo de vestir de los encuestados por trabajo y preferencia	96
Gráfico 28. Ingreso y gasto promedio según estilo de vestir por elección y trabajo	96
Gráfico 29. Aspectos más importantes a la hora de comprar prendas de vestir	97
Gráfico 30. Aspectos que más le motivan a comprar prendas de vestir.....	97
Gráfico 31. Quien influye en la decisión de compra los encuestados	98
Gráfico 32. Estado civil de la población	98
Gráfico 33. Situación sentimental de la población	98





Gráfico 34. Presupuesto de gasto en prendas de vestir de los encuestados 99

Gráfico 35. Frecuencia con que los encuestados compran prendas de vestir 99

Gráfico 36. Acciones que realizan los encuestados cuando necesitan prendas de vestir 100

Gráfico 37. ¿Cómo se enteraron de la marca Bearded Man los encuestados? 100

Gráfico 38. Conocimiento de la marca Bearded Man por parte de los encuestados 101

Gráfico 39. Lugares frecuentan las mujeres encuestadas para buscar ropa a sus parejas 102

Gráfico 40. Cuanto opinan las mujeres que influyen en la forma de vestir de su pareja 102

Gráfico 41. Frecuencia en que las mujeres sugieren comprar ropa a su pareja 102

Gráfico 42. Frecuencia en que las encuestadas obsequian ropa a sus parejas 102

Gráfico 43. Distribución Etaria de los clientes de la marca BM 103

Gráfico 44. Zona de residencia de los clientes de la marca Bearded Man 104

Gráfico 45. Nivel académico de los clientes de la marca Bearded Man 104

Gráfico 46. Ingreso promedio mensual de los clientes de la marca Bearded Man. En miles de colones 104

Gráfico 47. Ingreso promedio y gasto en prendas de vestir mensual por provincia de los clientes de la marca Bearded Man 105

Gráfico 48. Cantidad de hijos de los clientes de la marca Bearded Man 105

Gráfico 49. Estado civil de los clientes de la marca Bearded Man 105

Gráfico 50. Clientes de la marca Bearded Man con pareja sentimental 106

Gráfico 51. Percepción de precios de la marca Bearded Man 107

Gráfico 52. Percepción de Calidad de los productos de la marca Bearded Man 107

Gráfico 53. Ingreso promedio mensual versus gastos promedio anual de los clientes BM 110

Gráfico 54. Ingreso promedio mensual y gasto anual en prendas de vestir de clientes de Bearded Man según situación sentimental 111

Gráfico 55. Composición de la toma de decisiones según situación sentimental de los clientes Bearded Man 111

Gráfico 56. Lugares de vacacionar de los clientes Bearded Man 113

Gráfico 57. Frecuencia vacacional de los clientes BM según destino 113

Gráfico 58. Distribución de los clientes Bearded Man según orientación sexual 114

Gráfico 59. Relación ingreso promedio mensual versus gastos promedio anual según orientación sexual de los clientes Bearded Man 114

Gráfico 60. Estilo de vestir de los clientes Bearded Man por trabajo y preferencia 115

Gráfico 61. Experiencia de compra de los clientes en Bearded Man 116

Gráfico 62. Medio de compra de los clientes en Bearded Man 116

Gráfico 63. Cantidad de compras promedio de los clientes en Bearded Man 116

Gráfico 64. Intención de recompra de los clientes en Bearded Man 117

Gráfico 65. Conocimiento acerca de tiendas de ropa masculina en Costa Rica 119

Gráfico 66. Participación de rubros contables en total de gastos acumulado a Setiembre 2018. 134

Gráfico 67. Participación de gastos indirectos en los meses de Junio, Julio y Agosto 2018. En miles de colones 136

Gráfico 68. Participación de gastos administrativos en los meses de Junio, Julio y Agosto 2018. En miles de colones 137

Gráfico 69. Rango de Edad Promedio de participantes en Grupos Focales 138

Gráfico 70. Distribución de salario promedio mensual de participantes en Grupos Focales 138





Índice de Cuadros

Cuadro 1. Fórmulas para estimación de poblaciones estadísticas	14
Cuadro 2. Población masculina ocupada de 15 años y más por grupo ocupacional. Costa Rica, 2011	37
Cuadro 3. Participación de hombres de 15 años o más en las ocupaciones de los primeros 4 niveles de clasificación de trabajo y empleo, en el total de hombres de 15 años o más con ocupación de los primeros 4 niveles, con al menos 1.0% de participación. CR 2011.....	39
Cuadro 4. Grado de instrucción de los hombres de 15 años o más con ocupación. C.R. 2011.....	40
Cuadro 5. Participación de habitantes en pobreza extrema según región. C.R. Julio 2017	45
Cuadro 6. Participación de habitantes no pobres según región. C.R. Julio 2017	45
Cuadro 7. Producto Interno Bruto en millones de dólares por año. Costa Rica.....	46
Cuadro 8. Producto Interno Bruto per Cápita en dólares por año. Costa Rica.....	47
Cuadro 9. Cálculo salario en especies de la administradora (Colones por mes).....	66
Cuadro 10. Cálculo salario en especies del diseñador (Colones por mes).....	67
Cuadro 11. Gastos Administrativos mensuales de la marca Bearded Man (Colones).....	68
Cuadro 12. Estimación de Costos Fijos de la Marca Bearded Man (Colones)	69
Cuadro 13. Cálculo precio hora colaboradoras Bearded Man (Colones)	69
Cuadro 14. Desglose de costo de materias primas de producción Bearded Man.....	70
Cuadro 15. Detalle de unidades requeridas según materia prima para elaboración de productos manufacturados por Bearded Man.....	70
Cuadro 16. Desglose del costo final de los productos de Bearded Man según materia prima requerida	71
Cuadro 17. Costos y precios de productos Subcontratados por Bearded Man.....	71
Cuadro 18. Desglose del precio de las camisas de la marca Bearded Man (Colones).....	72
Cuadro 19. Desglose del precio de los pantalones y pantalonetas de la marca Bearded Man (Colones)	73
Cuadro 20. Desglose del precio de la línea ejecutiva de la marca Bearded Man (Colones).....	74
Cuadro 21. Desglose del precio los zapatos de la marca Bearded Man (Colones).....	75
Cuadro 22. Desglose del precio de los bolsos de la marca Bearded Man (Colones).....	75
Cuadro 23. Desglose del precio de complementos de la marca Bearded Man (Colones)	76
Cuadro 24. Desglose del precio de los accesorios Paralello de la marca Bearded Man (Colones) ...	77
Cuadro 25. Estado de Resultados de Bearded Man para el periodo fiscal 2018.....	78
Cuadro 26. Comparativo de los principales competidores de la marca Bearded Man	81
Cuadro 27. Calculo de cantidad de hombres en general a encuestar.	85
Cuadro 28. Calculo de cantidad de mujeres en general a encuestar.	86
Cuadro 29. Calculo de cantidad de clientes BM a encuestar.	87
Cuadro 30. Relación Ingreso y gastos promedios en prendas de vestir de hombres en San José por cantón	91
Cuadro 31. Ingreso y gasto promedio según lugar de preferencia a vacacionar	93
Cuadro 32. Gastos promedio y de disposición máxima de los encuestados	99
Cuadro 33. Ingreso promedio e incidencia según categoría de supermercados visitados por clientes BM	113
Cuadro 34. Gastos promedio y de disposición máxima de los clientes BM	115
Cuadro 35. Estado de Resultados Año terminado a Setiembre 2018	133





Cuadro 36. Estado de Resultados Bearded Man Periodos contables Junio, Julio y Agosto 2018 (Colones Costarricenses).....	135
Cuadro 37. Estimación de nuevo costo de camisas línea Classic.....	164
Cuadro 38. Estimación de costo de camisas línea Prominent	164
Cuadro 39. Análisis de elasticidad de la demanda para productos BM	172
Cuadro 40. Ideas de argumentos para publicaciones orgánicas	187
Cuadro 41. Presupuesto de comunicación	195
Cuadro 42. Agenda del plan de medios con presupuesto	196
Cuadro 43. Presupuesto Evento de lanzamiento Prominent	198
Cuadro 44. Presupuesto Open House y Red Weekend	199
Cuadro 45. Presupuesto lanzamientos y aniversario:	199
Cuadro 46. Detalle promedio mensual según trimestre para promoción de ventas	204
Cuadro 47. Estado de Resultados Proyectado según Escenario	224
Cuadro 48. Análisis Vertical y Horizontal de Estado de Resultados según Escenario Realista.....	225





Prefacio

En un mundo donde lo único constante es el cambio, los diferentes mercados no escapan de esa regla, se encuentran en evolución y la industria de la moda no ha quedado exenta. Debido a múltiples variables como las tendencias, búsqueda de nuevos nichos y la demanda, en las últimas décadas se ha incursionado con mayor fuerza en la satisfacción del mercado masculino.

Geek, Hipster, Bon Vivant, Metrosexuales o su opuesto los Retrosexuales, ejemplifican los diferentes estilos masculinos que se pueden encontrar en el mercado actual. Cada uno con sus características distintivas y propias que permiten expresar la manera de vivir de quienes las utilizan. Cada día existe una mayor aceptación y deseo por parte de los hombres de encontrar y disfrutar de un estilo que los represente y es por esto que muchas empresas y marcas han visto una oportunidad de negocio en el diseño, confección y comercio de prendas y accesorios masculinos.

Es por esto, que en el 2015 nace Bearded Man, cuyo concepto de **“tener algo para maes, donde ellos vengan y elijan”** ha desarrollado un espacio dirigido a hombres que desean tener un estilo urbano y sofisticado y que además, cuentan con la exclusividad de diseños; durante todo este tiempo, incluso su eslogan ha evolucionado **"Bearded Man no vende ropa, vende estilo"** se ha convertido en la nueva consigna de la marca, su nuevo estandarte, dando espacio a la vez a la intrusión en un vigoroso mercado lleno de competidores que al igual que Bearded Man han sabido leer el mercado nacional y ajustarse a sus exigencias.

Pese a lo anterior, estas marcas nacionales, en especial Bearded Man tienen cierta desventaja, ya que, en comparación con muchas grandes tiendas del país, sus nombres siguen siendo desconocidos, pero esto se presenta como una gran área de oportunidad a trabajar.

Bearded Man aún tiene mucho por donde crecer en cuanto al posicionamiento de la marca y a la vez de su cartera de clientes, por lo que deberán buscar cómo volverse más atractivos. Asimismo, los integrantes de la marca, quienes valga recalcar son todos empíricos en este incipiente mercado, presentan un gran interés en desarrollarse y recibir toda la colaboración posible a fin de poder exponenciar su marca de la mejor manera.

Debido a esto, el desarrollar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Bearded Man en Costa Rica mediante la investigación y análisis de las variables que





intervienen en el contexto de la industria, así como la situación actual de la empresa y el entorno, además, de las necesidades y preferencias del mercado meta, para mejorar la gestión comercial de la marca se volvió un reto inexorable para el presente equipo de trabajo.

El llevar a la práctica todo lo que durante varios años se ha estudiado ya en el mundo real, lejos de las aulas, de los libros, de las teorías y aplicado en el día con día, es el fundamento del presente trabajo final de graduación, dicho abordaje pretende explicar en forma ordenada, primeramente, el contexto que rige la industria de la moda para caballeros de Costa Rica, así como detallar la teoría mercadológica necesaria para la comprensión del mismo. Para luego, con dicha comprensión detallar la situación actual de la empresa y su entorno, en el mercado de la moda de manera que se conozcan los recursos y las áreas de oportunidad de mejora con los que cuenta la marca, asimismo, se realizará una investigación de mercado que permita conocer las preferencias y necesidades del mercado meta e identificar las ventajas competitivas y debilidades existentes.

Posteriormente, con las herramientas necesarias ya en disposición, será necesario elaborar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca en el país, con el fin de posicionarla en el mercado masculino y generar con esto una mejora en la gestión comercial de la misma.

Por supuesto, no se puede realizar tan ardua faena sin ver en retrospectiva, emitiendo las conclusiones y recomendaciones expertas acerca de los resultados encontrados en el proceso, mismo que será el paso final para demostrar que el equipo de trabajo se encuentra más que listo y preparado para verse inmerso en un competitivo mercado laboral con la excelencia que solo un detallado proceso educativo llevado en una de las mejores alma máter de Costa Rica puede lograr, finalmente , pero no menos importante el presente estudio tiene como fin el servir de guía para próximos estudiantes, que al igual que el grupo de trabajo necesitaran de estudios recientes y de altura para completar su formación profesional.





Justificación

El presente trabajo representa una oportunidad para ayudar a la marca Bearded Man, a mejorar la gestión comercial de la marca a nivel de todo Costa Rica.

El sector y las condiciones de su entorno se vislumbran como una gran oportunidad de negocio. Esto por cuanto, su mercado abarca a los hombres especialmente en la etapa de juventud y el sector en el que estos vivan no afecta tanto, ya que, ellos pueden realizar envíos a todo el país. A su vez, es conveniente precisar que esta población se encuentra inmersa en un entorno cultural en donde cada vez adquiere mayor importancia el hecho de que la vestimenta hable por si misma sobre el estilo que tiene cada quien, además, que Bearded Man les ofrece gran variedad de telas para las camisas, pantalones, pantalonetas, también han ido creciendo en la cantidad de zapatos y accesorios que ofrecen.

Actualmente, la marca Bearded Man cuenta con ciertos beneficios hacia sus clientes, como son que puedan ir a la tienda y si una camisa no estaba en su talla hacer el encargo de una de la que se necesita, también existe la facilidad de realizar envíos alrededor del país utilizando correos de Costa Rica. A pesar de lo anterior, la marca tiene cierta desventaja, ya que, en comparación con muchas tiendas grandes del país aún existen muchas personas que no han ni escuchado el nombre de la marca, pero esto se presenta como una gran área de oportunidad a trabajar en este proyecto de graduación para el equipo.





Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Bearded Man en Costa Rica mediante la investigación y análisis de las variables que intervienen en el contexto de la industria, así como la situación actual de la empresa y el entorno, además, de las necesidades y preferencias del mercado meta, para mejorar la gestión comercial de la marca.

Objetivos Específicos

1. Explicar el contexto que rige la industria de la moda para caballeros de Costa Rica, así como detallar la teoría mercadológica aplicada a la propuesta planteada.
2. Detallar la situación actual de la empresa y su entorno, en el mercado de la moda de manera que se conozcan los recursos y las áreas de oportunidad de mejora con los que cuenta la marca Bearded Man.
3. Realizar una investigación de mercado que permita conocer las preferencias y necesidades del mercado meta de Bearded Man e identificar las ventajas competitivas y debilidades de la misma.
4. Elaborar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Bearded Man en Costa Rica, con el fin de posicionarla en el mercado masculino y generar con esto una mejora en la gestión comercial de la marca.
5. Emitir conclusiones y recomendaciones acerca de los resultados encontrados en el proceso de investigación





Alcances

El objetivo de este proyecto se enfoca en la elaboración de un plan estratégico de mercadeo, que le permita a la marca Bearded Man crecer y ampliar su participación en el segmento de mercado de moda para caballeros, buscando de esta forma, un aumento en el número de clientes que permita alcanzar los objetivos de rentabilidad y sustentabilidad con el tiempo.

El alcance del estudio abarca la investigación y el análisis de los agentes y factores que interfieren en el proceso de reconocimiento y compra de los productos de la marca disponibles en el mercado costarricense, determinando de esta manera los factores clave que protagonizan la elección del producto.

Dicha investigación permitirá la identificación de los puntos claves del negocio que permitan a Bearded Man innovar a través de su marca en el mercado, siendo una opción más atractiva para los clientes actuales y potenciales en el territorio costarricense.





Limitaciones

- La elaboración de la propuesta de plan estratégico de mercadeo estará limitada por los siguientes puntos a saber:
- El concepto de la marca en misma, que está dirigido a un tipo de población muy específica y definida: "población masculina, de tendencia hipster"
- La empresa no cuenta con ningún tipo de estadísticas de ventas, costos o gastos, lo que imposibilita no solo el conocer los productos estrella de la compañía o el más rentable, sino que también dificulta la elaboración del plan de mercadeo.
- La inexistencia de estadísticas se refleja también en un desconocimiento completo de los clientes de la marca, o de algún dato de contacto de los mismos, por lo que la elaboración de cualquier tipo de investigación se verá afectada por el desconocimiento de estos y la forma de contactarlos.
- Disposición de los clientes para participar activamente en la aplicación de cuestionarios.
- Sesgo del sujeto: la veracidad de los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios depende de la importancia que represente para la muestra su conocimiento o no de la marca y los beneficios que para ellos esta les pueda brindar.
- La información para la elaboración del plan estratégico provendrá mayoritariamente de la información obtenida a través de la investigación de campo, por lo tanto, los resultados no están exentos de presentar un sesgo.
- La distribución geográfica de toda la población a lo largo del territorio nacional.
- Una última limitación viene dada por el presupuesto y el tiempo que el equipo de trabajo esté dispuesto y pueda invertir durante el proceso de investigación, así como el tiempo establecido por la escuela para la presentación del mismo.





Capítulo I

Industria de la moda masculina en Costa Rica

“Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian de sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”, Philip Kotler.



1. Industria de la moda masculina en Costa Rica

1.1. Aspectos Teóricos

1.1.1. Principales conceptos de mercadeo aplicados a la elaboración de un plan de marketing

1.1.1.1. Mercadeo

El de mercadeo o Marketing (por su traducción al inglés), en la actualidad debe de verse como el proceso que deben de realizar las empresas para lograr crear valor a sus clientes y, por lo tanto, generar relaciones estrechas entre ambas partes.

Figura 1. Modelo Simple del proceso de Marketing.



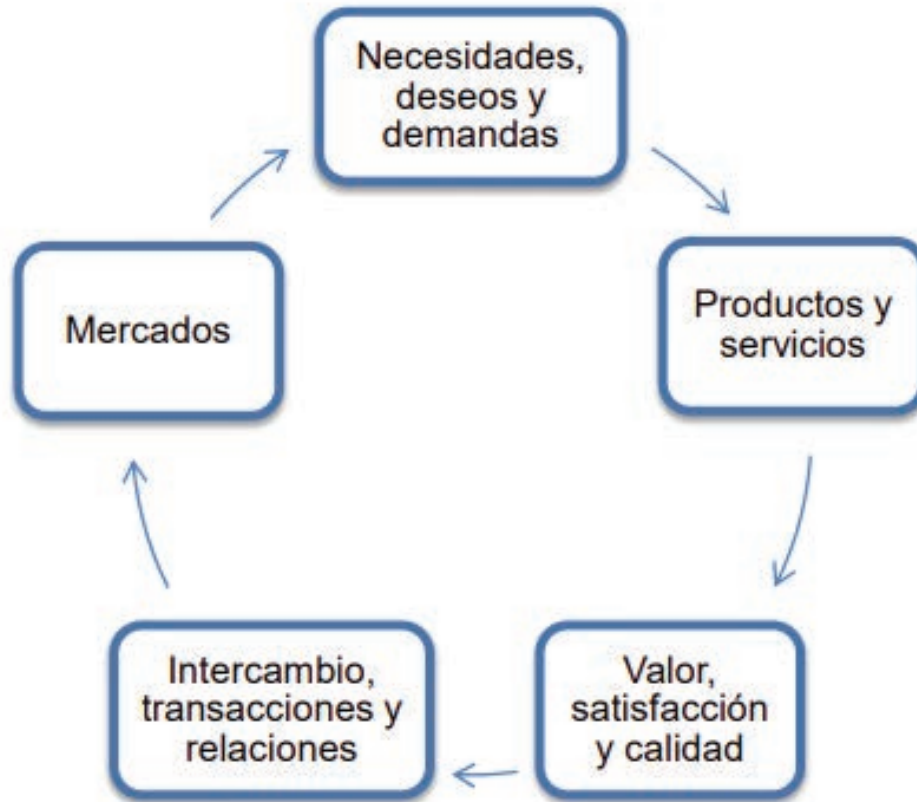
Fuente: "Marketing para turismo", por Phillip Kotler, John Bowen y James Makens, 2004, p6.

De acuerdo con Kotler, una definición más puntual de mercadeo es que este el proceso en donde se identifican y satisfacen las necesidades sociales y humanas de forma más rentable.

McCarthy y Perreault (2001) enfatizan en que el mercadeo no es parte del proceso de producción, por el contrario, es el que lo guía para que se creen los bienes y servicios adecuados y que sean los clientes correctos quienes los reciban. He aquí la importancia de identificar las necesidades de los clientes antes de pensar en un proceso de producción.

Los conceptos centrales del mercadeo se pueden apreciar en la siguiente imagen:

Figura 2. Conceptos centrales del marketing



Fuente: "Marketing para turismo", por Phillip Kotler, John Bowen y James Makens, 2004, p6.

La dirección de mercadeo de cada empresa debe basarse en el "análisis, la planificación, la ejecución y el control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos" (Kotler, 2004, p12).

1.1.1.2. Plan estratégico de mercadeo

Cuando hablamos del **plan estratégico de mercadeo** lo definimos como "el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing" (Kotler y Armstrong, 2007, p39). Lo anterior implica desarrollar en conjunto un plan que considere todos los elementos que conforman la empresa y así guiar los esfuerzos que se realicen en una misma dirección.





El plan estratégico de mercadeo inicia a nivel corporativo con el planteamiento de la visión, misión, valores, objetivos y la cartera de negocios de la organización, esto con el propósito de encaminar todas las estrategias hacia una meta común y se aplica en cada nivel funcional que la compone. La organización debe de contar con una misión realista, una visión que marque el punto en el futuro en el que se quiere estar, valores que guíen los comportamientos y ejemplifiquen la labor de la organización, objetivos claros que permitan llegar a cumplir lo declarado con anterioridad y finalmente definir en la cartera de negocios el conjunto de productos y servicios que componen a la organización.

Es vital que haya una clara distinción entre lo que es un plan estratégico de mercadeo y un plan de mercadeo. Como se mencionó anteriormente, el plan estratégico busca integrar todas las áreas de la organización para alcanzar un objetivo común, según las capacidades y el entorno en el que se desenvuelve. El segundo, se refiere a un concepto más operativo y detalla de manera más amplia las acciones que se deben de ejecutar para alcanzar las metas que se establecieron, por lo tanto, el plan de mercadeo forma parte del primero.

Un excelente plan de mercadeo establece objetivos que reflejen lo que la empresa quiere llegar a cumplir y alcanzar.

1.1.1.3.Segmentación

Este término va enfocado en dividir al mercado en grupos ya sea por necesidades, características o conductas de los consumidores. Para de esta manera darse cuenta de que dependiendo del grupo se requerirá de diferentes productos o mezclas de mercadeo que logren atraerlos. Es también importante para las empresas reconocer que en ocasiones es mejor enfocarse en solo un grupo o algunos y no en toda la población.

Las principales formas de segmentación son las siguientes:

- Geográfica: en esta se separa a la población por la zona en que viven ya sea por regiones, estados, ciudades o hasta vecindarios, esto dependerá de lo que quiera cada empresa.





- Demográfica: se busca dividir al mercado de acuerdo con variables demográficas, como edad, ciclo de vida, tamaño de la familia, sexo, educación, ingresos, nacionalidad, raza y religión.
- Psicográfica: es la segmentación por clase social, personalidad de los clientes o por el estilo de vida.
- Conductual: para esta el mercado debe dividirse en relación con las actitudes, conocimiento, uso o respuesta hacia el producto.

1.1.1.4. Mercado meta

Como ya se indicó anteriormente, la importancia de la segmentación será identificar los posibles consumidores potenciales según características similares, a este grupo se le conoce como Mercado Meta y Kotler respalda dicha definición indicando que es el grupo al cual la compañía decide servir.

Esquivel M (2009, p39) describe el mercado meta como el grupo de clientes al que se dirigirán los esfuerzos de mercadeo por eso la gran importancia que existe en lograr identificar correctamente este mercado. Una vez identificado el mercado que se va a satisfacer y conocer sus motivaciones, gustos y preferencias, se procederá a definir las características que permitirán diferenciar la marca mediante la estrategia de posicionamiento.

Es por lo anterior la suma importancia que tiene la correcta elección del mercado meta, ya que, de este dependerá el éxito o el fracaso de todo el plan. Por consiguiente, Ferrel y Hartline (2008) explican que se deberá evaluar muy bien cada segmento para saber si es atractivo y si ofrece oportunidades adecuadas a las capacidades y recursos de la empresa. Recordando también que no todos los segmentos, aunque cumplan con la mayoría de criterios son viables para ser elegidos como mercado meta, es por esto que Stanton (2007) ofrece una breve guía de cuatro normas para una correcta elección del mercado meta:

- I) Ser compatible con los objetivos e imagen de la organización.
- II) Las oportunidades en el mercado deben concordar con los recursos de la compañía
- III) Generar volumen de ventas suficientes a costos bajos para arrojar ingresos que justifiquen la inversión.



IV) Deben ser mercados con pocos competidores o débiles, caso contrario el producto debe ser muy ostentoso y ventajoso para atraer los clientes de la competencia.

1.1.1.5. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA o también conocido como *SWOT* por sus siglas en inglés, consiste en un marco de referencia que investiga y describe todos los aspectos fundamentales que serán de interés a la hora de establecer un plan estratégico, es una de las herramientas más utilizadas por los mercadólogos puesto que permite una familiarización con los factores críticos de la empresa tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (Oportunidades y Amenazas) logrando saber de esta manera ¿Qué se está haciendo? ¿Qué se debe mejorar? y ¿Qué aspectos se deben explotar?

Dicho de otra manera, esta herramienta permite a la gerencia saber de forma general como se encuentra la empresa, su ambiente y posición con respecto a los demás competidores y agentes del entorno.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2005) añaden otra de las aportaciones del FODA, la cual es la identificación de criterios adecuados para el desarrollo de estrategias factibles aprovechando oportunidades y puntos fuertes para combatir las debilidades y amenazas.

La empresa puede controlar principalmente los factores internos, sus propias capacidades y limitaciones, dichos aspectos están presentes en todas las relaciones de la organización y son fundamentales para un buen desarrollo de la misma. Mientras que otros teóricos sostienen que el enfoque principal de este análisis interno debe ser para y hacia los clientes, de modo que una fortaleza tendrá valor cuando su función sea satisfacer a los clientes y mejorar la relación con estos.

Por su parte, las amenazas y oportunidades si bien pueden en cierta manera controlarse dependiendo de qué tan robusta o preparada se encuentre la empresa para diferentes situaciones, en la mayoría del tiempo estarán dadas por factores externos y tendencias de los cuales la empresa tendrá el desafío de aprovecharlas o prevenirlas según sea el caso.

Figura 3. Análisis FODA



Fuente: "Fundamentos de Marketing", por Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2008, p, 54,

1.1.1.6. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es la herramienta muchas veces única en el mercado, con la que cuenta la empresa; aquella que la diferencia de los competidores y que se posicionará en la mente del mercado meta, en palabras de Michael D. Hartline (2012), "es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias en los grupos de interés".

La ventaja competitiva es un factor clave en el enfoque de los planes de mercadeo pues están ligadas a las oportunidades que ofrece el mercado y que la empresa puede aprovechar al contar con las herramientas idóneas para complacer sus demandas, caso contrario es probable que el producto ofrecido sea uno más en la gama de posibilidades. La ventaja competitiva está implícita en el programa integral de marketing, partiendo desde el análisis FODA en



dónde se visualizan las fortalezas y oportunidades con las que la empresa puede diferenciarse de su competencia, por otra parte, las debilidades y amenazas marcarán los aspectos a mejorar para la creación de una ventaja competitiva integral.

1.1.1.7.Cadena de Valor

Es indispensable identificar en el proceso productivo las actividades que añaden valor al producto o servicio según la percepción del cliente en vez de sólo incrementar su precio, pues ese valor diferenciado es el que el cliente está dispuesto a pagar por lo que se ofrece, la meta de una estrategia genérica es darle al público meta un valor superior al costo del producto.

La cadena de valor está arraigada en el proceso productivo de la empresa y distribución del producto. Considera el algoritmo que se desprende desde la compra de la materia prima hasta la transformación del producto final y colocación en las manos del cliente, por ende, considera todos los costos tanto directos como indirectos implícitos en la transformación y logística.

Con cada proceso productivo la cadena de valor crece, el éxito radica en examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones con el fin de dividir la compañía en actividades estratégicamente valorables y entender la trazabilidad de los costos.

La cadena de valor se puede segmentar en dos grandes grupos de actividades, por un lado, están las actividades primarias que son las que hacen una transformación directa sobre la materia prima para crear el producto, por otra parte, están las actividades secundarias, vienen siendo las gestiones de apoyo.

Michael Porter determina que existen 9 actividades genéricas que participan en la cadena de valor, entre las actividades de apoyo se encuentran: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Entre las actividades primarias están: logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y servicio al cliente.



1.1.1.8. Personalidad de Marca

El papel que juega la interacción de la marca con sus clientes es un tema de mucha importancia puesto que construye la base para visualizar y conceptualizar la identidad visual y pública de la marca, dicha forma de interactuar se define como "Personalidad de la marca", según Luiggi Santa María, CEO de Staff Creativa "La personalidad de marca es un conjunto de características emocionales y asociativas conectadas a una empresa o marca. Estas modelan la forma en la que las personas sienten e interactúan con una empresa. Con frecuencia la personalidad de marca refleja la personalidad de su base de clientes objetivo. Las marcas pueden tener una variedad de tipos de personalidades y, si no se definen, estas podrían cambiar día con día (lo que puede confundir a clientes y usuarios). La idea de una personalidad de marca se aplica a grandes y pequeñas empresas". Para crear una personalidad de marca, basta con que contestemos 4 preguntas: ¿Cuáles son nuestros rasgos característicos?, ¿Cómo nos relacionamos con los demás?, ¿Cómo actuamos?, ¿Cómo nos sentimos?

Según el sitio Web Branzai "Esto nos ayudará a transformar nuestra marca en un comportamiento humano, fácilmente reconocible. La personalidad de marca, otorga singularidad y relevancia, estableciendo algunos de los puntos más importantes en el comportamiento de la misma." Y aunado a una cultura corporativa, una identidad visual y verbal alineadas y una propuesta de valor correctas, son 4 de los principales pilares de una buena marca.

1.1.1.9. Factores críticos del éxito

Los factores críticos de éxito "son las actividades indispensables que tendrán un impacto proporcionalmente mayor en la capacidad de la organización de lograr su visión" (Summers, 2006, p.114). Con base en lo anterior es necesario enlistar las actividades que, ejecutadas de la manera correcta, permitirán a la compañía alcanzar lo planteado en el nivel organizacional. Los factores críticos de éxito permiten tener una visión general de lo que se necesita hacer para consolidarse en un mercado específico, para así lograr atraer y satisfacer necesidades del mercado meta y sobre todo cómo mantener su preferencia sobre los demás competidores.



Para lograr identificar dichos factores es indispensable realizar un análisis situacional del entorno y la industria en el que se desarrolla el giro del negocio. La escritora López M, señala que “...existen dos áreas del entorno a estudiar, el microentorno que está determinado por variables que suelen afectar la estrategia de una empresa en concreto...” y, por otra parte, “...el macro entorno en el que las variables en objeto suelen influenciar por igual, positiva o negativamente, la estrategia de todas las empresas de un sector o más sectores productivos...” (2008, p. 30, 31).

La industria de la moda presenta una aguerriada competencia en donde el factor diferenciación, el servicio al cliente, la identidad y la forma de interactuar de la marca con su mercado meta juegan un papel trascendental en el éxito de cualquier competidor, de aquí que estos factores sean tan importantes a la hora de considerar la estrategia a seguir.

1.1.1.10.Macro ambiente

Es necesario determinar el macro ambiente bajo el cual se desarrolla la industria, definido como los elementos que rodean la empresa, elementos que no pueden ser controlados por la misma, pero que si tiene una repercusión directa en la gestión. Entre las principales fuerzas del macro ambiente que pueden tener repercusiones directas sobre él se destacan las fuerzas económicas, tendencias demográficas, cultura, políticas gubernamentales, entorno natural y tecnológico, tendencias sociales, entre otros. Dichas fuerzas pueden representar amenazas u oportunidades para la marca, por lo que se debe hacer un cuidadoso seguimiento y contrarrestar las adversidades.

Kotler y Armstrong, enuncian a los principales agentes que los componen, para el microentorno: “...la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los diferentes públicos”. En lo que se refiere al macro entorno “se enlistan las siguientes fuerzas: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales...” (2007, p. 70, 75).

1.1.1.11.Investigación de Mercados

El plan de mercadeo de una compañía está determinado en gran medida a la información e interpretación de los datos que se extraen de una investigación





de mercados. Es el elemento indispensable que hace que la planeación estratégica tenga sentido y su ejecución sea redituable.

La investigación de mercados se puede definir como el proceso de recopilación y análisis de la información referente a la industria y mercado de la compañía, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas en el campo de *marketing* y operativo. De ella se definen objetivos, ventajas competitivas, planes estratégicos, cambios en la cadena de valor y demás, que se alineen más a la búsqueda incrementar la rentabilidad.

En palabras de Richard L. Sandhusen, la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia" (Mercadotecnia, 2002, p. 199)

El principal objetivo de la investigación de mercados para este proyecto es conocer al cliente meta al cual están dirigidos los productos de la compañía, es indispensable indagar cuáles son sus necesidades, qué expectativas tienen del producto, además, de poder obtener todos los posibles datos referentes al mercado e industria para tabularlos y analizarlos con el fin de tomar decisiones que aumenten la rentabilidad del negocio.

Solomon M, (2013, p.7, 11) describe el análisis del comportamiento del cliente como el "estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos". Además, menciona que las "principales variables demográficas que influyen en el comportamiento son: la edad, el género, estructura familiar, clase social o ingreso, origen étnico, geografía y estilo de vida"

Existen diferentes pautas para el desarrollo de una investigación de mercados:

- Determinar las necesidades de información
- Realizar estudios preliminares en los que se analiza rápidamente la situación de actual de la compañía y el mercado y se definen los objetivos de la investigación





- Definir el tipo de estudio más adecuado
- Preparación del estudio
- Investigación real en la que se definen y analizan las fuentes de datos, se diseña la muestra, se realiza la elaboración de cuestionarios, entrevistas o encuestas y se realiza el trabajo de campo
- Trabajo final en el que se realiza la depuración de la información, tabulación e informe.

1.1.1.11.1. Estudios preliminares y definición de fuentes de información

Los estudios preliminares tienen como finalidad determinar las bases de la investigación mediante un sondeo general de la empresa y su contexto con la finalidad de decidir el alcance del estudio y definir los objetivos de la investigación. Entre los aspectos que se examinan están: la empresa (trayectoria, productos, precios, costos, organigrama, objetivos a corto mediano y largo plazo), el mercado meta (distribución geográfica del mercado, preferencias y estacionalidades de compra, segmentación), organización comercial (canales de distribución, organización del departamento de ventas, incentivos y comisiones de ventas, dinámicas comerciales, modelo de descuentos, márgenes por producto), competencia (ubicación geográfica, ventaja competitiva, trayectoria, segmento de enfoque), abastecimiento, control de inventarios, entre otros.

Por otra parte, antes de realizar la investigación se deben definir las fuentes de información considerando aspectos como el grado de fidelidad, origen de la fuente y grado de obsolescencia.

Las fuentes de datos se pueden clasificar en dos grupos:

- Fuente primaria: es aquella que provee una evidencia directa sobre el tema a investigar, son fuentes de primera mano. Entre ellos se pueden mencionar documentos originales, diarios, novelas, minutas, entrevistas, apuntes de una





investigación, noticias, documentales, fotografías, autobiografías, cartas y discursos.

- Fuente secundaria: son fuentes que contienen datos o información de fuentes primarias, son datos reelaborados, o sintetizados. Como ejemplos destacan los resúmenes, obras de referencia, datos estadísticos elaborados con múltiples fuentes, entre otros.

1.1.1.11.2. Tipos de investigación

Hay varios tipos de investigación de mercados aplicables según los objetivos del estudio y la forma en la que se desea analizar los datos. Entre las principales:

- Investigación exploratoria: se utiliza principalmente en temas desconocidos o poco estudiados con el objetivo de aclarar situaciones ambiguas y formarse una idea aproximada del escenario.
- Investigación descriptiva: consiste en observar detenidamente al agente a investigar sin tener interacción alguna con él. Se centra en las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde y cómo. Este tipo de investigación resulta de mucha ayuda pues valora las características de la muestra, dando como resultado un mayor conocimiento del comportamiento del mercado meta.
- Investigación causal: tiene como prioridad obtener evidencia de la relación causa y efecto de un evento. Se centra las preguntas de por qué, para qué y cuál es el motivo.

1.1.1.11.3. Diseño de la muestra

Estudiar una pequeña parte de la población del mercado meta es más rápido y eficiente que estudiar a todo el mercado. Diseñar la muestra de la investigación, tiene como finalidad determinar el porcentaje de la población finita a estudiar que represente y que





puedan llevar a inferir las características y preferencias del mercado meta.

El tamaño de la muestra es la cantidad de elementos elegidos de manera aleatoria o no aleatoria que representan a la población. Este dependerá de tres aristas: el grado de error permitido, del nivel de confianza deseado y del carácter finito o infinito de la población.

Elegir el tipo de muestreo (aleatorio o no aleatorio) está ligado a las características de la población, entre las principales: ubicación geográfica, número de elementos de la población y objetivos específicos de la investigación.

El muestreo aleatorio o probabilístico exige que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos, mientras que el muestreo no aleatorio la elección del elemento depende del juicio del equipo investigador.

Se debe ser muy cuidadoso en el proceso del diseño y selección de la muestra, pues se puede incurrir en sesgos que impidan obtener resultados útiles para la empresa y, por tanto, que todo el plan de mercadeo sea un fracaso.

La fórmula para estimar el tamaño de la muestra dependerá si la población es finita o infinita

Cuadro 1. Fórmulas para estimación de poblaciones estadísticas

Poblaciones finitas	Poblaciones infinitas
$n = \frac{(z)^2 p q N}{(N-1)^2 e + z^2 p q}$	$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$
N: Población	E: Error muestra
E: Error muestra	Z: Nivel de confianza
Z: Nivel de confianza	P: Probabilidad de éxito
P: Probabilidad de éxito	Q: Probabilidad de fracaso
Q: Probabilidad de fracaso	
**Para poblaciones menores a 100 000	





1.1.1.11.4.Recolección de datos

Una vez elegido el tipo de investigación y diseñada la muestra, se procede a recolectar los datos requeridos por medio de: encuestas, observación, grupos focales, sondeo u otros métodos; sin realizar la menor inferencia en los resultados aportados por la población.

1.1.1.11.5.Procesamiento y depuración de los datos de la investigación

Una vez realizada la recolección de datos se procede a tabular y depurar la información. Inicialmente se depura con el fin de corregir errores de los entrevistados y luego se codifica con el propósito de facilitar la tabulación.

1.1.1.11.6.Formulación de conclusiones y desarrollo de informe

Finalizado el proceso de tabulación de la información, se interpretan los resultados y se plantean las conclusiones del estudio. El informe final servirá como fuente de apoyo para que la compañía tome decisiones en torno a un tema o bien, como en este caso, sirvan como base para el desarrollo de una propuesta de plan de mercadeo.

1.1.1.12.Mezcla de Mercadeo

Aproximadamente hace tres décadas, Bomms y Bitner fueron los principales autores que impulsaron el mercadeo hacia una evolución del concepto clásico de las 4 Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), a una visión más integral donde se exponen 7Ps, agregando conceptos fundamentales (Prueba, Personas y Procesos) que si bien en principio están dirigidos primordialmente al área de servicios, son considerados por el equipo de trabajo como esenciales para la consecución de los objetivos estratégicos de mercadeo; y en específico para los servicios complementarios al proceso de venta ofrecidos por Bearded Man y su atelier. A continuación, se explican los conceptos más relevantes de las 7Ps de la mezcla de mercadeo:



1.1.1.12.1.Producto

American Marketing Association presenta el concepto de producto como el “conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales"

Los productos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Consumo: estos son los adquiridos para el consumo personal. Entre estos están los productos de conveniencia (los adquiridos con mayor frecuencia y sin esfuerzo), de compras (que el consumidor compara según calidad, precio y estilo), de especialidad (por ejemplo, cuando pagan más por una marca en específico) y los no buscados (los que el consumidor no conoce y generalmente no piensa en comprar).
- Industriales: estos son los adquiridos por empresas para llevar a cabo las funciones del negocio.

1.1.1.12.2.Precio

Este se refiere a la “cantidad de dinero cobrada por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 309).

Existen varios métodos de fijación de precios:

- Basado en el costo, cuando se busca un margen de ganancia X basándose en el costo de generar el producto.
- Basado en el valor, en este caso se deja de lado el costo del mismo y se toma en cuenta el valor percibido por el cliente para dicho artículo y la necesidad que este subsana.



- Basado en la competencia, es cuando se fijan estrategias de precio pensando en el mercado como un todo y los demás oferentes que tienen el mismo producto.

A su vez, cuando un producto es nuevo, existen estrategias de fijación de precio dirigidas, a saber:

- Penetración que es cuando se ofrecen siempre precios inferiores a los de la categoría y el producto se considera con un valor superior al precio que tiene.
- Alineamiento cuando el precio corresponde con el valor medio del mercado y con el que los compradores le atribuyen.
- Selección, esta se utiliza para capturar el nivel más alto del mercado y se da cuando el precio corresponde con el valor percibido por el cliente, pero este es muy superior al valor medio de mercado.

1.1.1.12.3.Plaza

Acá se hace referencia a la ubicación del local comercial, sus subsidiarias y medios electrónicos que facilitan el proceso de ventas, de estos se deben considerar aspectos visuales, de espacio, diseño del área de negocios, entre otros que impactan directamente en la relación con el cliente, además, del tipo de estrategias de distribución que el negocio puede utilizar para llegar a un mayor volumen de ventas.

Según la revista Entrepreneur, en su artículo “Define las 4P de tu negocio” se deben realizar las siguientes preguntas en este apartado:

- ¿Cómo y dónde traeré mi producto para mis clientes?
- ¿Dónde produciré mi producto o servicio?
- ¿Qué canales de distribución usaré?

Asimismo, R, Wright en su libro Marketing: Origins, concepts, environment explica que se debe tomar en cuenta aspectos como distribución intensiva,



distribución selectiva, distribución exclusiva, conceptos que se ahondaran en capítulos posteriores.

1.1.1.12.4.Promoción (Mezcla)

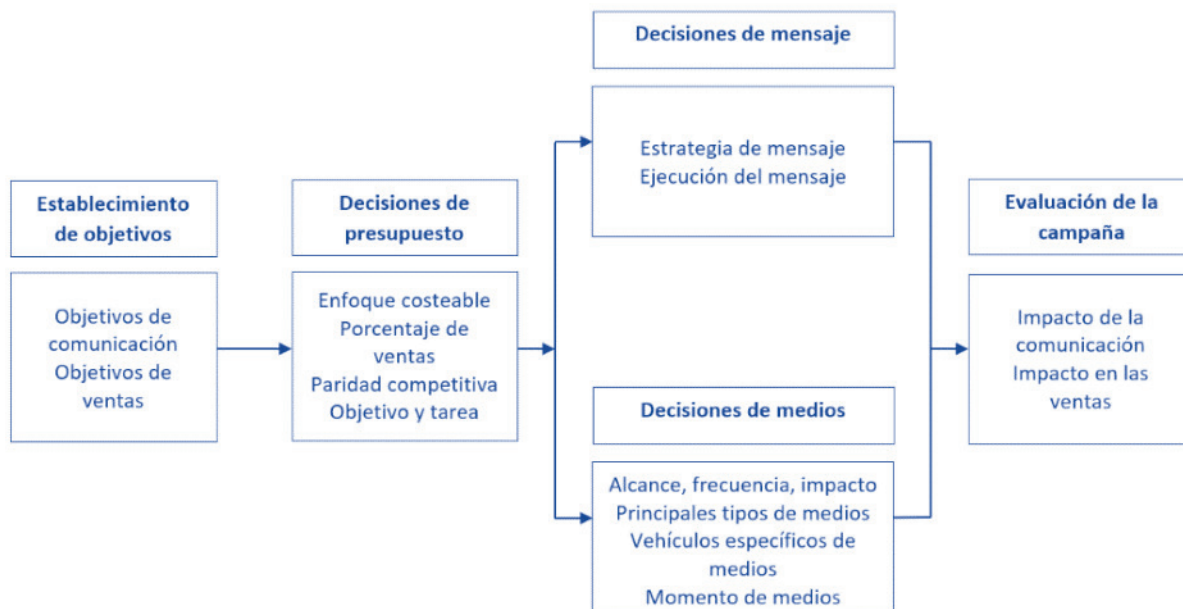
Es el conjunto de herramientas con las cuales toda empresa u organización comunica a su mercado meta sus objetivos publicitarios con el fin de generar una respuesta u acción deseada según los gustos y necesidades a satisfacer. La mezcla de promoción debe de contemplar aspectos ya mencionados como el producto, el precio y la plaza, de manera tal que el mensaje que se transmita sea uniforme y congruente.

Las herramientas utilizadas en la mezcla de promoción o mezcla total de comunicación de marketing son:

1.1.1.12.4.1.Publicidad

Se define como “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 431). Es importante que antes de emprender cualquier acción se consideren los siguientes aspectos:

Figura 4.Principales decisiones de publicidad



Fuente: Kotler & Armstrong (2007), Marketing, p.461



El primero, establecer el objetivo de la publicidad considerando qué es lo que se quiere realizar, a quienes se les va a comunicar y en qué periodo de tiempo. Para poder llevar a cabo lo anterior se debe de definir cuál de los tres tipos de objetivos que existen se ajusta a la necesidad de la empresa: informar, se utiliza para dar a conocer un producto nuevo, un ajuste de precio o una actualización o modificación. También se puede persuadir, principalmente cuando existe competencia y que, además, va en aumento es necesario utilizar tácticas que permitan convencer al mercado meta de que la marca o producto es el mejor, o que se ofrece los mejores beneficios o atributos y así influir en una acción de compra. Y finalmente se puede recordar, especialmente para productos de ciclo de vida en madurez para que los clientes mantengan presente siempre a la marca.

Una vez definido el objetivo, se determina el presupuesto a invertir para elaborar la estrategia y este puede variar según la etapa de vida del producto (desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y decadencia), la participación de mercado, la diferenciación de productos y la competencia que exista.

Los principales métodos que se utilizan son: método costeable el cual está limitado según capacidad financiera de la empresa, es común que se utilice en micro y pequeñas empresas donde se tiene el recurso financiero restringido. También está el porcentaje de ventas donde se asigna con base en un porcentaje como su nombre lo indica considerando las ventas de años anteriores y las esperadas, la paridad competitiva es una estrategia que implica conocer a los competidores principales y analizar sus esfuerzos publicitarios para equiparar la inversión a realizar, claro está este método implica tener una capacidad económica robusta y es utilizado por grandes compañías. Finalmente, está el





método de objetivo y tarea con el que primero se define lo que se desea obtener con la promoción y fijar el presupuesto que se necesitará.

Cada uno de los mencionados anteriormente tiene sus ventajas y desventajas, es necesario realizar una inversión y requieren de un gran compromiso por parte de la gerencia. Es fundamental que se valoren muy minuciosamente y que el método que se escoja se ajuste a la necesidad y capacidad de la empresa.

Habiendo identificado el objetivo y con el presupuesto definido se procede a crear el mensaje que se comunicará al mercado meta, que solo tendrá éxito si logra sobresalir y captar la atención entre la saturación existente en el entorno actual, lo anterior se logra mediante una ejecución acertada entre los diferentes estilos que existen: segmento de vida, estilo de vida, fantasía, estado de ánimo o imagen, musical, símbolo de personalidad, conocimientos técnicos, evidencia científica y testimonio o respaldo; además, de utilizar un tono y palabras adecuadas.

Con respecto a la decisión de los medios se debe de considerar aspectos como la cantidad o porcentaje de clientes que se quiere captar, el promedio de exposición al mensaje y el impacto a generar. Además, actualmente existe una amplia variedad de medios por lo que es fundamental realizar un análisis de cuál o cuáles son los que se ajustan mejor según las variables anteriores y los patrones o hábitos de los clientes a quienes se va a dirigir la publicidad.

Finalmente debe de realizarse una evaluación de la publicidad, tanto a nivel de comunicación como de ventas. El primero enfocado en el mensaje en sí mismo y el segundo en las ventas que se generaron durante el periodo en el que se realizó la publicidad.





1.1.1.12.4.2.Promoción

Se refiere a todo aquel “incentivo a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto a servicio” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 476). La finalidad es el incremento de las ventas, pero visualizando una participación mayor en el mercado a futuro. Dentro de las principales estrategias para la promoción se pueden mencionar cupones de descuento, los cuales le permiten al cliente presentarlos cuando realizan una compra y se les aplique el beneficio sobre el producto o total a pagar, también están las bonificaciones o muestras que se dan de manera gratuita o a un valor menor del precio de lista, las recompensas a clientes frecuentes son incentivos a clientes fieles de la marca o de un producto en específico y que se les da un incentivo por el consumo o compra frecuente y finalmente los sorteos o juegos donde los clientes tienen la oportunidad de ganar algo al participar y probar su suerte.

Para el desarrollo de cualquier programa de promoción el departamento de mercadeo debe de estructurar el plan de acción, las siguientes son acciones básicas que se deben de plantear para que el programa sea exitoso: Magnitud, determinar el grado de incentivo a ofrecer, los lineamientos de la participación para la promoción, quienes pueden participar o disfrutar del beneficio, muy importante establecer el periodo por el cual se va a dar la promoción, seguido se debe definir la estrategia a seguir para comunicar el programa y promover la participación deseada y finalmente realizar una evaluación para determinar el impacto generado, la consecución de objetivos y los aspectos a mejorar.

Es importante que el programa de promoción tenga objetivos definidos que estén en función de las estrategias generales de la empresa debido a que cualquier estrategia





que se emplee requerirá de una inversión económica y recurso humano.

1.1.1.12.4.3. Ventas Personales

Es uno de los métodos más efectivos de comunicación, ya que, permite un contacto directo para “informar a los clientes acerca de productos y persuadirlos de comprarlos” (Ferrell & Hartline, 2012, p.308). Se requiere reclutar y capacitar personal al que se le debe de evaluar para medir resultados, considerando el objetivo a seguir y la cantidad de vendedores que se necesitaran.

Es una herramienta donde se obtiene una gran fuente de información sobre los gustos y necesidades del mercado meta, permite identificar problemas en el servicio y los productos, establecer relaciones de largo plazo y poder identificar aspectos a mejorar para adaptarse según las tendencias del momento. Para toda empresa es importante contar con un equipo de ventas personales que está alineado con los objetivos de la marca y que pueda ser una herramienta de crecimiento, que apoye las demás tácticas de promoción que se emplean y así lograr metas de ventas y relaciones duraderas.

1.1.1.12.4.4. Relaciones publicas

Para cualquier negocio es fundamental que haya una buena percepción sobre la marca y los productos que se ofrecen, por lo que es indispensable contar con un adecuado manejo de las relaciones publicas en el mercado, pues no solo se busca la aprobación de sus clientes, sino de patrocinadores, inversionistas y medios de comunicación.

El sitio Web y redes sociales de cualquier empresa es un instrumento que se utiliza de gran manera como un medio de relaciones públicas donde se le brinda un espacio a sus clientes para consultas o información, además, están las





publicaciones de noticias positivas y el patrocinio de eventos con enfoques sociales.

1.1.1.12.4.5.Mercadeo Directo

“Consiste en conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente elegidos, tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 508). Existen muchos métodos de aplicación como las llamadas, los correos electrónicos, uso de quiscos y las revistas o catálogos; y que sin lugar a dudas el avance tecnológico ha repercutido significativamente en la manera en la que el marketing directo se realiza, proporcionando una comunicación bilateral, pero que también ha presentado problemas como fraudes y sobre información.

Actualmente surge una nueva tendencia de marketing directo integrado, con la cual se busca crear campañas publicitarias que empleen varios medios de manera coordinada con el propósito de crear un impacto mayor en el cliente y lograr un incremento de las utilidades.

1.1.1.12.5.Procesos

Este se refiere a “el método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios.” (Hernández-Díaz, 2018).

Aquí el cliente espera que la calidad del servicio brindado sea el mismo para todos los clientes de la marca, cuidando así que la calidad sea estándar. También es importante que la empresa analice cuáles de sus procesos logran hacerlos mejor que la competencia y si no tienen tratar de ver que hacer para atraer más clientes.





1.1.1.12.6.Prueba

La prueba física ha ido en aumento en los últimos años, ya que, a los clientes les agrada conocer sobre la opinión de otros clientes hacia el negocio, les gusta averiguar sobre qué piensan acerca de los locales, accesorios, colores, entre otros.

Actualmente las páginas de redes sociales o de Internet en general, tienen lo que son comentarios sobre clientes anteriores, lo cual hace que se le dé una calificación al negocio y los posibles nuevos clientes pueden ver esto como un punto de referencia de qué pueden o no esperar del lugar y de esta manera decidir si quieren visitar cierto lugar o mejor se deciden por otro mejor calificado.

1.1.1.12.7.Personas

Las personas tanto desde el punto de vista de clientes como colaboradores, son realmente importantes, es por eso que el tipo de inducción que se les imparte va a depender mucho del tipo de servicio que brinden y/o requieran. El cliente espera que el personal denote total conocimiento del producto o servicio y que, además, el trato que reciba sea el adecuado, ya que, la pérdida de clientes puede en ocasiones deberse a un mal trato en la interacción entre clientes y empleados.

Este aspecto es aún más importante para las empresas de servicios, sin embargo, cuando se trata de productos, muchos clientes también esperan una buena atención, asesorías y muestras, entre otros aspectos que el cliente valora. Así como todo lo referente a manejo de quejas, reclutamiento y selección de personal, gestión de los tiempos de espera y un manejo integral de las interacciones sociales.

1.1.1.13.Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2007), lo definen como “la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto tiene en la mente de los



consumidores, en relación con los productos de la competencia” (p.220)

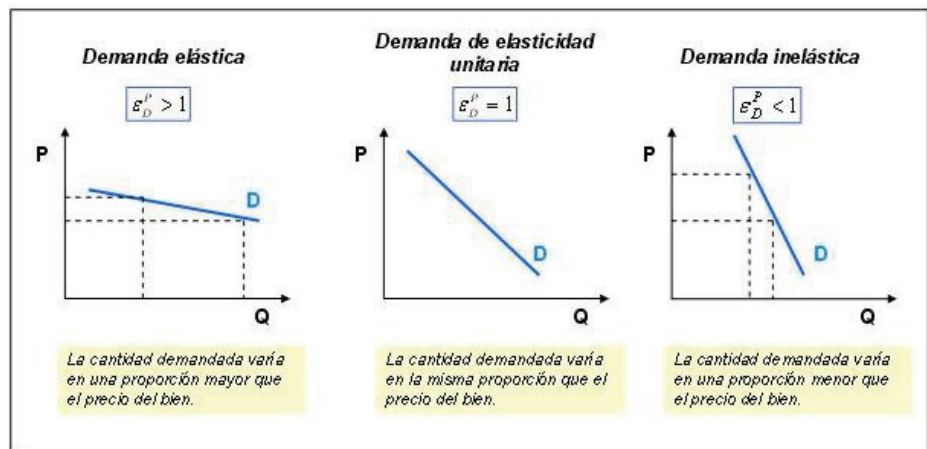
Un aspecto importante para posicionar el producto es la creación de ventajas competitivas ya sea bajando precios o por el contrario subirlo, pero haciendo ver por qué el producto es de mayor calidad o trae consigo más beneficios para el consumidor.

1.1.1.14. Elasticidad de la demanda

Esta se puede definir como la sensibilidad que tiene la demanda de un producto en relación con las variaciones en el precio que este presenta. Al analizar esto se puede ver que, si el precio aumenta, las ventas van a disminuir y por el contrario si baja, estas van a aumentar.

$$E_p = \frac{\text{Var. \% Q}}{\text{Var. \% P}} = \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}}{\frac{P_2 - P_1}{P_1}}$$

Si un producto es de primera necesidad, esto hará que la demanda sea inelástica, ya que, las personas no dejarán de adquirirlo, aunque el precio cambie. Por otra parte, si es un producto de lujo esto hará que la demanda sea elástica, ya que, si el precio sube la demanda baja considerablemente en algunos casos.



Fuente: Alejandro Buján, Enciclopedia Financiera. Elasticidad de la Demanda .2012.

www.encyclopediainfinanciera.com. Tomado el 7 de octubre del 2018.





1.2. Contexto de la industria

1.2.1. Definición de la industria de moda masculina y datos estadísticos aplicados en Costa Rica

1.2.1.1. Empresas de moda masculina

1.2.1.1.1. Historia de las empresas en Costa Rica.

Lucía Arce, historiadora del Teatro Nacional, considera que el vestir no debe verse solo como algo superficial, sino como la clave para encontrar una identidad.

La moda también depende de momentos políticos, de cambios sociales, de avances en la tecnología, de la situación económica y, además, de las corrientes artísticas de la época.

En la época de la colonia, se importaban hilos de Colombia, España y Jamaica. A finales de 1700 se comenzó a traer ropa de París, se importaba seda desde Portugal, encajes, cintas de seda y pasa cintas desde Francia.

La historia de la moda no es ajena a nuestro país. Fue en las épocas doradas de los comienzos del siglo XIX que el buen gusto por el vestir forjó lo que se convertiría a la postre en un campo de gran demanda.

El historiador y diseñador José María Milo Junco ha investigado el desarrollo de la moda en el país y asegura que las señoras de la alta sociedad costarricense de aquellos años se interesaron profundamente en la moda que se movía en el mundo y quisieron traer al país los hermosos vestidos que se usaban en Italia y Francia.

Frente a la Soda Garza en la Avenida Central, existía una tienda que ofrecía lo necesario para elaborar trajes a la moda. Todo podía comprarse ahí y luego ser llevado donde las mejores costureras de la época: las Balmaceda, las Campos de Heredia, las Gamboa o a donde Teresa Barrionuevo o Leila Guardia que contaban con muchachas que trabajaban en sus talleres.

Para las décadas de 1920 y 1930 llegaron al país las primeras máquinas de coser, las cuales fueron de gran importancia para los



Ocho diseñadores de Costa Rica exhibirán trabajo en Fashion Week de Panamá

Por: [Manuel Herrera](#) 11 octubre, 2016

Costa Rica in Bloom es la más reciente colección de la diseñadora Jennifer Lang que estará por primera vez sobre la pasarela del [Mercedes-Benz Fashion Week Panamá](#), que inicia este jueves 13 de octubre y se extenderá hasta el sábado 15 en Ciudad de Panamá. El sexto look Lang lo llevará para la gala.



Cortesía de Juan Calivá.

Ella será parte del grupo de ocho diseñadores que participarán en la Semana de la Moda de Panamá, este viernes 14, de la mano de Procomer que creó el clúster Estilo Costa Rica con el fin de que una delegación nacional muestre su trabajo en el extranjero.

Además de Lang, en el prestigioso desfile participarán Concepción Miranda (CM), Frank Fernández (NINFO), Erika Ávila Bouzid y Valeria Maroto González (Makalo), **Jasón Guzmán (Bearded Man)**, María Lourdes Castro (Guayaberi), Monserrat Dibango y Vanessa Webb.

Para muchos de los participantes será la primera vez que expongan su producto en el exterior. Como parte de la actividad, Procomer tendrá un espacio de cuatro stands para promover el diseño de esta emergente industria creativa durante la actividad que reúne a mucha de esa industria, informó la entidad en un [comunicado de prensa](#).

Periódico La Nación, Viva, 11 octubre, 2016
Extracto de Nota

expertos en moda ya fueran costureras o sastres, esto porque se logró mejorar la producción.

En la década de los 90 Costa Rica logró ser más competitivo en el ámbito textil, las maquilas de grandes empresas se encontraban en el país, las mismas creaban las prendas y luego lograban también la exportación de estas. Sin embargo, la cantidad de cargas sociales hizo que para finales de esa década varias empresas se fueran del país hacia otros países de Centroamérica en donde las cargas eran menores.

Los últimos años han sido de gran importancia para la moda, centros como la Universidad Creativa, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y la Universidad Veritas, han ayudado a formar a grandes diseñadores con muy buenas ideas y diferentes gustos, lo cual abarca las preferencias de muchos consumidores. Además, los diseñadores ahora tienen la ventaja de que en el país existen pasarelas que se han dado a conocer en los últimos años y que de hecho los más metidos en moda esperan con ansias, también existen medios físicos y virtuales que brindan la oportunidad al diseñador de ser conocido a mayor escala.

Entre los principales desfiles de moda en el país destacan dos:

- **Costa Rica Fashion Week:** Este desfile se ha llevado a cabo en el país desde el 2001, por lo general se lleva a cabo en el mes de agosto y dura cuatro días. Se ha realizado en lugares como la Torre Geko, la Antigua Aduana y en el hotel Aurola Holiday Inn, en San José. En este desfile tienen la oportunidad de participar tanto diseñadores nacionales como internacionales. En este evento también se realizan conferencias que les brinda



a los diseñadores consejos sobre cómo seguir creciendo en la industria.

- Mercedes-Benz *Fashion Week* San José: Ha llegado a ser uno de los eventos de moda más esperados en el país, de hecho, también se ha llevado a cabo el Mercedes-Benz *Fashion Week* Guanacaste, en Hacienda Pinilla. Leonora Jiménez es gestora de estos eventos y ha logrado que el evento tenga gran respeto a nivel nacional como internacional. Para el año pasado se duplicó el número de diseñadores nacionales en participar, esto debido a la alianza que se tiene con Procomer con el clúster de moda Estilo Costa Rica. ¡Ambos eventos han llegado a ser cubiertos por el canal E! Entertainment. Estos desfiles, además, han sido nombrados por el Ministerio de Cultura y Juventud como de interés cultural.

En la actualidad, los diseñadores que quieren ser reconocidos a nivel nacional e internacional buscan en especial participar en estos dos eventos, ya que, son los eventos que hasta los que no saben nada de moda al menos han escuchado nombrar alguna vez. Además, de darse más a conocer en estos eventos, también logran la venta de algunos de sus productos durante los eventos y pueden aumentar sus contactos en el mundo de la moda.

1.2.1.1.2. Tipos y características de las empresas

Se han desarrollado pequeñas y medianas empresas en especial en la zona de occidente, la cual es la ubicada al oeste del Valle Central. Esta zona alberga alrededor del 13% de la población del país y se destaca por su desarrollo urbanístico, agro productivo, comercial y por su densidad.

Estas empresas trabajan mucho el punto en diferentes mezclas de textiles, es lo que se conoce como Punto y se elaboran muchas *Tshirt*, pero también camisas, pantalones y accesorios.

Entre los principales tipos de empresas podríamos mencionar los siguientes:



“El consumidor ahora percibe el diseño nacional como algo de calidad y aspiracional, eso induce al cliente a optar por ese producto y escogerlo”, Leonora Jiménez, modelo, empresaria y organizadora del Fashion Week San José.

- Maquiladoras, debido a los altos costos en el país la cantidad de maquiladoras ha disminuido, pero de igual manera estas le quitan la oportunidad a los nacionales de diseñar, ya que, en ellas solo se realizan las funciones de ensamblaje de piezas.
- Sastres, han disminuido con los años, pero en especial los hombres de mayor edad los prefieren para elaboración de trajes enteros o en especial para la creación de sacos, ya que, estos son diseñados a la medida.
- Empresas de accesorios, estas pueden ser de bisutería o fajas. Existen muchos hombres que compran pulseras o también collares, esto no se ve como algo de la mujer solamente, por lo que les da oportunidad a los diseñadores de crecer.
- Zapateros o diseñadores de bolsos de hombre, ellos también crean lo que son billeteras y lo que es trabajado en cuero es visto como de muy buena calidad.
- Diseñadores de ropa, gracias a Procomer, a la Universidad Creativa, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y a otros colaboradores estos han venido en gran aumento y se ha llegado a respetar mucho más el trabajo nacional que hace unos años, en donde solo se prefería la ropa que venía de afuera.

1.2.1.1.3.Participantes actuales del mercado de empresas

Si de hacer un recuento de todos los participantes que intervienen del mercado textil se trata, la lista sería casi interminable, ya que, estos son muchos y muy variados, van de los proveedores en los cuales vamos a encontrar desde proveedores de hilos, telas, maquinaria, hasta los proveedores de botones y demás materiales necesarios.

Por tal motivo, en este apartado se obviara el mencionar en dicho mercado a alguno de los proveedores en particular , ya que, la oferta es amplia y va de tiendas

al detalle, a grandes empresas e incluso importadores mayoristas que ofrecen sus bienes en el mercado, tan amplio es el mercado que basta con buscar en Internet telas en Costa Rica, el resultado arrojará más de 20 comercios dedicados a dicha comercialización, por consiguiente, si bien los proveedores con la parte fundamental en la cadena de abasto y consigo en la producción de los artículos, es tanta su oferta que no juegan un papel determinante en el producto como tal.

Asimismo, el presente apartado se limitará en una primera fase a indicar y describir todos los sectores que de forma directa o indirecta se convierten en los participantes actuales de este mercado de empresas:

- **Capacitadores y desarrolladores: Entendiéndose aquí todas aquellas casas de enseñanza que** dedican esfuerzos a la educación de la moda en el país, la Universidad Creativa, la Universidad Veritas y el Instituto Nacional de Aprendizaje, han abierto espacios para la formación en este ámbito y han llevado la batuta en lo que a la enseñanza de la costura y la moda se refiere.
- **Promotores:** Se hace alusión acá, a todas las empresas o iniciativas sean de tipo públicas o privadas que encuentran algún interés en promocionar el mercado de la moda como tal, dentro del ámbito público se puede encontrar a la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) quien ha asumido un papel fundamental para fomentar y apoyar acciones de promoción e impulsar el sector de diseño y moda costarricense tanto dentro como fuera del país, principalmente desde el 2015 que inició a gestar la iniciativa “Clúster Estilo Costa Rica”, una agrupación de diseñadores nacionales que tiene como meta dar a conocer sus creaciones a nivel nacional e iniciar el proceso de internacionalización para competir en el mercado global. Adicionalmente, se han sumado iniciativas

Acerca de Estilo Costa Rica

4 de agosto 2017

En el 2015 se empezó a gestar el clúster Estilo Costa Rica, una agrupación de diseñadores nacionales que tiene como meta dar a conocer sus creaciones a nivel nacional e iniciar el proceso de internacionalización para competir en el mercado global. Actualmente, el clúster está compuesto por diseñadores de accesorios, lencería, moda femenina, moda masculina, trajes de baño, calzado y joyería.



A la fecha, el clúster Estilo Costa Rica ha participado en grandes vitrinas de la moda como el Mercedes-Benz Fashion Week San José 2016, Mercedes-Benz Fashion Week Panamá 2016, una activación con compradores en el marco de la feria Swim Week Miami y ahora estará participando en el Mercedes-Benz Fashion Week San José 2017.

Uno de los objetivos que persiguen el clúster, y por lo cual PROCOMER apuesta por este modelo, es el desarrollo de economías de escala, pues en conjunto se logra promover el sector, se genera un aumento en la producción y en las exportaciones de los miembros del consorcio, así como la baja en los costos.

<https://www.procomer.com/en/news/16-disenadores-del-cluster-estilo-costa-rica-presentan-sus-colecciones-en-mercedes-benz-fashion-week-san-jose>



privadas como la feria Swim Week Miami, La pasarela del Mercedes-Benz Fashion Week San José que es considerado el mayor evento de moda en Costa Rica por la misma PROCOMER, el Costa Rica *Fashion Week* y otras iniciativas más ya comentadas.

- **Farándula:** Paralelamente a las iniciativas de moda está el mundo de la farándula, tanto nacional e internacional y son indudables las repercusiones que esta tiene en el diseño y la moda, hoy existen canales dedicados enteramente a la moda, otros que dan cobertura a eventos y actividades especiales como E! Entertainment, que cubren los Latin Grammys, Los Oscar y muchas más, en donde el buen o mal vestir son arduamente comentados por especialistas en la materia o bien “Fashionistas”, término recientemente acuñado para este tipo de profesionales en la moda. Es dentro de este mundo de la Farándula que surge también la figura de los “**Influencers**” también, en el ámbito local e internacional, los influencers o Marketing influyentes son definidos por Patricia Galiana como “personas que han surgido de sus canales de YouTube, blogs o cualquier otra red social. Hay influencers que solo actúan desde su casa e influencers que acuden a eventos y, por supuesto, los hay de muchas categorías. Es la persona que puede hacer que tu negocio consiga más popularidad y visibilidad online”. El influencer o influenciador hace opiniones, sobre todo, ropa, artículos de tecnología, salud, política, en fin, tienen un sin número de aportes y la moda no puede estar exenta de ellos.

A nivel nacional el papel de los Influenciadores ha sido ocupado por personas del medio local ya sean modelos, locutores, periodistas o hasta Chefs que han tomado auge gracias a programas como “Dancing with the Stars Costa Rica”, dentro de este grupo se pueden citar:

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| ○ Chef Daniel | ○ Gustavo Gamboa |
| ○ Edgar Silva | ○ Gustavo Peláez |
| ○ Mauricio Hoffman | ○ Bismark Méndez |
| ○ Leonora Jiménez | ○ Nancy Dobles |
| ○ Viviana Calderón | ○ Entre muchos más... |

- **Competidores:** Últimamente se ha desarrollado gran cantidad de diseñadores que han incursionado en este mercado, dentro de ellos, algunos enfocados en moda masculina que se pueden citar son: Frank Fernández





(NINFO Swimwear) , John Howard (Oblivion), Erika Avila Bouzid y Valeria Maroto González (Makalo Swimwear), Jason Guzmán (Bearded Man), María Lourdes Castro (Guayaberi), La Esquina, Plivertees (OSMOSIS), Gryllö, entre otros, sin embargo, a pesar de ser competidores bastantes de ellos participan de iniciativas como Estilo Costa Rica y con ello contribuyen a ir formando el incipiente mercado de la moda costarricense para caballero.

- **Proveedores:** Si bien ya se comentó al respecto y sobre la gran cantidad de proveedores existentes, existe acá un problema generalizado y es que la gran mayoría de diseñadores concuerdan en que si bien hay gran cantidad de lugares que ofrecen los productos, la variedad de estos o su constancia es limitada: “La escasez de materiales primarios (telas, botones, hilos, zíper, etc.) encarece la inversión y, por supuesto, aumenta los precios finales al consumidor, por lo cual es más difícil vender.” También es importante mencionar el mercado de proveedores de producto terminado que también es utilizado para diferentes marcas que subcontratan el producto y únicamente le ponen su etiqueta al producto. Dentro de este tipo de proveedores se encuentran principalmente productores artesanales o pequeñas maquilas que por lo general no cuentan con la iniciativa o impulso para vender su propia marca. Finalmente, están los proveedores de servicio, costureras o sastres que en su mayoría son empíricos o que aprendieron el oficio en su hogar, personas que normalmente tienen un salario base y que mezclan sus labores para atender su casa, trabajar desde la misma y utilizan el trabajo como una fuente alternativa de ingresos.
- **Redes sociales y prensa local:** En la era de la tecnología es impensable ya un mundo sin las redes sociales y la influencia que estas tienen en el día con día de las personas, ayudan a informarse, conocer nuevos productos, las críticas de los mismos, publicitarse e incluso muchas empresas como las anteriormente mencionadas utilizan las redes sociales como Facebook, Instagram y hasta Twitter para basar su campaña de marketing enteramente en “las redes”, aunado a esto, se encuentra también todo el apoyo o cobertura que en la mayoría de los casos los medios de prensa contribuyen a impulsar, en ocasiones con secciones dedicadas a este fin únicamente.
- **Clientes:** Por último , pero no menos importante en el mundo de la moda se encuentran todos aquellas personas que evalúan, visten y utilizan los



productos finales ofrecidos, los clientes que interactúan con las empresas y entre ellos mismos a través de las redes sociales y logran con esta colectividad un empoderamiento del consumidor, normalmente abarrotado por mujeres, pero que contrario a lo que se piensa normalmente, un estudio de El Financiero, México demuestra que los hombres han incrementado su gasto en ropa a un nivel de crecimiento mayor que las mismas mujeres y que se espera esa tendencia se mantenga en el tiempo, Ana Paola Bravo, analista de la agencia de investigación De La Riva Group, explicó “que el mercado de hombres vive un proceso de ‘redefinición’, en el que busca conquistar nuevos territorios, como es el caso del segmento de ropa, categorías de higiene, salud y belleza, por lo que ahora consumen productos que antes solo usaban las mujeres. Los hombres de 31, a 50 años tienen una crisis de masculinidad, es decir, su identidad está un poco indefinida o borrosa, debido a que durante muchos años se le ha dado preferencia a la liberación femenina y de manera inconsciente la mujer fue quitándole códigos y la propia definición de ser hombre, por lo que ahora este género busca conquistar nuevos territorios que le ayuden a redefinirse” hecho que sin duda genera un panorama favorable para la moda masculina.

Gráfico 1. Gasto en Millones de Dólares por hombres y mujeres en ropa en el país de México en los años 2009 y 2014



Fuente: El Financiero, México

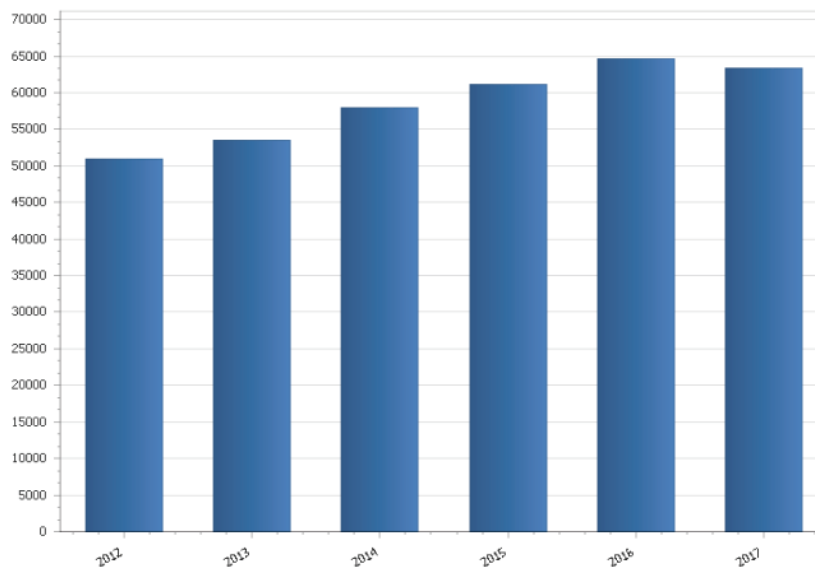
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/hombres-ganan-a-mujeres-en-compra-de-ropa>



1.2.1.1.4. Estadísticas del mercado

La industria de la moda mueve millones de dólares en el mundo y Costa Rica no es la excepción. De un análisis elaborado a partir del portal estadístico de Procomer, las importaciones del 2012 al 2017 para productos de vestir de caballeros en únicamente cuatro partidas arancelarias de ropa para hombres o niños, a saber 6103, TRAJES (AMBOS O TERNOS), CONJUNTOS, CHAQUETAS (SACOS), PANTALONES LARGOS, PANTALONES CON PETO, PANTALONES CORTOS (CALZONES) Y "SHORTS" (EXCEPTO DE BAÑO), DE PUNTO, 6105, CAMISAS DE PUNTO, 6109, "T-SHIRTS" Y CAMISETAS INTERIORES y 6205, CAMISAS se puede ver que en promedio los montos importados son de 58 millones de dólares anuales.

Gráfico 2. Importaciones totales a Costa Rica de partidas 6103, 6105, 6109 y 6205, ropa de vestir para hombres o niños del año 2012 al 2017 (Miles de USD \$)



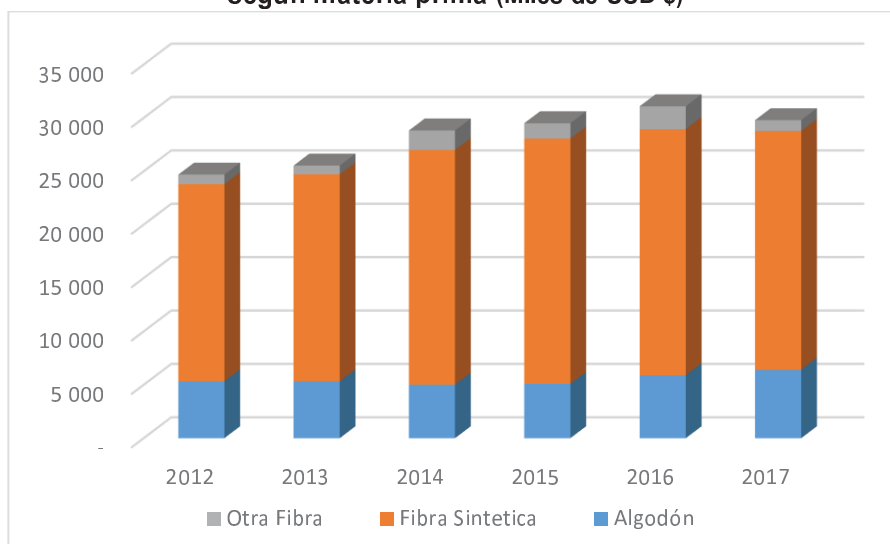
Fuente: Procomer, portal estadístico

Asimismo, se nota como a excepción del año 2017, que presenta una pequeña baja en relación con el 2016 se mantiene un crecimiento anual promedio del 4.49% el cual brinda en solo 4 partidas arancelarias una proyección de importación de más de 70 millones de dólares.



Finalmente, si se centra más aun el filtro en camisas (partidas arancelarias 6105 y 6205) el promedio anual sería de \$28 millones y una proyección de \$33,5 millones para el 2020:

Gráfico 3. Importaciones a CR de camisas para hombre y niños según materia prima (Miles de USD \$)



Fuente: Procomer, portal estadístico

De dicho análisis se desprende también, que la elección popular en cuanto a materia prima es la fibra sintética, probablemente por la economía en el precio del material sintético en relación con el algodón, hecho que se ve evidenciado al realizar el mismo análisis por toneladas importadas en lugar de dólares, la participación del algodón se ve aún más disminuida de un 19% a tan solo un 12%.

1.2.2. Aspecto del macro ambiente que influyen en la industria de moda masculina en Costa Rica

1.2.2.1. Entorno Demográfico

El análisis del entorno demográfico permitirá estudiar la población costarricense en cuanto su extensión, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otros datos estadísticos. Las tendencias demográficas por su parte; son cambios en tendencias de rangos de edad, estructura familiar, grado académico y diversidad poblacional.

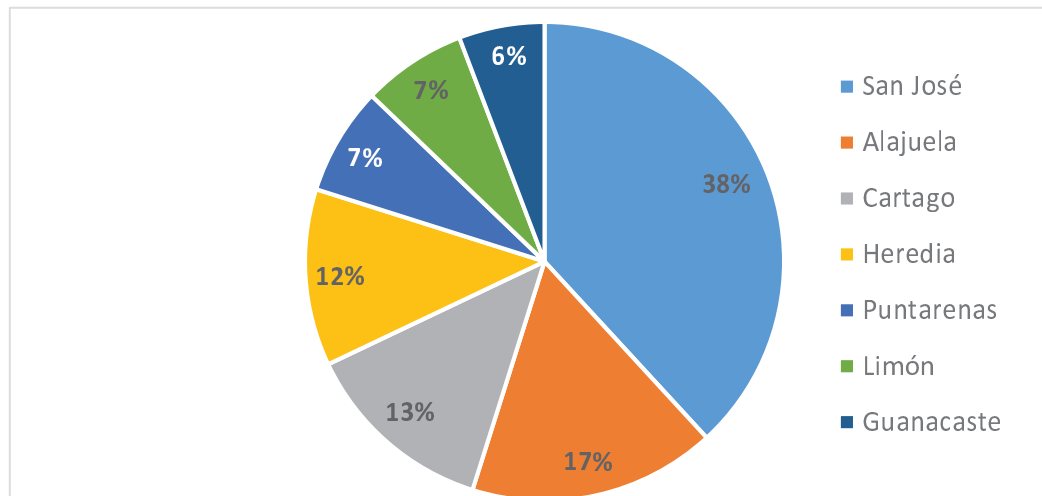


Costa Rica cuenta con un territorio de un total de área de 51 100 Km² limitando al Norte con Nicaragua, al Este con el mar Caribe, al Oeste con el océano Pacífico y al Sur con Panamá. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al 30 de junio del 2017 se proyecta una población de 4 947 490 habitantes.

1.2.2.1.1.Población

Según el Censo 2011 realizado por el INEC, de 4 301 712 habitantes, 2 106 063 son hombres, lo que representa un 48,96% y 2 195 649 mujeres para un 51,04% de mujeres, predominando en la auto identificación étnica-racial la clasificación “blanco o mestizo” en un 83,04%, seguido por “mulato” con 7,09% y otras clasificaciones suman 9,87%. Un 71,66% de los hombres, es decir 1 509 161 hombres viven en la zona Urbana del país, predominando la provincia de San José con 575 902, seguido por Alajuela con 252 053.

Gráfico 4. Distribución de hombres de la zona Urbana por provincia. Costa Rica, 2011

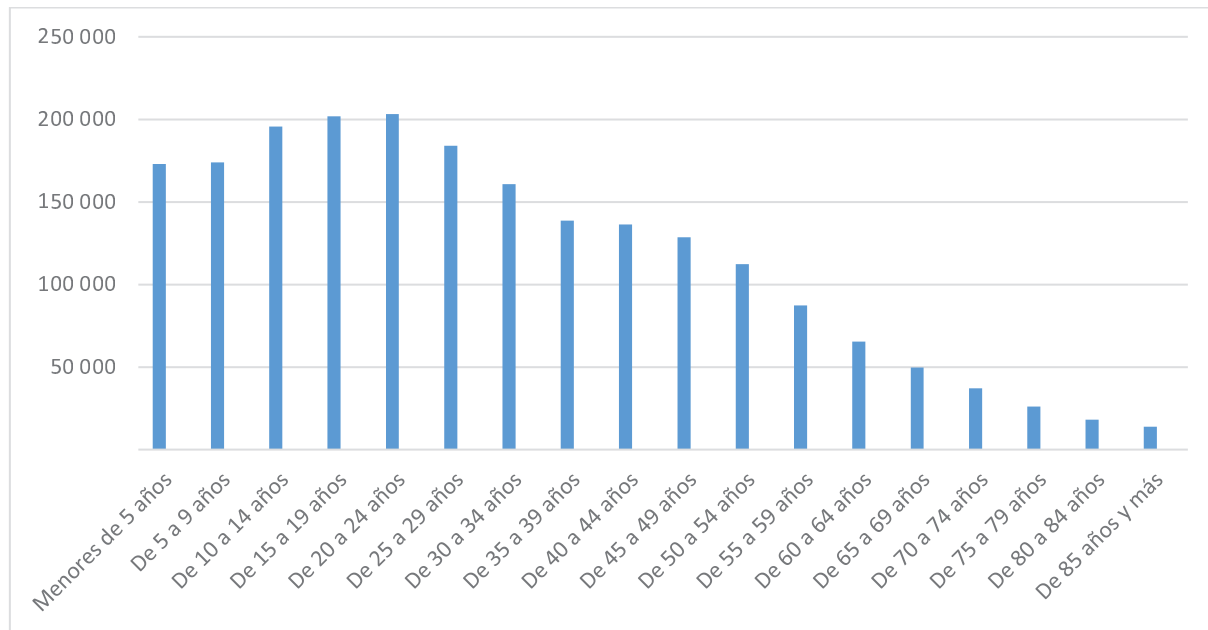


Fuente: Elaboración propia basada en informe del INEC “Censo. 2011. Población total por auto identificación étnica-racial, según provincia, zona y sexo”

1.2.2.1.2.Edad

En cuando a grupos de edad de los hombres en Costa Rica, el 54,77% (1 153 560) están en el rango de edad de 15 a 49 años. Los hombres de 20 a 24 años tienen la mayor representación en los grupos de edad con un 9.65% (203 280 hombres)

Gráfico 5. Distribución por grupos de edad de los hombres en Costa Rica, 2011



Fuente: Elaboración propia basada en informe del INEC "Censo. 2011. Población total por auto identificación étnica-racial, según provincia, sexo y grupos de edad"

1.2.2.1.3.Ocupación

En cuanto a la ocupación, según el Censo 2011 realizado por el INEC, la población masculina cuenta con 1 087 109 habitantes de 15 años y más con ocupación, de los cuales el 21,41% se agrupa en ocupaciones elementales, el 17,24% en ventas en locales y servicio directo y el 15,90% en producción artesanal y otros oficios calificados.

Cuadro 2.Población masculina ocupada de 15 años y más por grupo ocupacional. Costa Rica, 2011

Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones	Grupos y subgrupos principales	Hombres ocupados en CR de 15 años y más (Valores absolutos)	Hombres ocupados en CR de 15 años y más (Valores porcentuales)
1. Directores y gerentes	Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos Directores administradores y comerciales Directores y gerentes de producción y operaciones Gerentes de hoteles, restaurantes, comercios y otros servicios	16 742	1,54%
2. Profesionales científicos e intelectuales	Profesionales de las ciencias y de la ingeniería Profesionales de la salud Profesionales de la enseñanza	110 852	10,20%



	Especialistas en organización de la administración pública y de empresas Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones Profesionales en derecho, en ciencias sociales y culturales		
3. Técnicos y profesionales de nivel medio	Profesionales de las ciencias y la ingeniería de nivel medio Profesionales de nivel medio de la salud Profesionales de nivel medio en operaciones financieras y administrativas Profesionales de nivel medio de servicios jurídicos, sociales, culturales y afines Técnicos de la tecnología de la información y las comunicaciones	110 916	10,20%
4. Personal de apoyo administrativo	Oficinistas Empleados en trato directo con el público Empleados contables y encargados del registro de materiales Otro personal de apoyo administrativo	57 230	5,26%
5. Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	Trabajadores de los servicios personales Vendedores Trabajadores de los cuidados personales Personal de los servicios de protección	187 434	17,24%
6. Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros	Agricultores y trabajadores calificados de explotaciones agropecuarias con destino al mercado Trabajadores forestales calificados, pescadores y cazadores Trabajadores agropecuarios, pescadores, cazadores y recolectores de subsistencia	70 343	6,47%
7. Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	Oficiales y operarios de la construcción excluyendo electricistas Oficiales y operarios de la metalurgia, la construcción mecánica y afines Artesanos y operarios de las artes gráficas Trabajadores especializados en electricidad y la electrotecnología Operarios y oficiales de procesamiento de alimentos, de la confección, ebanistas, otros artesanos y afines	172 890	15,90%
8. Operadores de instalaciones y máquinas y ensambladores	Operadores de instalaciones fijas y máquinas Ensambladores Conductores de vehículos y operadores de equipos pesados móviles	127 940	11,77%
9. Ocupaciones elementales	Limpiadores y asistentes Peones agropecuarios, pesqueros y forestales Peones de la minería, la construcción, la industria manufacturera y el transporte Ayudantes de preparación de alimentos Vendedores ambulantes de servicios y afines Recolectores de desechos y otras ocupaciones elementales	232 762	21,41%

Fuente: Elaboración propia basada en informe del INEC "Censo. 2011. Población ocupada de 15 años y más por grupo ocupacional (grupo mayor), según provincia, cantón y sexo"





Son los cantones de San José, Alajuela, Desamparados, Heredia, Cartago y Goicoechea, con población superior a los 10 000 hombres de 15 años más en las ocupaciones de los primeros 4 niveles de clasificación de trabajo y empleo expuestos anteriormente. Si se comparara la participación de hombres de 15 años o más en las ocupaciones de los primeros 4 niveles de clasificación de trabajo y empleo, con el total de los 295 740 hombres de 15 años o más con ocupación en los primeros 4 niveles, los cantones de San José, Alajuela, Desamparados, Heredia, Cartago, Goicoechea, La Unión, Curridabat, Montes de Oca, Moravia, Escazú, San Carlos, Vázquez de Coronado y Santa Ana, son los que tienen una participación igual o superior al 2%.

Cuadro 3. Participación de hombres de 15 años o más en las ocupaciones de los primeros 4 niveles de clasificación de trabajo y empleo, en el total de hombres de 15 años o más con ocupación de los primeros 4 niveles, con al menos 1.0% de participación. CR 2011.

Cantón	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Total de Hombres Ocupados de C. R. de los primeros 4 Niveles	Participación
San José	1 394	10 254	9 968	5 835	27 451	9,3%
Alajuela	1 092	6 653	7 572	4 688	20 005	6,8%
Desamparados	672	4 801	7 515	4 101	17 089	5,8%
Heredia	731	6 287	4 802	2 897	14 717	5,0%
Cartago	548	4 987	4 421	1 821	11 777	4,0%
Goicoechea	413	4 047	4 542	2 750	11 752	4,0%
La Unión	614	3 909	3 520	1 721	9 764	3,3%
Curridabat	852	3 927	2 308	1 139	8 226	2,8%
Montes de Oca	567	4 281	1 982	1 026	7 856	2,7%
Moravia	441	3 324	2 625	1 166	7 556	2,6%
Tibás	317	2 924	2 743	1 560	7 544	2,6%
Escazú	1 119	3 050	2 057	872	7 098	2,4%
San Carlos	416	2 237	2 992	1 384	7 029	2,4%
Vázquez de Coronado	411	2 347	2 641	1 378	6 777	2,3%
Santa Ana	812	2 540	1 730	736	5 818	2,0%
Pérez Zeledón	303	2 025	2 278	1 002	5 608	1,9%
Santo Domingo	327	2 142	1 634	810	4 913	1,7%
Pococí	256	1 553	2 117	981	4 907	1,7%
Grecia	197	1 877	1 843	925	4 842	1,6%
San Rafael	252	1 956	1 603	771	4 582	1,5%
Puntarenas	199	1 410	1 913	1 025	4 547	1,5%
Alajuelita	121	962	2 154	1 290	4 527	1,5%
San Ramón	186	1 810	1 612	746	4 354	1,5%
Barva	184	1 820	1 556	673	4 233	1,4%
Limón	157	1 045	1 607	1 272	4 081	1,4%
San Pablo	278	1 887	1 122	524	3 811	1,3%

Fuente: Elaboración propia basada en informe del INEC "Censo. 2011. Población ocupada de 15 años y más por grupo ocupacional (grupo mayor), según provincia, cantón y sexo"

1.2.2.1.4. Nivel de Instrucción de hombres con ocupación

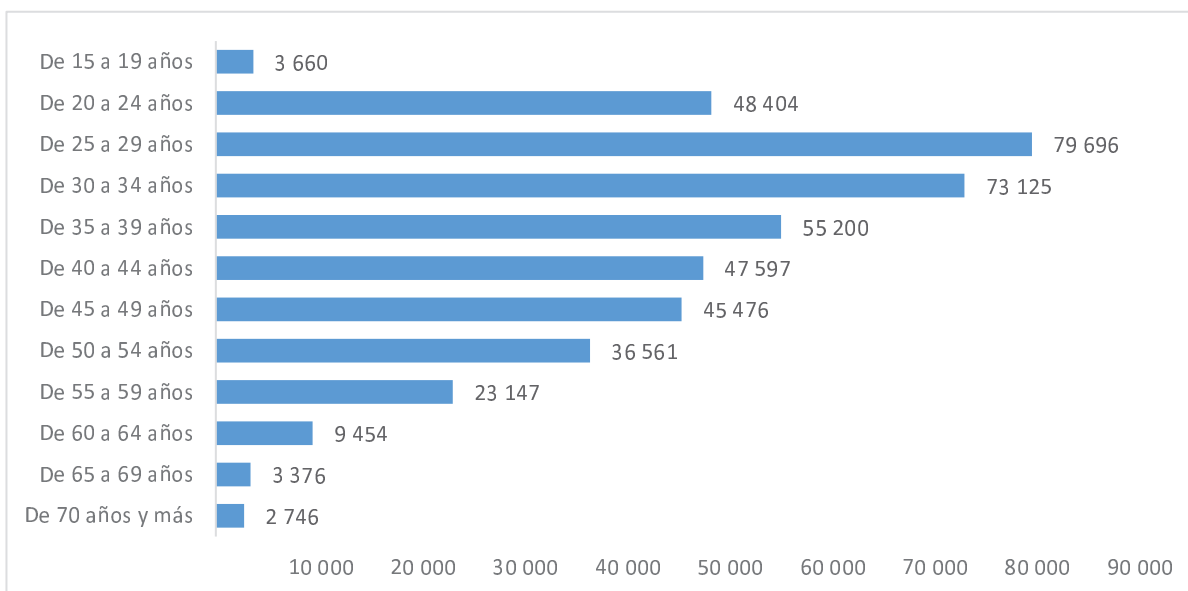
Con respecto al nivel de instrucción de los hombres de 15 años o más con ocupación, es el rango de edad de primaria completa el que mayor cantidad de habitantes tiene con 315 867, lo que representa un 29,06% del total de los 1 087 109 hombres de 15 años o más con ocupación. Como segundo rango de instrucción con mayor representación, está secundaria incompleta con 225 819, un 20,77%. En tercer se encuentra el grado de instrucción universitaria con 218 718, un 20,12%.

Cuadro 4. Grado de instrucción de los hombres de 15 años o más con ocupación. C.R. 2011

	Hombres de 15 años o más con ocupación (valores absolutos)	Hombres de 15 años o más con ocupación (valores porcentuales)
Ningún grado	27 048	2,49%
Enseñanza especial	830	0,08%
Kinder o preparatoria	465	0,04%
Primaria incompleta	127 725	11,75%
Primaria completa	315 867	29,06%
Secundaria incompleta	225 819	20,77%
Secundaria completa	150 772	13,87%
Parauniversitaria	19 865	1,83%
Universitaria	218 718	20,12%

Fuente: Elaboración propia basada en informe del INEC "Censo. 2011. Población ocupada de 15 años y más por grupos de edad, según provincia, sexo, grupo ocupacional (grupo mayor) y nivel de instrucción"

Gráfico 6. Distribución por rango de edad de hombres de 15 años o más con ocupación con nivel de instrucción universitaria. Costa Rica 2011



Fuente: Elaboración propia basada en informe del INEC "Censo. 2011. Población ocupada de 15 años y más por grupos de edad, según provincia, sexo, grupo ocupacional (grupo mayor) y nivel de instrucción"



1.2.2.2. Entorno Económico

Por su parte, el análisis del entorno económico, permitirá conocer los principales factores económicos que influyen en el poder de compra de los consumidores. Los indicadores económicos considerados de mayor relevancia para la empresa son la inflación, Índice de Precios al Consumidor (IPC), tasa de ocupación, tasa de desempleo, tasa de desempleo abierto, porcentaje de hogares pobres, Producto Interno Bruto (PIB) y Producto Interno Bruto per Cápita.

1.2.2.2.1. Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Considerado el valor estadístico que mide la variación de los precios de los bienes y servicios de la canasta básica en un periodo determinado. El IPC es un indicador indispensable para determinar la inflación de un país, con ello se actualizan las políticas monetarias, ajustes salariales, evaluaciones de tarifas de contratos, entre otras.

El nivel del índice en octubre de 2017 es 101,801

En la canasta básica costarricense, son analizados el comportamiento de los precios de 315 productos, de los cuales según la investigación realizada por el INEC en octubre 2017 con base junio 2015, 45% de ellos aumentaron su precio, 17% se mantienen y 38% disminuyeron su precio.

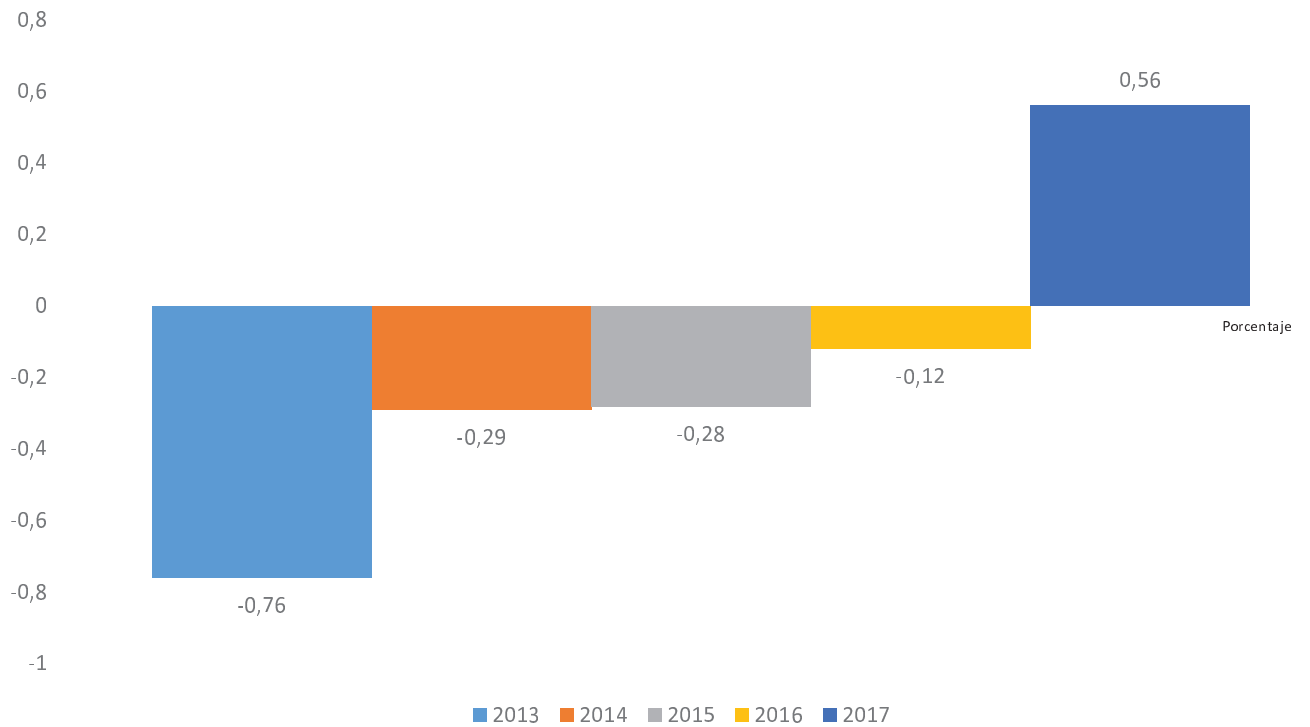
En octubre 2016, el IPC tuvo un crecimiento poco significativo con respecto a octubre 2015, el mismo fue de 0,12%, mientras que al comparar octubre 2017 el índice creció en 0,56% con respecto al año anterior, al ser una variación de menos del 1% se concluye que los precios de los bienes y servicios de la canasta han tenido pocos incrementos.

Al comparar los bienes y servicios de los doce principales grupos de la canasta básica con mayor variación de octubre 2017 y octubre 2015, encabeza los alquileres y servicios de vivienda con 2,89%, seguido por transporte con 0,88% y, en tercer lugar, los alimentos y bebidas no alcohólicas con 0,66% de variación.



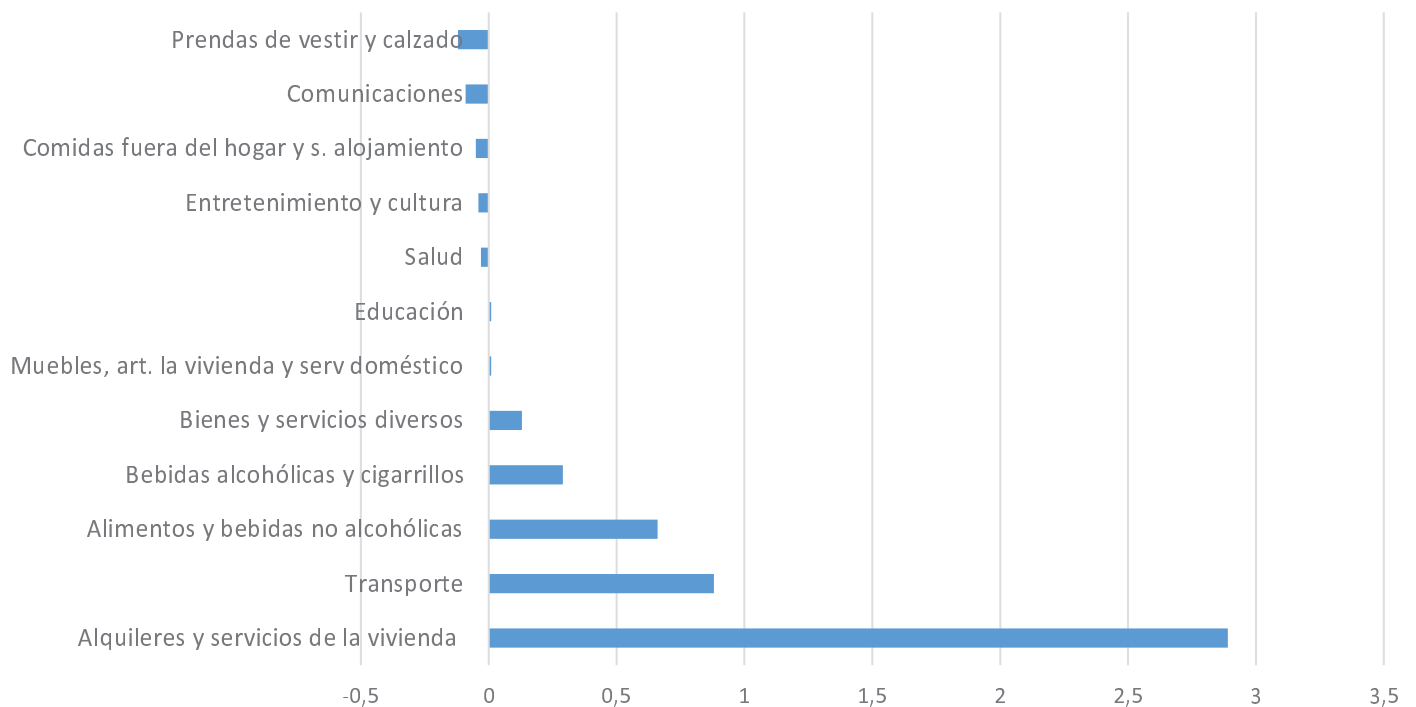


Gráfico 7. Variación porcentual mensual del IPC en octubre de cada año, 2013 - 2017



Fuente: INEC. Índice de precios al consumidor octubre 2017, base junio 2015. Costa Rica

Gráfico 8. Variación porcentual de bienes y servicios de la canasta básica, octubre 2017



Fuente: INEC. Índice de precios al consumidor octubre 2017, base junio 2015. Costa Rica



1.2.2.2.2. Tasa de ocupación

Acorde con la Encuesta Continua de Empleo del II trimestre del 2017 realizada por el INEC, la tasa de ocupación del país es del 54,3%, lo que significa que la población nacional de 15 años o más, sólo 2 079 840 habitantes están ocupados. Por género hay una brecha significativa, pues del total de hombres en capacidad de trabajar (de 15 años o más), el 67,7% cuentan con ocupación, mientras que, del total de mujeres en capacidad de trabajar, sólo el 39,9% están ocupadas.

1.2.2.2.3. Tasa de desempleo

En cuanto al porcentaje de habitantes en Costa Rica en capacidad de trabajar, el 5,04% se encuentran desempleados (que buscan trabajo y no lo encuentran), lo que representa en la Encuesta Continua de Empleo del II trimestre del 2017 realizada por el INEC 193 126 habitantes.

1.2.2.2.4. Tasa de desempleo abierto

La tasa de desempleo es la relación de habitantes que están en la capacidad de trabajar, sin embargo, no tienen trabajo en comparación a los que están ocupados. En Costa Rica, por cada 100 habitantes ocupados, hay 8,50 que están desempleados según la Encuesta Continua de Empleo del II trimestre del 2017 realizada por el INEC.

Por sexo, por cada 100 mujeres con ocupación, 12.2 mujeres están desempleadas, por su parte, de cada 100 hombres con ocupación, 7 de ellos están desempleados.

Por rango de edades, son los jóvenes de 15 a 24 años los que representan el mayor índice de tasa de desempleo abierto con un 24,5%, en segundo lugar, los habitantes de 25 a 34 años con un 10,2% y en tercer lugar la población en el rango de edad de 35 a 44 años con un 5,9%.

1.2.2.2.5. Porcentaje de hogares pobres

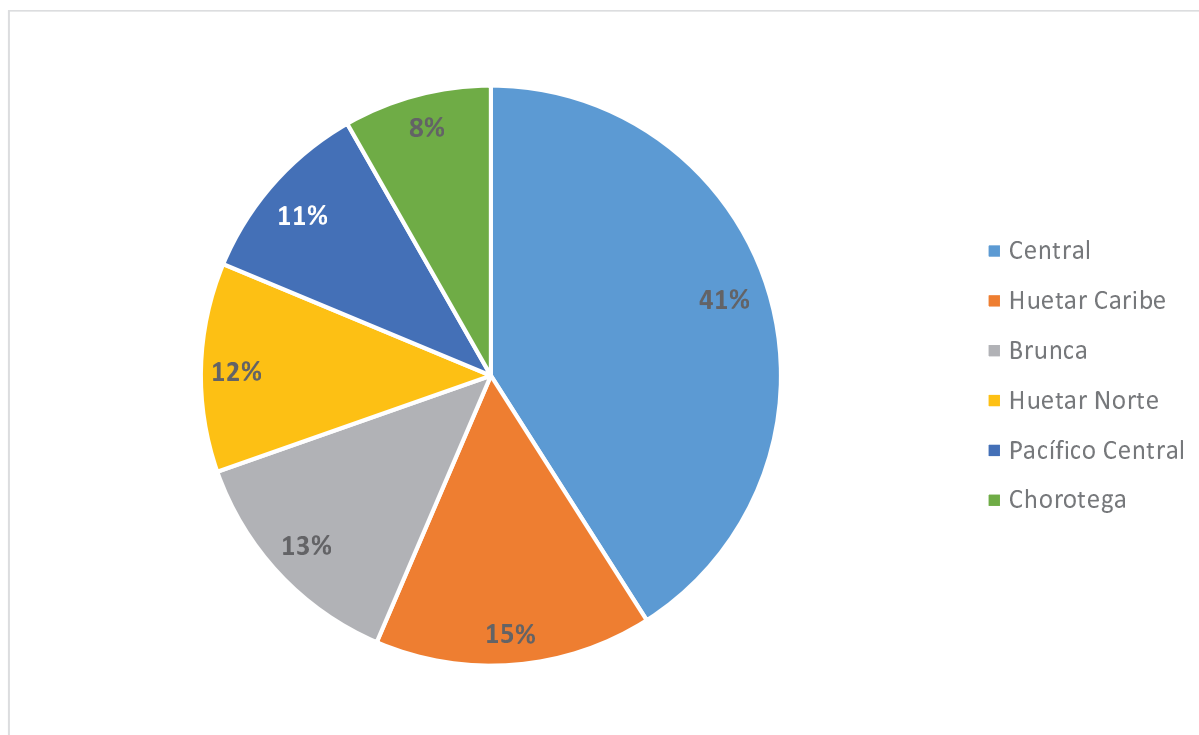
En el 2016, del total de los hogares costarricenses, el 20,50% son pobres y el 6,30% viven en pobreza extrema.



Acorde con las estimaciones de la variabilidad de las personas según región de planificación y nivel de pobreza realizado por el INEC, con nivel de confianza del 95%, de los 4 934 743 habitantes de Costa Rica estimados a julio 2017, el 77,86% no son pobres, mientras que del 22,14% de la población costarricense si lo es. De la población pobre costarricense sólo el 28,06% viven en pobreza extrema.

Entre las regiones con mayor cantidad de habitantes en pobreza extrema en comparación con el total de habitantes en pobreza extrema, están la Región Central con 125 582 habitantes, seguidamente la Región Huetar Caribe con 47 413 y en tercera posición la Región Brunca con 40 411 habitantes

Gráfico 9. Distribución de habitantes en pobreza extrema por región. Costa Rica. Julio 2017



Fuente: INEC. Costa Rica: Estimaciones de la variabilidad de las personas según región de planificación y nivel de pobreza LP, julio 2017

Al analizar la proporción de habitantes en pobreza extrema por región en comparación a la cantidad total de habitantes de la misma, las regiones que la encabezan son: Brunca, Pacífico Central y Huetar Caribe.



Cuadro 5. Participación de habitantes en pobreza extrema según región. C.R. Julio 2017

Región	Total de habitantes	Habitantes en pobreza extrema	Participación
Brunca	363 536	40 411	11,12%
Pacífico Central	288 987	32 092	11,10%
Huetar Caribe	443 789	47 413	10,68%
Huetar Norte	399 295	35 730	8,95%
Chorotega	377 009	25 282	6,71%
Central	3 062 127	125 582	4,10%
Total	4 934 743	306 510	6,21%

Fuente: INEC. Costa Rica: Estimaciones de la variabilidad de las personas según región de planificación y nivel de pobreza LP, julio 2017

Por su parte, al analizar la proporción de habitantes no pobres por región en comparación a la cantidad total de habitantes de la misma a la que pertenece, las regiones que tienen una mayor proporción de habitantes de no pobres, se encuentran la Región Central, Chorotega y Huetar Norte.

Cuadro 6. Participación de habitantes no pobres según región. C.R. Julio 2017

Región	Total de habitantes	Habitantes en pobreza extrema	Participación de habitantes no pobres
Central	3 062 127	2 534 850	82,78%
Chorotega	377 009	283 097	75,09%
Huetar Norte	399 295	279 132	69,91%
Huetar Caribe	443 789	307 718	69,34%
Brunca	363 536	248 897	68,47%
Pacífico Central	288 987	188 646	65,28%
Total	4 934 743	3 842 340	77,86%

Fuente: INEC. Costa Rica: Estimaciones de la variabilidad de las personas según región de planificación y nivel de pobreza LP, julio 2017

1.2.2.2.6. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto es el valor monetario de los bienes y servicios producidos por un país en un periodo. Es uno de los indicadores más representativos para medir el crecimiento de la economía de las empresas de un país.

El PIB de Costa Rica ha presentado una tendencia creciente en los últimos años, alcanzando en el 2016 un crecimiento del 4.7% con respecto al 2015. En el 2016 alcanzó un PIB de \$57 436M, posicionándose en el ranking 76 de 196 países.

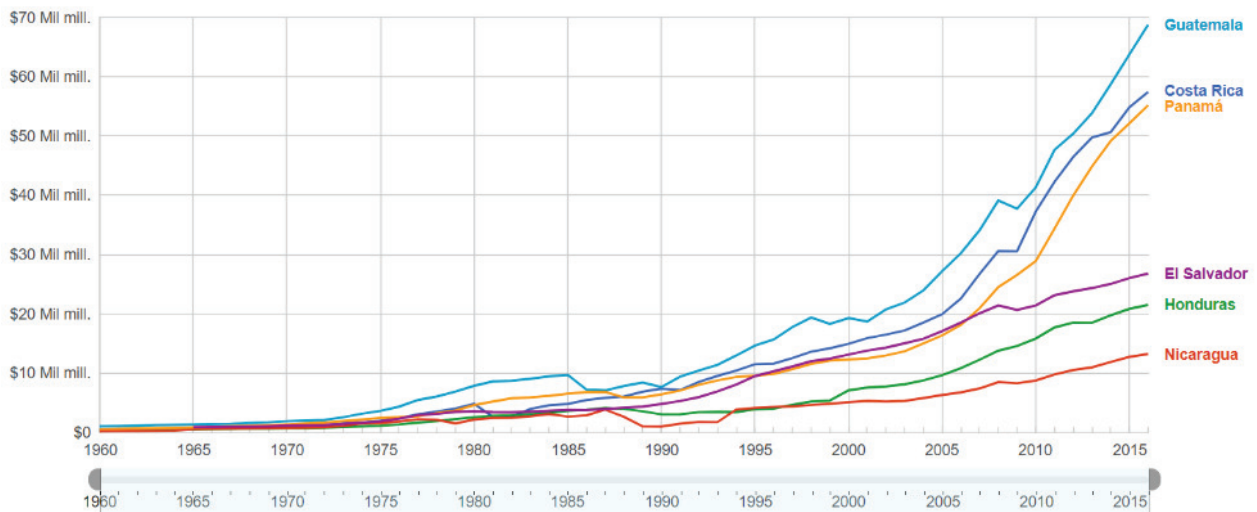
Cuadro 7. Producto Interno Bruto en millones de dólares por año. Costa Rica.

2012	2013	2014	2015	2016
46 473	49 745	50 656	54 840	57 436

Fuente: Banco Mundial

En comparación con Centroamérica, Costa Rica se posiciona en el segundo lugar con un PIB de \$57 436 millones, antecedido por Guatemala con \$68 736 millones.

Gráfico 10. Tendencia de Producto Interno Bruto en millones de dólares por año. Centroamérica.



Fuente: Google Public Data. Producto Interno Bruto, Centroamérica. Banco Mundial

1.2.2.2.7. Producto Interno Bruto per Cápita

El Producto Interno Bruto per Cápita es el valor monetario de los bienes y servicios producidos por un país en un periodo de tiempo distribuido en el número total de sus habitantes. El PIB per Cápita de Costa Rica ha presentado una tendencia creciente en los últimos años, alcanzando en el 2016 un crecimiento del 2.6% con respecto al 2015. En el 2016 alcanzó un PIB per Cápita de \$10 840.

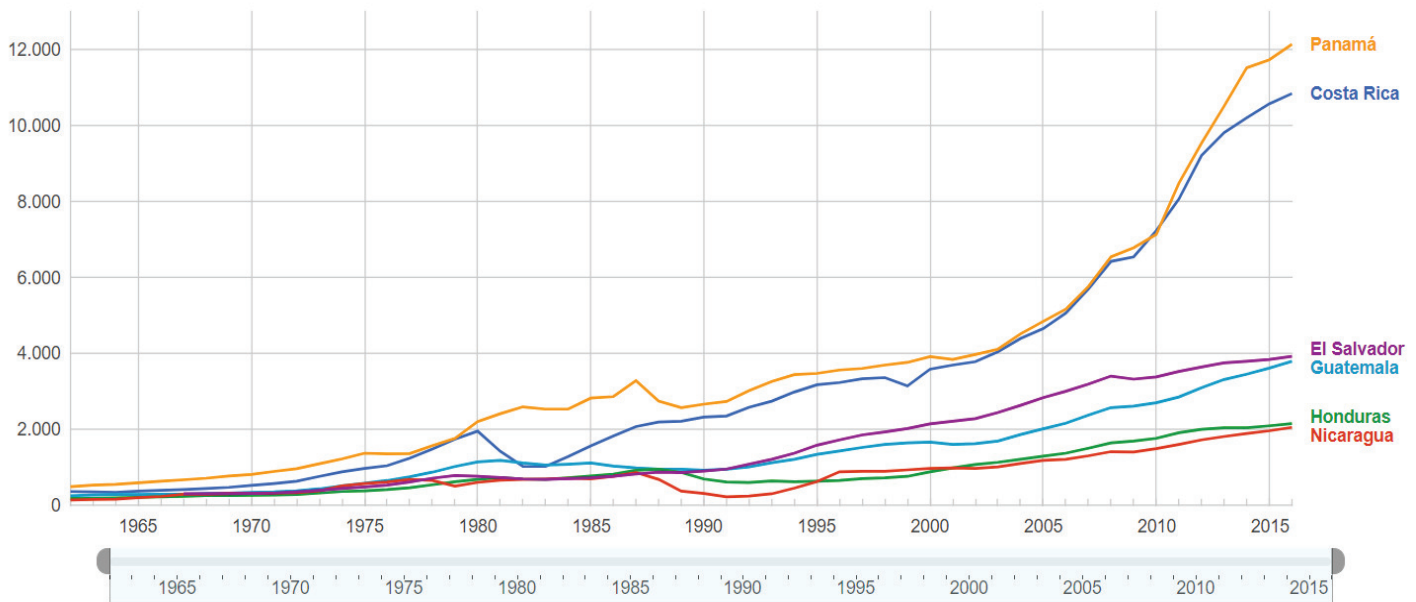
Cuadro 8. Producto Interno Bruto per Cápita en dólares por año. Costa Rica.

2012	2013	2014	2015	2016
8 060	9 810	10 200	10 570	10 840

Fuente: Banco Mundial

Al comparar el PIB per Cápita de Centroamérica, Costa Rica se posiciona en el segundo lugar, antecedido por Panamá con \$12 140.

Gráfico 11. Tendencia de Producto Interno Bruto per Cápita en dólares por año. Centroamérica.



Fuente: Google Public Data. Producto Interno Bruto per Cápita, Centroamérica. Banco Mundial

1.2.2.3. Entorno Natural

En cuanto a los facilitadores naturales con los que cuenta Costa Rica para hacer posible la producción y venta de prendas masculinas se pueden segmentar en tres principales

1.2.2.3.1. Fronteras marítimas

Costa Rica cuenta con condiciones muy favorables para el establecimiento de zonas portuarias, lo que facilita la importación de materia prima o bien la exportación de productos terminados. La línea de costa ronda los 1300km, de los cuales la costa pacífica abarca el 83%, contando con una serie de irregularidades como penínsulas,



golfos y bahías. Por su parte, el mar Caribe opera el 17% de la longitud litoral nacional.

Se cuenta con dos puertos marítimos comerciales, Puerto Limón y Puerto Caldera. Otros puertos relevantes son Moín, Puntarenas, Golfito y Punta Morales.

1.2.2.3.2.Tierra

El país posee una geografía con óptimas condiciones, ya sea para el establecimiento de sembradíos y producción de muchas materias primas, entre ellas el algodón, o de la colocación de compañías de diferentes índoles, por ejemplo, para la producción textil.

Producto del eje montañoso central del país y su acumulación de materiales sedimentarios, se cuenta con zonas bajas hacia el Caribe norte y el Pacífico. Las llanuras más extensas están ubicadas en el Norte y el Caribe, acompañadas por ríos largos y caudalosos, algunos potables para riesgo de cultivos, consumo humano o animal. Las llanuras del Caribe son suelos usados en plantaciones de banano y cacao, ganadería de carne y leche. En el Pacífico norte, la llanura con mayor extensión se ubica en Guanacaste, con 75 km de anchura, conformada por planicies de aluviones y mantos de cenizas volcánicas. Por su parte, el Pacífico sur posee una llanura peninsular en Osa, además, de los valles de Diquís y Coto Brus.

Por otra parte, el Valle Central se caracteriza por su fertilidad y abundancia de fuentes hídricas, rodeada por montañas y volcanes, es ideal para el comercio por su ubicación estratégica en medio del país.

1.2.2.3.3.Clima

Costa Rica presenta un clima tropical, con dos estaciones bien definidas: la seca (verano) y la lluviosa (invierno). El verano se extiende desde diciembre hasta de abril, por su parte, el invierno comprende los meses de mayo a noviembre. Producto de la topografía del país la temperatura no sufre cambios extremos, convergiendo entre los 28° y 37 °C. Por la ubicación en el hemisferio norte, la región es invadida por bajas temperaturas en el mes de diciembre, producto de los vientos del



norte en los lugares más altos del país. La duración del día se ve afectada durante los solsticios y equinoccios.

Dado sus características particulares en cuanto a ubicación y geografía del terreno, es posible determinar tres grandes regiones climáticas:

- la Región Tropical Húmeda del Atlántico,
- la Región Intermontana Central
- y la Región Tropical del Pacífico.

1.2.2.4. Entorno Tecnológico

Esta variable representa un reto para cualquier negocio debido a que cada día se dan nuevos avances tecnológicos que afectan la manera en la que se realizan los negocios, es necesario que las personas que toman las decisiones sepan adaptarse a los constantes cambios, a promover la apertura de nuevas oportunidades y sobre todo a ser activos en el proceso. Para poder lograr lo anterior se debe de contar con el apoyo de la alta gerencia o los altos mandos, la capacidad financiera necesaria para invertir debido a que las nuevas tecnologías son costosas y una cultura organizacional comprometida en el cambio continuo.

Existen dos formas de aplicar la tecnología en los negocios, la primera es *frente al escenario*, es decir, una mejoría que los clientes pueden percibir en el producto o servicio y la otra es cuando se aplica una mejora, pero a nivel interno o que no percibe el mercado meta, también conocido como *detrás del escenario*. El uso o aplicación de estas tecnologías depende del entorno, necesidades de los clientes, los productos, las tendencias del mercado y la capacidad de acción de la empresa, pero que sin duda representan un abanico de posibilidades, ventajas y diferenciación.

Máquinas que cortan y cosen en un solo paso o programas informáticos de diseño que se pueden ejecutar para que en un tiempo específico realicen n cantidad de cortes, máquinas de estampado en seco o máquinas que realizan cualquier tipo de bordado y en menor tiempo, son algunos ejemplos de



tecnología aplicada a la industria de la confección de ropa o similares que permiten a las empresas mayor producción, calidad y disminución de costos.

1.2.2.5. Entorno Político

Son todas aquellas “leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 89). Actualmente Costa Rica está en un proceso de elección presidencial y legislativa, esto causa incertidumbre en el mercado y trae consigo consecuencias económicas y comerciales. Según el artículo “Confianza del consumidor mantiene tendencia a la baja en los últimos seis meses” del Periódico El Financiero del 2017, el consumidor costarricense a pesar de estar en una época en la que se paga aguinaldo y disfruta de festividades y vacaciones, mantiene una actitud de desconfianza y por ende limita sus gastos pues considera que la economía del país no es favorable y no hay certeza sobre el nuevo equipo presidencial y legislativo.

Lo anterior es importante, pues cada nuevo gobierno trae consigo una serie de estrategias que pueden alentar o no a los mercados, ya sea con mayor inversión, cambios en la política fiscal, limitación de las cuentas del gasto público, entre otros; por otra parte, existen medidas como la nacionalización la cual es una medida forzada para que el Estado se apropie de una rama específica de un sector, o la expropiación, la cual es similar a la expuesta anteriormente, pero con la diferencia que se usa en un bien o empresa específico y que son un factor de riesgo a considerar para las empresas. Existen muchas más que influyen en el comportamiento del mercado en general y que afectan directamente el consumo de bienes y servicios ofrecidos por las empresas, por eso existe un gran interés por parte de las compañías tanto nacionales como extranjeras en lo concerniente al entorno político.

Por otra parte, es indispensable para cualquier negocio que se desarrolle en Costa Rica el estudio y aplicación de leyes como la Ley 7983 denominada Ley de Protección al Trabajador y el Código de Trabajo, pues es el marco legal que establece los derechos y deberes de los trabajadores y patronos comprendidos en la Justicia Social.





Aunado está el Código de Comercio, documento donde se implanta todo lo pertinente para el intercambio de bienes y servicios, además, se debe de considerar los acuerdos comerciales como los Multilaterales, Uniones Aduaneras, Acuerdos de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales Preferenciales en donde el país tenga participación debido a que estos afectan directamente la manera en la que se realizan los negocios a nivel local como internacional.

1.2.2.6. Entorno Cultural

Se refiere a todos aquellos valores, conceptos, ideas y conductas que moldean las decisiones que toman los consumidores en una sociedad en específico. Todo acto que se realice está influenciado por un conjunto de conceptos internos adquiridos en el entorno en el que se esté y tener conocimiento de esto es fundamental pues brinda las herramientas necesarias para promover el consumo de bienes y servicios sin que se vea afectado el sistema de valores culturales.

Costa Rica es un país pequeño con un conjunto de valores y principios similares en todo el territorio nacional, pero que puede variar según ingresos, edad, nivel académico y estado civil. Según estudio “Así es el consumidor costarricense” del periódico el Financiero del 2012 el costarricense es un consumidor que sale a disfrutar, le es fiel a las marcas, busca siempre el mejor precio, está atento a recomendaciones de su círculo cercano de influencia (familia y amigos) y que, además, es un consumidor informado que se toma el tiempo para comparar precios, marcas y visitar diferentes establecimientos.

Dicho estudio presenta tres clasificaciones: Consumista, son personas con un ingreso alto que utilizan en adquirir aparatos tecnológicos, ropa, entretenimiento y servicios privados. Fiel, es un segmento de menor ingreso y joven, que prefieren adquirir en los mismos establecimientos y con un sentido de responsabilidad mayor. Y el racional, compuesto mayoritariamente por hombres y personas mayores a los 40 años con un ingreso medio. Realizan compras después de comparar precios y tiendas, pero consideran el valor de la marca, especialmente si ya es conocida.



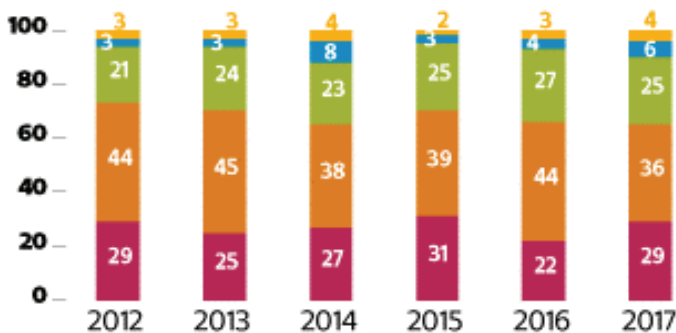
Más recientemente se tiene el estudio de UCIMER para El Financiero llamado “Perfil del Consumidor” del cual se destacan los siguientes datos para el sector de vestimenta:

- El 53% de los encuestados prefieren visitar el mismo local de ropa y adquirir marcas conocidas.
- Aumento en la frecuencia de compra una vez al mes de ropa para sí mismo de 22% en el 2016 a 29% en 2017 y en compra de ropa para otros varió de 16% en el 2016 a 21% en 2017.
- Mayor diversificación de los canales de compras: tiendas físicas, tiendas en línea, mall, tienda por departamentos o en viajes.
- Los principales sitios Web para comprar ropa que utilizan los costarricenses son: Amazon, Wish, Ebay, Ali Express, Facebook y otros.
- Las principales características que busca o aprecia el consumidor en un local se tienen en orden de importancias: Ordenado, limpio, amplio y con personal servicial.

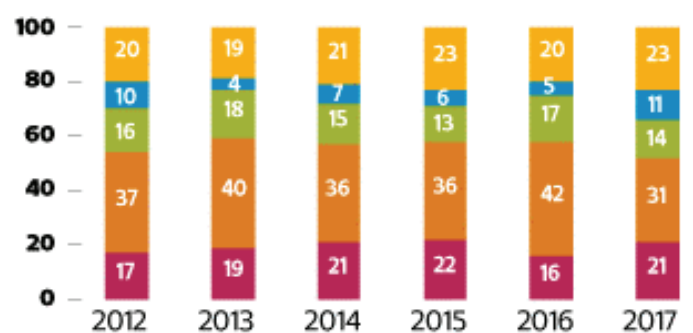
Gráfico 12. Compra de ropa personal y para otros

■ Nunca ■ Menos frecuente ■ Una vez al año ■ Varias veces al año ■ Una vez por mes o más

ROPA PERSONAL
En porcentajes



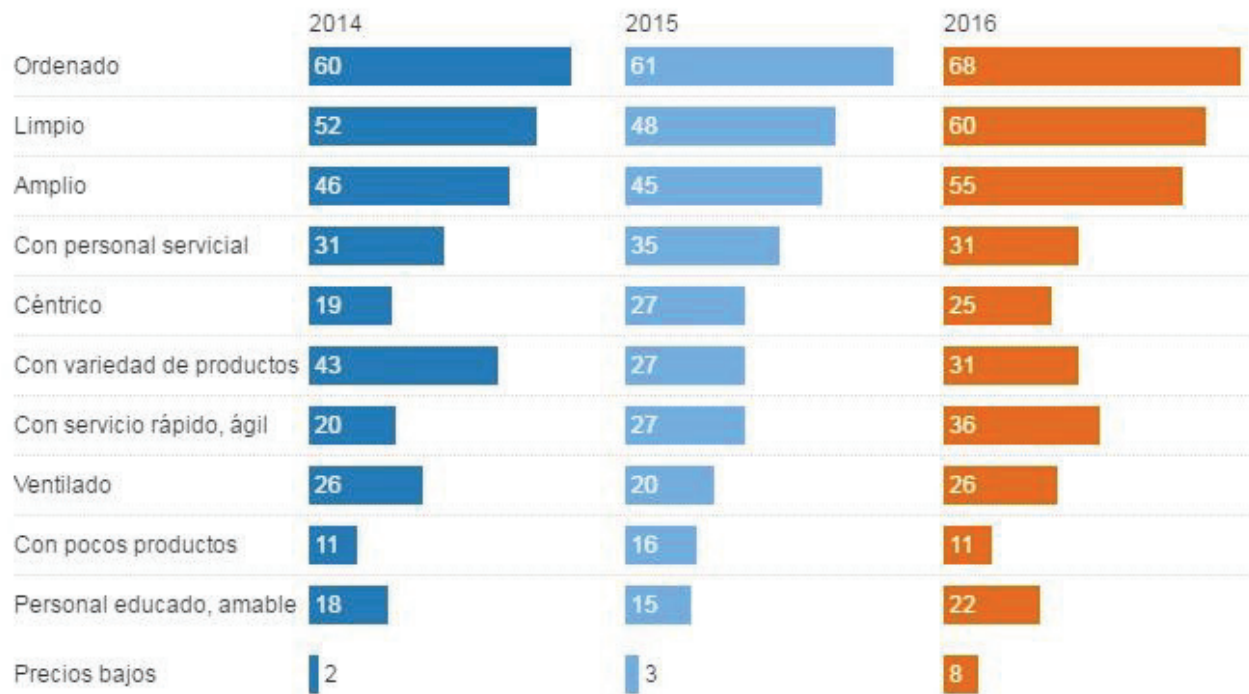
VESTIMENTA PARA OTROS
En porcentajes



Fuente: Perfil del Consumidor, 2016.



Gráfico 13. ¿Qué buscan los consumidores en un local?



Fuente: Perfil del Consumidor, 2016.





Capítulo II

Situación Actual de la empresa y su entorno

“El cliente debe entender que los costos son altos y eso se refleja en el precio final, pero que la confección se realiza de manera compleja y delicada y el producto final está hecho a conciencia y con talento”.

Ángela Hurtado, historiadora de la moda





2. Situación actual de la empresa y su entorno

2.1. Aspectos generales de la empresa 3-102-673150 RL

2.1.1. Reseña histórica.

En el año 2015, la marca Bearded Man (BM) da sus primeros pasos en el mundo de la moda costarricense, cuando dos jóvenes deciden guiar sus esfuerzos empresariales al diseño, confección y venta de las camisas, que años después llevarían la marca a las pasarelas de moda tanto dentro como fuera del país. Sin embargo, no fue tan sencillo apersonarse de tales logros. Jason Guzmán y Karla Delgado tuvieron que aprender a levantarse después de que sus primeros emprendimientos les enseñaran a que de los errores también se aprende.

La diseñadora y el fisioterapeuta han trabajado juntos en varios proyectos, uno de ellos; el antecesor de Bearded Man, al que le denominaron "una clínica de ropa". La "clínica", nació producto del interés de Karla de brindarle a su madre (de profesión costurera), mejores condiciones laborales de las que tenía en ese momento. Dio la casualidad que la madre de Jason también era costurera, por lo que, junto a sus madres, empezaron a sumergirse en el mundo de las telas y los hilos. Así fue como poco a poco, además, de los arreglos y ajustes en las prendas de sus clientes, con lápiz y papel en mano, empezaron con sus primeros diseños de camisas para hombres. Con el paso del tiempo los socios comprenden que es necesario separar los conceptos, por lo que Karla asume la clínica de ropa y Jason la marca Bearded Man, pero manteniendo un ambiente de colaboración y ayuda mutua.

En abril, integran al equipo al fotógrafo y diseñador Bryan Rubí, quien se encargaría no solo del diseño, sino también de dar mantenimiento a las redes sociales y de las sesiones de fotografía. Siendo la tercera pieza clave y con la que juntos le darían un giro al negocio.

En enero 2016, buscan financiamiento que les permita ampliar la producción tanto en máquinas de coser como en telas y suplementos y deciden realizar colecciones de camisas tomando como referencia un tema específico y a partir de ahí desarrollar los diferentes diseños de las prendas. Es así, como nace su primera colección titulada "Costa Rica", con un concepto inspirado en la naturaleza característica del país.



Poco a poco fueron aproximándose a la tienda hombres de diferentes texturas con necesidad de camisas que se ajustaran a sus cuerpos, o que tenían un evento especial y querían vestir una camisa personalizada. De ahí diversifican su oferta con lanzamientos cada tres meses, camisas listas para llevar y con la opción de personalizar, tanto en tallas, diseños y telas al gusto del cliente (dentro del stock disponible de la tienda).

En marzo 2016, se da la afiliación al Clúster Estilo Costa Rica de PROCOMER, misma que les abrió las puertas para representar al país con su marca Bearded Man en el Mercedes-Benz Fashion Week Panamá 2016, que se llevó a cabo en octubre en Ciudad de Panamá, un logro celebrado por los socios debido a que participaban junto a otras marcas nacionales prestigiosas.

Durante estos años han cambiado cuatro veces la ubicación del local, sin embargo, con cada cambio han logrado incrementar las ventas, pues han buscado una mayor comodidad para el cliente, así como un mejor espacio de trabajo. Poco a poco han diversificado la marca incluyendo otros productos como T-shirts, pantalonetas, bolsos, fajas, zapatos y accesorios. Producto de la misma cooperación, entre Jason, Bryan y Karla, han surgido varios proyectos individuales de forma paralela, tales como Alma de Sirena, Kook y la más reciente Eagle 69.

Actualmente la Marca Beard Man se encuentra abriéndose camino en el mercado nacional y decidió realizar un giro en su plan de marketing al establecer temporadas de productos en lugar de colecciones, ya que, estas últimas deben ser más

Beard Man, pyme nacional que confecciona ropa masculina

Raquel Rodríguez rrodriguez@larepublica.net

“Si nosotros que somos jóvenes y no teníamos plata hemos podido hacerlo, cualquiera con una idea o iniciativa puede tener su propia empresa”. Esa es la motivación que Jason Guzmán, uno de los socios de Beard Man, compañía de fabricación de camisas para hombres, da a otros emprendedores.



Jason Guzmán y Karla Delgado, diseñan camisas exclusivas para hombres bajo la marca Beard Man. Esteban Monge

A Guzmán, quien es fisioterapeuta de profesión, se le unen Karla Delgado, asesora de modas, y Bryan Rubí, diseñador gráfico, dentro del equipo de la pequeña empresa.

Bearded Man lanzará su tercera colección de camisas dentro de dos semanas, luego de dos exitosas colecciones que se vendieron, cada una en menos de dos días.

En un inicio se confeccionaron entre 25 y 30 camisas por colección, sin embargo, en esta última se lanzaron unas 65 prendas.

“El nicho al que nos dirigimos es tan poco explorado que cuando se hacen cosas diferentes, surte efecto y nos empiezan a pedir cosas nuevas”, añadió Guzmán.

Las ventas se realizan por medio de la página en Facebook, pedidos por teléfono y en el local de la empresa, en Pavas. Además, el cliente puede pedir diseños personalizados, al mismo precio de las que ya están en “stock”. El precio único de las camisas es de ₡26 mil, y las que son manga larga valen ₡27 mil.

Para este y el otro año, la empresa tiene el objetivo de inaugurar dos locales. igualmente, la empresa ya inició procesos de exportación con Procomer.

En casi tres meses de iniciado el proyecto, ya han confeccionado cerca de 400 camisas. Dentro del taller se brinda empleo a dos personas, cantidad que crecerá la otra semana por la nueva colección.

continuas, deprecian el valor de las prendas y demandan muchos gastos. Recientemente acaba de lanzar su nueva temporada "Indie" y viste a cuatro recocidos representantes de la farándula nacional, entre los cuales destaca Gustavo Gamboa, locutor nacional y participante sobresaliente de la temporada 2017 de "Dancing with the Stars Costa Rica".

2.1.2. Aspectos estratégicos de la organización.

2.1.2.1. Misión.

En sus propias palabras Jason pretende que en cada grupo social haya al menos una persona utilizando productos de su marca, de ahí su declaratoria de misión:

"Vestir hombres con estilo"

2.1.2.2. Visión.

El ideal propuesto y el eje principal que guía las actividades diarias de la marca consiste en:

"Ser la marca nacional para hombres más reconocida del mercado"

2.1.2.3. Slogan

"Bearded Man no vende ropa, vende estilo"

Cuando un cliente realiza una compra en Bearded Man no se está llevando una prenda, está adquiriendo un concepto desarrollado a partir de que la ropa es una manera de expresión de lo que quiere ser y, por ende, ayuda a lograrlo. Por ejemplo, la nueva temporada llamada Indie nace bajo la idea de libertad, con eso en mente se desarrolla un plan a seguir que guíe todas las actividades involucradas en el lanzamiento y seguimiento de la temporada para comunicar a los clientes que Bearded Man es un hombre libre.

2.1.2.4. Isotipo



El isotipo es de un solo color sólido y sobrio, blanco o negro según el contraste del fondo. La imagen expresa en si misma el significado del nombre de la marca que traducida al español es Hombre Barbudo, permitiendo que sea fácil de recordar y asociar con la marca.

Figura 5. Logo Bearded Man en sus dos presentaciones

Fuente: Perfil de Facebook de Bearded Man





2.1.2.5. Objetivos y valores.

2.1.2.5.1. Objetivos de corto plazo

- Posicionamiento de la marca a nivel nacional mediante distribuidores autorizados.
- Apertura de tienda propia en un centro comercial de renombre en el país.

2.1.2.5.2. Objetivos de mediano plazo

- Taller de zapatos propio: Los zapatos mantienen un crecimiento en ventas significativo, sin embargo, al ser una maquila, se han presentado problemas en torno a calidad y exactitud de diseños o personalización en pedidos. Con el taller de zapatos, se tendría un mejor control en estos puntos.
- Establecer los lineamientos y contratos necesarios para fijar una franquicia de la marca y una correcta y ordenada expansión de la misma.

2.1.2.5.3. Objetivos de largo plazo

- Expansión de la marca a nivel internacional, específicamente a Estados Unidos y posteriormente a Canadá. Jason reconoce el hecho de que en Costa Rica las opciones de crecimiento son más limitadas y que en Estados Unidos y Canadá puede existir un mercado meta más amplio orientado al estilo de la marca. Con miras a futuro se están realizando los trámites para registrar la marca en dichos países norteamericanos.

2.1.2.5.4. Valores

Actualmente no se cuenta con un esquema de valores identificados o estructurados en un documento formal, sin embargo, se puede apreciar en la dinámica entre los colaboradores valores como:





- **Creatividad:** Cada pieza del catálogo de productos de la marca refleja la libertad con la que disponen los diseñadores para elaborar conceptos y plasmarlos en las prendas o accesorios.
- **Servicio:** en el trato con clientes se evidencia una total disposición y aptitud de servicio al cliente.
- **Responsabilidad:** Internamente cada uno cumple sus funciones y se asegura de no retrasarse con pagos o encargos. Con los clientes esta aplica a la hora de los encargos, que sean entregados en el momento que se acordó, que el producto sea el correcto y sin ningún defecto.
- **Trabajo en equipo:** A pesar que los socios tienen uno o varios proyectos que encabezan por separado, sus aportes creativos y apoyo a la operación, no se ven limitados. Funcionan como un verdadero equipo en donde cada integrante está comprometido con el emprendimiento.

2.1.3. Estructura organizacional.

La tienda Bearded Man es un negocio pequeño y cuenta con seis miembros, los cuales realizan las siguientes funciones:

- **Gerente General y de Mercadeo:** Jason Guzmán es quien ocupa este lugar. Es quien debe tomar las decisiones más importantes en cuanto a personal, conceptos de las temporadas, pedidos a proveedores, además, es la persona que debe dar la cara a la hora de las entrevistas y es el contacto principal con los clientes.
- **Administradora:** Karla Delgado, ella es también socia de la tienda y ha formado parte de esta desde un principio. Ella ayudó en los inicios de la marca a la creación de diseños de las camisas y actualmente es parte importante en la administración del negocio.
- **Diseñador y fotógrafo:** Bryan Rubí, encargando de toda la imagen de la marca y la elaboración de la página Web, es quien lleva a cabo las sesiones de fotos de la tienda y su respectiva edición, ya sea con modelos o solo fotos de las prendas.
- **Jefa de taller:** La encargada es a la vez costurera, parte de su trabajo es reunirse con los diseñadores para ver los bocetos y así planificar



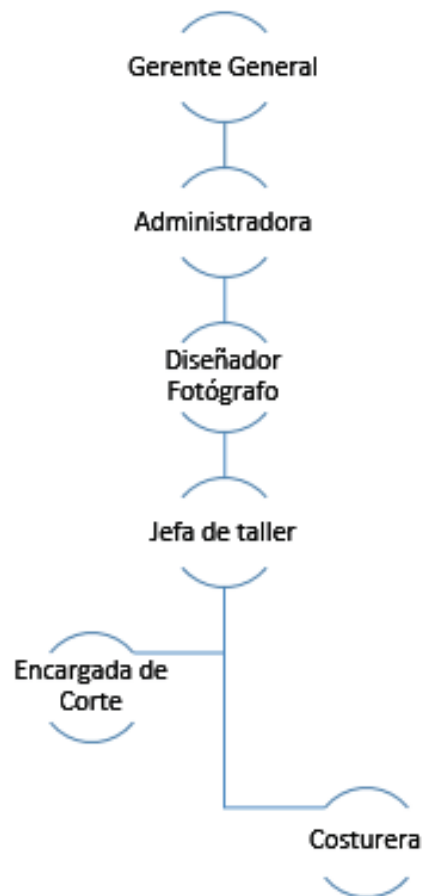
le ejecución de los mismos. Debe mantener el orden en el taller y promover el logro de los objetivos de producción diarios.

- **Costurera:** Actualmente solo cuenta con una costurera a tiempo completo. Es encargada de la elaboración de las prendas, además, de ser el primer filtro de calidad.
- **Encargada de corte y ojales:** responsable del corte de las telas y la elaboración de los ojales en las camisas. Es el segundo filtro de calidad.

2.1.3.1.Organigrama

Partiendo de la información anterior se presenta el organigrama de Bearded Man:

Figura 6.Organigrama Bearded Man



Fuente Elaboración Propia con datos suministrados por la empresa.





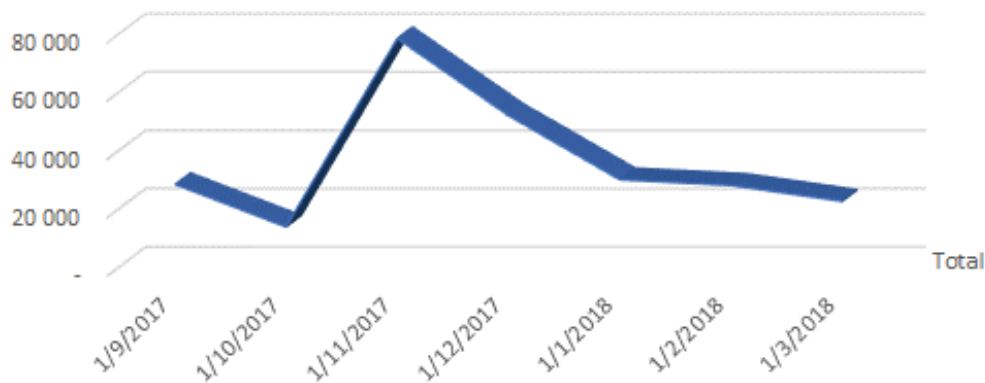
2.2. Descripción de la estrategia de mercadeo

Bearded Man ha ampliado su estrategia de mercado a varias aristas, dentro de las cuales se segmentan en las siguientes:

- **Producto estrella:** Han logrado identificar y priorizar aquellos productos con un mayor potencial, marcado por el volumen de venta y el interés de los clientes. Las camisas, es el producto estrella de la marca, es la imagen que han logrado que el cliente asocie al pensar en Bearded Man. Han trabajado por mantener diseños totalmente distintivos dentro de la gama de camisas disponibles en el mercado, con telas de calidad, excelentes acabados, precios competitivos y la posibilidad de ajustar la prenda para que se adapte mejor a la talla de cada cliente.
- **Estrategia Diferenciada:** Se dirigen a los mercados que han identificado mediante una segmentación psicográfica, satisfaciendo sus necesidades con una oferta novedosa. Dentro de los aspectos que consideran importantes para la segmentación, han contemplado el estilo de vida, profesión, clase social, rasgos de la personalidad, aficiones e intereses. Consideran que su mercado está conformado por profesionales o semiprofesionales que les gusta vestirse bien, pero no a cambio de sumas exorbitantes de dinero.
- **Redes sociales y publicidad:** Se han aprovechado del crecimiento acelerado de las redes sociales para hacer publicidad ágil, rápida, efectiva y lo mejor, económica, por medio de Facebook e Instagram. Fotografías profesionales de sus productos, les permiten mantenerse en la mira de sus 41,520 seguidores (abril 2018), así como comunicar las últimas novedades y concursos. Se invierte en pautas publicitarias un promedio mensual de 36,000.00 colones.



Gráfico 14. Gasto mensual publicitario en redes sociales de septiembre 2017 a marzo 2018



Fuente: Facebook personal de la marca.

- **Influenciadores (*Influencers*):** se han valido de la popularidad de algunos famosos de la pantalla chica y radiodifusión nacional para establecer convenios de la promoción de la marca a cambio de órdenes de compra. Figuras reconocidas como Gustavo Gamboa de la radioemisora Los 40 Principales, Luis Carlos Monge y Josué Sánchez de la televisora Teletica, Johnny López de la televisora Repretel y el mago costarricense Diego Vargas.
- **Comercio electrónico:** Si bien la empresa no cuenta con una página en la que se pueden realizar compras y pagar en línea, redes sociales como Facebook e Instagram, les han permitido crear un ambiente que facilite la compra de sus productos desde su celular o computadora, disminuyendo parcialmente las limitaciones geográficas. Los paquetes son enviados a conveniencia con el cliente, generalmente los hacen por medio de correos de Costa Rica con un adicional del costo por el envío.
- **Eventos en tienda:** Para fechas festivas realizan eventos en la tienda como "Open House", "Bearded Christmas Day", "Red Weekend", día del Padre, entre otros. Tales eventos, además, de descuentos en mercadería, van acompañados de un trato preferencial para los clientes, como bocadillos, bebidas u obsequios y presencia de influenciadores.



2.3. Cartera de negocios de la marca **Bearded Man**.

2.3.1. Oferta de productos.

Aunque las camisas son el producto estrella de la marca, la creciente demanda ha ampliado el catálogo de productos a otras prendas como, por ejemplo:

- **Camisas:** En la oferta actual manejan diferentes estilos tales como: manga corta, manga larga y camisetas. Se encuentra variedad de estilos para las camisas en detalles como cuello que puede ser americano simple, americano con botón o cuello Mao, además, de contrastes en las bolsas o ribetes. Para las t-shirt se ofrecen estilos lisos o con estampados, con o sin bolsa.
- **Pantalones, Jeans, Shorts y Bermudas:** Es un complemento menos elaborado debido a que se busca que sea un elemento equilibrador del atuendo. Se ofrecen en colores variados, pero sin tener un exceso de stock. Como novedad han incluido las bermudas sublimadas como una opción para aquellos clientes que desean una prenda personalizada para la playa o piscina.
- **Línea ejecutiva:** estas prendas son más elegantes y elaboradas, con el propósito de satisfacer un nicho de mercado profesional, el cual se desenvuelve en un ambiente de oficina o requiere un atuendo específico para una actividad formal como bodas, graduaciones y otros. Entre los servicios que se ofrecen para este mercado se destaca diseño, confección y tallaje de pantalón, blazer y chalecos.
- **Zapatos:** actualmente la elaboración se lleva a cabo por subcontrato, el principal material es el cuero, pero manteniéndose en las tendencias predominantes se ha incluido diseños que mezclan telas, cueros y colores. Un factor diferenciador es la variedad de estilos como son de caña baja, caña media y caña alta, predominando las botas y botines.
- **Bolsos:** En esta categoría la mezcla de producto se basa en dos diferentes aristas, primeramente, en el diseño y confección propios de los bolsos Rabbit, los demás estilos son subcontratados y se



realizan en otro taller, dentro de esta oferta existen los bolsos tipo mochila, los Ventura que son más amplios y espaciosos, los business, los de tipo lonchera y los Lepus que son el tipo de bolso más pequeño que tienen.

- **Accesorios:** Para esta línea de productos en particular, el uso de la marca fue vendido a un tercero especializado en dicha producción por un plazo de dos años y con un precio de venta de dos millones, con todos los derechos de imagen y se distribuyen con el resto de productos de la marca. Estos accesorios son especialmente pulseras, relojes, gorras y anillos.
- **Productos de cuidado personal masculinos:** van enfocados especialmente en el cuidado y mantenimiento de la barba, lo cual tiene que ver mucho con la imagen de la marca. También tienen jabones, lociones, cremas exfoliantes y corporales, gel de afeitar, shampoo y acondicionador.
- **Complementos:** ha ampliado su oferta de productos al incluir billeteras, tarjeteros, estuches para el pasaporte, tirantes, corbatines y fajas.

2.3.2. Proceso de adquisición de los productos.

En cuanto a la manera de adquirir los productos se dispone de dos vías, una sería las compras por Internet, ya sea utilizando Facebook o Instagram, en ambas aplicaciones la tienda se enfoca en mantener a los clientes al tanto de los nuevos productos o tendencias, por lo que si una persona está interesada puede contactarlos por medio de mensaje privado y realizar los encargos de los productos, los cuales pueden ser recogidos en la tienda o entregados por medio de Correos de Costa Rica.

Y la otra opción sería en la tienda, en donde pueden apreciar los productos de manera directa, sentir las texturas de las telas y observar hasta el mínimo detalle de cada prenda o accesorio, de igual forma se pueden hacer encargos o escoger entre las prendas que ya tienen terminadas.



2.3.3. Garantía de los productos.

Todas las prendas, cuentan con un año de garantía. Aplica en aquellas situaciones en donde se compruebe que la tela, botones, hilos, zippers o/y costuras, fallaron, descartando los casos de negligencia por parte del consumidor.

El año de garantía obedece a que, uno de los requisitos del Clúster Estilo Costa Rica de PROCOMER es que las prendas puedan ser utilizadas mínimo 30 veces, de ahí que surja la necesidad de ofrecer un producto de calidad. Todos los productos cuentan con una garantía de por vida en puntos como costuras y botones. Las reparaciones mayores no están cubiertas, pero se ofrece el servicio de reparación en la clínica de ropa.

Los únicos productos que no aplican para el año de garantía son los accesorios y las lociones. Para los accesorios, que son especialmente bisutería, la garantía que se les aplica es de un mes y para los productos como lociones, shampoo, acondicionadores, jabones o cremas solo aplica si el producto se abre dentro de la tienda y si la textura y el olor no son los ofrecidos se cambia el producto por uno nuevo.

2.4. Estructura de Costos

A razón de estructura de costos y parte financiera en general es de gran aporte contextualizar nuevamente el escenario de la marca, para ello es importante recordar que la misma es una empresa hasta cierto punto familiar en donde el gerente es un físico terapeuta sin estudios formales en administración, lo cual se refleja en la poca o nula existencia de información financiera, asimismo, Jason no separa sus gastos personales de los de la empresa y mediante diferentes estrategias ha logrado hacer funcionar un negocio sin la necesidad de reportar directamente al Ministerio de Hacienda , ya que, sus compañeros del Cluster de colaboración interno que se definió anteriormente, le han brindado facilidades para cobro con datafono por parte de la marca Alma de Sirena de Karla, o facturaciones a nombre de Bryan.

Es importante destacar también que aunque anteriormente se mencionó una estructura organizacional bien definida, la misma funciona con una particularidad y esta es que tanto la administradora como el diseñador y fotógrafo no gozan de un salario en efectivo, sino que sus retribuciones se dan por llamarlo de alguna manera mediante trueque , ya que, si bien ellos dedican



parte de sus esfuerzos a Bearded Man, es ya sabido también que cada uno cuenta con más de una marca comercial, todas hospedadas en el mismo lugar y que su pago se obtiene de disponer de tiempo de las operarias para sus propios trabajos, asesoría en la parte de mercadeo de Jason, utilización de materiales de Bearded Man y otros rubros más que forman parte de las partidas que se describen a continuación.

Cabe destacar, que, aunque exista esta cooperación interna y la mayoría de los gastos son asumidos por Bearded Man, entre los socios de este *Cluster* se han puesto de acuerdo y han distribuido la mayoría de costos como alquiler y servicios básicos, por lo que deja la tarea a la hora de establecer la estructura de costos de la marca de trabajar con los montos parciales que son asumidos por esta y no por la facturación total.

Otra particularidad digna de mencionar es que la empresa si bien cumple con sus responsabilidades de aguinaldo y vacaciones según lo indica la ley, para aquellas trabajadoras que sí devengan salario, estas no se encuentran aseguradas por la empresa, ya que, en su totalidad están casadas y gozan del seguro de su conyugue y por lo tanto, están conformes, además, de que por ser familiares de Jason saben que están ayudándolo en su emprendimiento, sin embargo, cabe destacar que las mismas sí están cubiertas por una póliza de riesgos del trabajo.

2.4.1. Costos administrativos

A modo de referencia en este apartado se calculan, únicamente con fines ilustrativos cuáles son en efecto los salarios devengados por la administradora y diseñador y se calcula también ese costo adicional que realmente implican para la compañía.

Cuadro 9. Cálculo salario en especies de la administradora (Colones por mes)

Administradora	Cantidad	Costo
Horas operario (1,879 x h)*	75	140 926
Materiales		200 000
Uso de instalaciones**		75 000
Teléfono luz y demás servicios		20 000
Total		435 926
*Cálculo de la hora en apartado de costos variables.		
**Lugar de exhibición y taller.		

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.



Cuadro 10. Cálculo salario en especies del diseñador (Colones por mes)

Diseñador	Cantidad	Costo
Horas operario (1,879 x h)*	80	150 321
Materiales		25 000
Uso de instalaciones**		100 000
Tiempo del gerente de mercadeo	24	167 442
Teléfono luz y demás servicios		20 000
Total		462 763
*Cálculo de la hora en apartado de costos variables.		
**Tiene un cuarto de exhibición para su marca.		

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.

Ya con los cálculos previos, se puede presentar un análisis completo de los costos administrativos, no sin antes hacer referencia a una muy mala práctica que tienen todos dentro del *Cluster* y la cual consiste en financiar mes a mes con un “polaco” el monto del alquiler y la parte que le toca a cada uno, ya que, si bien los negocios son rentables, la falta de organización y liquidez hace que se les dificulte a los socios tener la suma completa a fin de mes y por eso prefieren un financiamiento mensual a una exagerada tasa que supera el 10% y que pagan todos los días. Igualmente es necesario explicar que si bien la administradora y diseñador no devengan salario y la mayoría de los insumos son cubiertos en otras partidas, los materiales y horas de operarios utilizadas sí se reflejan como parte de su salario en el cuadro siguiente.



Cuadro 11. Gastos Administrativos mensuales de la marca Bearded Man (Colones)

	Rubro	Costo	Frecuencia / en meses	Monto mensual	Total
Oficina					
	Alquiler*	575 000	1	575 000	
	Depreciación equipo	4 167	60	69	
	Papelería y oficina	118 000	6	19 667	
	Financiamiento	50 000	1	50 000	
	Patente*	23 000	3	7 667	
	Tarjetas de regalo	8 000	4	2 000	
					654 403
Servicios					
	Luz*	55 000	1	55 000	
	Agua*	22 500	1	22 500	
	Internet*	9 000	1	9 000	
	Teléfono*	5 000	1	5 000	
	Cable*	5 000	1	5 000	
					96 500
Mercadeo					
	Redes Sociales	216 966	6	36 161	
	Patrocinios**	143 750	1	143 750	
	Membresía Procomer	86 250	12	7 188	
	Envoltorios Papel Craft	30 000	1	30 000	
	Eventos promoción	30 000	1	30 000	
	Regalias Clientes	20 000	1	20 000	
					267 099
Salarios					
	Gerente	1 200 000	1	1 200 000	
	Administradora***	435 926	1	340 926	
	Diseñador***	462 763	1	175 321	
	Viáticos	50 000	1	50 000	
					1 766 247
Total general:					2 784 249
* Son costos repartidos entre las diferentes marcas, se indica únicamente lo pagado					
** Existe una partida de \$200 mensuales en producto para cada uno de los 4 influencers sin embargo no siempre retiran los productos.					
*** Aunque no devengan salario y la mayoría de sus gastos ya están inmersos en los costos administrativos, los materiales sí deben ser tomados en cuenta.					

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.



2.4.2. Costos operativos

2.4.2.1. Costos fijos (mensuales)

Cuadro 12. Estimación de Costos Fijos de la Marca Bearded Man (Colones)

	Rubro	Monto	Total
Salarios Area de producción			
	Jefa de taller	350 000	
	Enc. Corte 2/3 T	200 000	
	Costurera 1/2 T	160 000	
			710 000
Misceláneos Salarios			
	Estimación Aguinaldo	59 167	
	Estimación Vacaciones	27 308	
	Capacitaciones	22 500	
	Póliza INS	5 667	
			114 641
Equipo			
	Mantenimiento	25 000	
	Depreciación	8 583	
			33 583
			858 224

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.

2.4.2.2. Costos Variables

2.4.2.2.1. Productos Manufacturados por la marca Bearded Man

Antes de conocer el precio final de cada producto manufacturado por la empresa, es necesario saber la cantidad en tiempo y materias primas que cada producto necesita para su entera confección.

A continuación, se presentan el cálculo del precio por hora para cada puesto del taller de producción y seguidamente el desglose del costo de cada materia prima requerida en la confección de los diferentes productos:

Cuadro 13. Cálculo precio hora colaboradoras Bearded Man (Colones)

	Rubro	Salario	Misceláneos (15,8%)	Total Salario	H x Sem	H x Mes	Precio Hora
Salarios Area de producción							
	Jefa de taller	350 000	56 513	406 513	45	193,5	2 101
	Enc. Corte 2/3 T	200 000	32 293	232 293	30	129	1 801
	Costurera 1/2 T	160 000	25 835	185 835	23	98,9	1 879
		710 000	114 641	824 641	98	421,4	

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.





Cuadro 14. Desglose de costo de materias primas de producción Bearded Man

Precios Materia Prima			
Artículo	Paquete / medida	Precio Paq	Precio Unidad
Tela Camisetas	Kilo	7 900	7 900,00
Tela Sublimada	Metro	7 500	7 500,00
Tela Casimir	Metro	5 000	5 000,00
Tela Bermuda	Metro	3 500	3 500,00
Tela Army	Metro	2 900	2 900,00
Tela Camisas	Metro	2 190	2 190,00
Forro	Metro	700	700,00
Cremallera	Docena	4 000	333,33
Pelon	Rollo 100m	29 000	290,00
Hilo	12 Conos pequeños	2 100	175,00
Prenza tirante	Juego	175	175,00
Etiqueta Gde	Tira 75 Uds	8 000	106,67
Elastico	Metro	100	100,00
Etiqueta peq	Tira 225 Uds	8 000	35,56
Ganchos Pant	12 Juegos	400	33,33
Botones	144 unidades	750	5,21

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.

Será necesario también, saber la cantidad requerida, ya sea en horas de producción o en las diferentes unidades de materias primas utilizadas para conocer la estimación de los costos de los productos terminados, en el cuadro 15 se detallan dichas unidades según su origen:

Cuadro 15. Detalle de unidades requeridas según materia prima para elaboración de productos manufacturados por Bearded Man

	Tela	Hilo	Botones	Forro	Otros (Cremallera, Pelon, Ganchos)	Pelon	H Corte	H Costurera	H Jefe T	Etiqueta Gde	Etiqueta peq
Linea Casual											
Camisa M Corta	1,50	1,50	8,00	0,00		0,11	0,15	0,60	0,10	1,00	1,00
Camisa M Larga	1,75	1,60	10,00	0,00		0,11	0,16	0,65	0,10	1,00	1,00
Short Army	1,00	0,80	3,00	0,00	1 Cremallera		0,00	2,00	0,20	1,00	1,00
Bermuda	1,00	0,80	0,00	1,00	1 Elastico		0,15	1,00	0,10	1,00	1,00
Bermuda Sublimada	1,00	0,80	0,00	1,00	1 Elastico		0,15	1,00	0,10	1,00	1,00
Camiseta	0,25	0,90	0,00	0,00			0,20	0,30	0,00	0,00	1,00
Linea Ejecutiva											
Pantalon	1,50	0,50	2,00	0,00	1 Gancho 1 Cremal		0,00	2,67	0,00	1,00	1,00
Blazer	1,75	0,50	9,00	1,50	1 Pelon	1,00	0,00	0,00	3,50	1,00	1,00
Tirantes	0,20	0,10	0,00	0,00	1 Prenza		0,00	0,33	0,00	0,00	1,00
Corbatines	0,20	0,10	0,00	0,00	1 Cierre		0,00	0,33	0,00	0,00	1,00
Chaleco	1,00	0,25	6,00	1,00	0,75 Pelon	0,75	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.



Finalmente, conociendo las cantidades y costos por unidad de todas las materias primas se puede resumir en el cuadro 16 el costo final de cada producto elaborado por Bearded Man:

Cuadro 16. Desglose del costo final de los productos de Bearded Man según materia prima requerida

	Prenda	Tela	Hilo	Botones	Otros	Pelon	H Corte	H Costurera	H Jefe T	Etiqueta Gde	Etiqueta peq	Total	
Línea Casual													
	Camisa M Corta	3 285	263	42	-	-	32	270	1 127	210	107	36	5 371
	Camisa M Larga	3 833	280	52	-	-	32	288	1 221	210	107	36	6 059
	Short Army	2 900	140	16	-	333	-	-	3 758	420	107	36	7 709
	Bermuda	3 500	140	-	700	100	-	270	1 879	210	107	36	6 941
	Bermuda Sublimada	7 500	140	-	700	100	-	270	1 879	210	107	36	10 941
	Camiseta	1 975	158	-	-	-	-	360	564	-	-	36	3 092
Línea Ejecutiva													
	Pantalón	7 500	88	10	-	367	-	-	5 011	-	107	36	13 118
	Blazer	8 750	88	47	1 050	-	290	-	-	7 353	107	36	17 720
	Tirantes	438	18	-	-	175	-	-	626	-	-	36	1 292
	Corbatines	438	18	-	-	175	-	-	626	-	-	36	1 292
	Chaleco	5 000	44	31	700	-	218	-	-	2 101	107	36	8 236

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.

2.4.2.2. Productos Subcontratados

A lo largo del documento se ha dado a conocer que no todos los productos son confeccionados dentro de los talleres de Bearded Man, sino que también existe una serie de productos terminados que son tercerizados a diferentes talabarterías, fábricas y demás, a continuación, se detallan los costos finales de dichos artículos.

Cuadro 17. Costos y precios de productos Subcontratados por Bearded Man

Productos revendidos	Costo
Zapato caña bajo	25 000
Zapato caña media	25 000
Zapato caña alta	25 000
Bolso	16 550
Billeteras	6 500
Tarjeteros	6 500
Pasaporte	6 500
Crema exfoliante	1 800
Crema	1 800
Locion barba	2 500
Shampoo	3 500
Acondicionador	3 500

Fuente Creación propia a partir de datos suministrados por el Gerente BM.



2.5. Estructura de precios

Jason es el encargado de establecer el precio de cada producto, los determina sumando al costo de la prenda o producto un margen de ganancia, sin embargo, siempre considerando el precio promedio de productos similares en el mercado. Es importante aclarar que no existe un modelo o patrón a seguir, esto significa que la estructura de precios está determinada en gran parte por la percepción de valor del dueño de la empresa y que el precio no se ve afectado por cambios en las colecciones, por ejemplo, una prenda de New York Colletion (2017) tiene el mismo precio que su similar en la colección Indie (2018).

A continuación, se detallan los precios en colones de los principales productos según categoría: Camisas, Pantalones, Línea Ejecutiva y, Accesorios y productos de belleza masculinos.

2.5.1. Precios en de las camisas.

Como ya se ha indicado las camisas son el principal producto, es una prenda muy versátil en cuando a diseño y con esto en mente es que Bearded Man ha logrado posicionarse en el mercado de ropa para caballeros ofreciendo variedad de estilos, colores y patrones, logrando que una pieza elemental en la vestimenta de caballeros aporte personalidad y estilo a quien las usa.

Cuadro 18. Desglose del precio de las camisas de la marca Bearded Man (Colones)






Camisa manga corta	Camisa manga larga	Camiseta o T-Shirt
		
26 000	28 000	14 000

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Man

2.5.2. Precios de los pantalones y pantalonetas.

Los pantalones, shorts y jeans son prendas más sencillas esto con el objetivo de equilibrar el conjunto, disponen de variedad de colores, pero sin características distintivas significativas. Por otra parte, ofrecen pantalonetas o bermudas con diseños más llamativos y para los que desean algo más original se tiene la opción de la bermuda sublimada en la que el cliente puede indicar el diseño y los colores a combinar.

Cuadro 19. Desglose del precio de los pantalones y pantalonetas de la marca Bearded Man (Colones)

Short Army	Pantaloneta o Bermuda	Pantaloneta o Bermuda Sublimada
		
16 000	22 000	35 000
Pantalón Army	Pantalón Jean	
		
24 000	26 000	

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Man

2.5.3. Precios en de la línea ejecutiva.

En lo referente a la línea ejecutiva el precio de las prendas varía según el tipo de tela que el cliente desee, para ejemplificar lo anterior se solicitó una cotización de un traje con tela poliéster, la cual se detalla a continuación:

Cuadro 20. Desglose del precio de la línea ejecutiva de la marca Bearded Man (Colones)

Pantalón	Blazer	Chaleco
		
35 000	75 000	45 000

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Mann

Otros factores que influyen en el precio de estas prendas son la complejidad y duración del proceso para el producto terminado y que, además, es un servicio que se hace a medida con una duración máxima de entrega de siete días.

2.5.4. Precios de los accesorios y productos de belleza masculinos.

2.5.4.1. Accesorios

La marca cuenta con una variedad de accesorios que complementan y refuerzan el concepto de ser un hombre Bearded Man, cada elemento está pensado para que se pueda utilizar con diferentes atuendos permitiendo que su uso sea mayor: además, la variedad de estilos y diseños permiten que las piezas se ajusten a diferentes conceptos e incentivar al cliente a expresarse por medio de su forma de vestir.

A continuación, se detallan las categorías de accesorios, con sus principales productos y precios en colones:



2.5.4.1.1. Zapatos

El principal material de los zapatos es el cuero, más, sin embargo, implementando las tendencias actuales tienen estilos en los que se mezclan colores, telas, patrones, suelas y materiales como hilos, cordones y elásticos.

Se ofrece variedad de calzado tanto para oficina como para un look más casual o aventurero, la diferencia del precio radica en la altura de la caña del zapato y no en su material o diseño con excepción de la tennis shoes como se muestra a continuación:

Cuadro 21. Desglose del precio los zapatos de la marca Bearded Man (Colones)

Zapato caña baja	Zapato caña media	Zapato caña alta	Tenni shoes
			
46 000	52 000	58 000	38 000

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Mann

2.5.4.1.2. Bolsos

En lo que respecta a los bolsos y mochilas se observa la mezcla de materiales para lograr diseños diferentes y que se ajusten a los variados escenarios en los que el hombre actual se desenvuelve. Se caracterizan por ser espaciosos, con piezas masculinas como los broches, fajas de cuero o hebillas y materiales como cuero y lona lo que asegura su durabilidad y funcionalidad.

Cuadro 22. Desglose del precio de los bolsos de la marca Bearded Man (Colones)




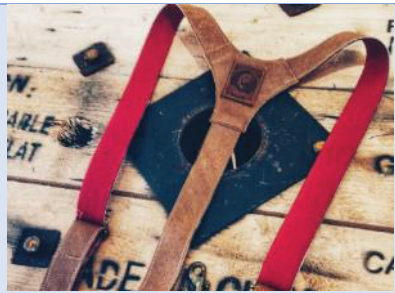


Bolso o Mochila	Bolso Ventura	Bolso Business
		
38 000	48 000	48 000

Lonchera	Bolso Lepus	Rabbit
		
20 000	45 000	Regalía / 4 000

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Man

2.5.4.1.3. Complementos

Cuadro 23. Desglose del precio de complementos de la marca Bearded Man (Colones)

Billetera	Tarjetero	Estuche pasaporte
		
30 000	30 000	35 000
Tirantes	Corbatín	Fajas
		
12 000	5 000	18 000

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Mann



2.5.4.1.4.Productos de belleza masculinos

Como se mencionó anteriormente, los productos de belleza masculino son aquellos enfocados en el cuidado de la piel y barba de los clientes, actualmente se ofrecen los siguientes:

- Shampoo 6 000
- Acondicionador 6 000
- Crema exfoliante 4 000
- Crema corporal 4 000
- Loción para barba 9 000

Figura 7.Línea de productos de belleza masculina



Fuente: Imagen y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Man

2.5.4.1.5.Accesorios Paralello by Bearded Man

La oferta de bisutería que se ofrece en Bearded Man es exclusiva y es diseñada por la marca Paralello, es un elemento poco tradicional, pero que ofrece variedad al cliente.

Cuadro 24. Desglose del precio de los accesorios Paralello de la marca Bearded Man (Colones)

Cuentas	Cuero trenza	Cuero una vuelta	Cuero dos vueltas
			
5 000	8 000	12 000	15 000

Fuente: Imágenes y precios tomados del Perfil de Facebook de Bearded Man



2.6. Resultados financieros históricos.

En el presente apartado se detalla la situación financiera de la marca tomando como referencia las principales partidas contables del último año fiscal, ya que, como se ha venido explicando en secciones anteriores, no se cuenta con información contable o financiera formal. Para dicha elaboración fueron considerados los estados de cuenta de la marca, así como la información proporcionada por el Gerente de BM.

Cuadro 25. Estado de Resultados de Bearded Man para el periodo fiscal 2018

Bearded Man
Estado de Resultados
Año terminado a Setiembre 2018
Colones

	Acumulado a Setiembre 2018	Margen con respecto a venta
Ventas	79 892 319	
Compras	19 254 049	
Utilidad Bruta	60 638 270	76%
Mano de Obra	9 557 688	
Costos Indirectos	14 515 493	
Salarios	5 553 156	
Beneficios a empleados	1 385 333	
Servicios Públicos	1 158 000	
Mantenimiento	300 000	
Sum. De Oficina	236 004	
Depreciación	102 996	
Seguros	68 004	
Alquileres	4 800 000	
Viáticos y transporte	912 000	
Utilidad Bruta	36 565 089	46%
Administrativos	25 619 175	
Salarios	19 631 112	
Beneficios a empleados	692 667	
Servicios Públicos	540 000	
Suministros de oficina	24 000	
Viáticos y transporte	600 000	
Combustible	360 000	
Peajes y Parqueos	256 104	
Publicidad y gastos de marca	3 297 192	
Mensajería	218 100	
Utilidad Neta	10 945 914	14%
Gastos Financieros	753 625	
Intereses	600 000	
Comisiones Bancarias	153 625	
Utilidad antes de Impuestos	10 192 289	13%
Impuestos	3 057 687	

Fuente: Elaboración propia a partir del estado de cuenta bancario de la marca y datos suministrados por Gerente de BM





Utilidad después de Impuestos

7 134 602

9%

2.7. Canales de distribución actual.

Actualmente Bearded Man no cuenta con ningún distribuidor en el país, su único punto de venta físico sería la tienda ubicada en Rohmoser como se ha mencionado a lo largo de este apartado. Anteriormente se contaba con la alianza de dos comerciantes ubicados en Pérez Zeledón y Liberia, no obstante, debido a circunstancias fuera de control de la marca se tuvo que prescindir de estos distribuidores.

Jason reconoce que existe la necesidad de más puntos de ventas a nivel nacional como Liberia, Alajuela, San Pedro, Heredia, Cartago y Zona Sur, ya se encuentra valorando opciones como inversión propia o de un tercero, hacer de la marca una franquicia o contratos con distribuidores y espera que a mediano plazo Bearded Man pueda ser adquirida en algunas de las ubicaciones mencionadas anteriormente.

2.8. Prueba

Como primera prueba está la tienda que tiene un diseño rústico utilizando una paleta de colores cálidos sobresaliendo el tono café, con buena iluminación en los diferentes espacios, variados elementos para exposición de las prendas como percheros, estantes aéreos, muebles y vitrinas, como aspecto importante a mencionar es que dentro de la tienda se encuentra el atelier donde se lleva a cabo todo el proceso de confección de las prendas.

Como puntos de mejora se observan: los probadores, son dos espacios pequeños, sin espejo ni ganchos para ropa, no existe un área de espera para clientes o acompañantes y la ubicación presenta problemas si se utiliza Waze o Google Maps, la rotulación presenta una limitante debido a que se ubican en un residencial donde no es permitido el uso de rótulos de dos caras, además, la distribución y disposición de la tienda se puede mejorar, ya que, no existe una relación armoniosa entre los diferentes espacios de la tienda (atelier, área de ventas, zona de probadores y cajas).

Seguidamente están los medios electrónicos, BM cuenta con página en redes sociales como se ha mencionado, Facebook e Instagram donde no solo interactúan con clientes, sino que sirven como medio de ventas. Ambos sitios se actualizan mínimo una vez a la semana, aunque podría sacarse mayor provecho de exposición de marca si se ajusta la frecuencia de publicaciones, por otra parte, se rescata que existe coherencia entre las publicaciones y el giro del negocio, no se evidencia un desvío de contenido significativo que cause confusión a los clientes.





Los sitios brindan información de contacto, ubicación, horario de atención e historia de la empresa, no cuenta con el apartado de calificación y comentarios de clientes debido a una decisión tomada por Jason ante una situación que se presentó con una cliente de la marca hermana “Clínica de Ropa” que no quedó satisfecha con un servicio brindado y optó por quejarse en la página de Facebook de BM y aunque se le explicó que las marcas comparten espacio en el local físico, son dos negocios por aparte, la señorita en cuestión no eliminó el comentario desfavorable, es importante mencionar que la marca sí contaba con buenos comentarios y en general una nota satisfactoria.

2.9. Personas

Jason y Karla son quienes tienen contacto con los clientes brindándoles una experiencia de compra y asesoría, por otra parte, no se conoce de algún programa de motivación para los colaboradores ni de formación en ventas y servicio al cliente.

La experiencia que los clientes viven en BM es más el resultado de un aprendizaje empírico que de un proceso de capacitación, sin embargo, en las visitas previas al atelier se ha observado un buen trato y una experiencia de compra diferenciada, en donde se les asesora con la escogencia de prendas, se les invita a probarse los productos para verificar tallaje y en caso de que el cliente requiera un ajuste se le brinda la posibilidad de dejar la prenda en el taller para su modificación personalizada, aspectos que los clientes indican que aprecian.

2.10. Procesos

No existe estandarización de los procesos que se llevan a cabo en las actividades de servicio al cliente en BM, el protocolo de atención a clientes no está definido, el control de calidad de las prendas no se ejecuta de igual manera por todos y aunque, se indique que la costurera es la que debe de velar por dar seguimiento, en revisión previa de prendas en exposición para ventas se identificaron fallas de costuras, ojales que no coincidían, errores de etiquetado e inclusive venta de prendas que previamente se habían reservado, por otra parte, la atención de clientes por redes sociales solo la realiza Jason y que al tener que atender diferentes responsabilidades como dueño de la empresa, contacto con proveedores y asesor de ventas, en ocasiones descuida las ventas electrónicas, no cuentan con una página o aplicación como otro medio de compra y finalmente, solo se puede realizar los pagos por medio de transferencia bancaria para medios electrónicos.



2.11. Principales competidores.

Al estar en el mercado de la comercialización de prendas de vestir, de manera indirecta, Bearded Man compite con todas aquellas tiendas en donde sea posible adquirir una prenda masculina. No obstante, al considerar el mercado al cual están enfocados y los atributos propios de las prendas, las principales tiendas competidoras identificadas por Jason son:

Cuadro 26. Comparativo de los principales competidores de la marca Bearded Man

Tienda	Año Fundación	Producto Estrella	Precio del Producto estrella (Colones)	Punto de venta físico	Redes Sociales, Cant seguidores a abril 2018	
					Facebook	Instagram
Bearded Man	2015	Camisas	26 000	Rohrmoser, Pavas, SJ	41 603	4 897
Mwstash	2014	Camisas	26 900	San Pedro, Montes de Oca, San José	30 135	3 305
Tijo	2013	Camisas	26 000		30 714	2 546
Gryllö	No indica	Camisas	24 000	Centro, Central, Alajuela	34 287	3 525
MoncerrO	2015	Camisas	18 000	San Ana, Santa Ana, SJ	3 516	1 902
Ferro Tango India	2015	Camisas	20 000	San Rafael, Alajuela, Alajuela	30 133	1 467
NINFO Swimwear*	2015	Bañadores y "resort wear"	31 187	San Rafael, Escazú, San José	8 143	6 967
Boza**	2010	Mochilas	45 500	No indica	7 327	5 723

***Precio en \$, se usa tipo de cambio de Venta del 26 de abril del 2018 del BCCR 567.03**

**** Los precios van desde los 35 000 a 56 000 y se calcula un precio promedio.**

Fuente: Elaboración propia por medio de las redes sociales de los diferentes competidores

Las marcas nacionales Mwstash, Tijo, Gryllö, MoncerrO y Ferro Tango India se especializan en el diseño y confección de camisas para hombres, incluyen en su oferta otros productos, pero en la misma línea como por ejemplo, camisetas, pantalones y shorts, cuentan con algunos accesorios para complementar un outfit, pero no tan amplia o variado, los precios de los productos son similares y en su mayoría cuentan un establecimiento físico donde adquirir las prendas, no disponen de sitio Web sino de perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram a excepción de Ferro Tango India que dispone de una tienda virtual y en promedio tienen menos de cinco años de estar en el mercado.

Cabe destacar que las marcas Mwstash y Tijo nacieron de manera independiente, pero por razones personales de los dueños ahora trabajan en conjunto, manteniendo cada su esencia original. De ahí que utilicen la misma



tienda para venta de sus productos, e inclusive en sus perfiles de Facebook mezclen publicaciones.

Otro competidor indirecto es NINFO Swimwear, dirigida al segmento masculino que gusta de bañadores originales y divertidos, es una marca con presencia internacional por medio de un distribuidor en Miami llamado ARTbition y servicio de envíos a todo el mundo. Cuentan con una página Web donde el cliente puede consultar los diferentes catálogos y así realizar sus pedidos, sus precios son más elevados debido al enfoque de la marca, pero sigue siendo un competidor local.

Y finalmente Boza, una empresa familiar dedicada a la venta de mochilas y similares hechas a mano tanto para hombres como mujeres, se caracterizan por utilizar materiales diversos, además, de la variedad de estilos de sus productos y el que todas sus mochilas sean impermeables. Actualmente no cuentan con un punto de venta físico, los pedidos se realizan por medio de una dirección de correo electrónico y la entrega por medio de Correos de Costa Rica, sin embargo, están viendo ya las opciones de una tienda física o de poder vender sus productos en otras tiendas de ropa. Además, fabrican billeteras, pulseras y zapatos hechos a mano. Sus productos abarcan los estilos de montaña, juvenil y el urbano.

2.12. Responsabilidad Social

Finalmente, la marca se ha involucrado en campañas de impacto social como “A paso valiente” la cual tenía como finalidad la recaudación de fondos para tratamiento contra el cáncer de hueso que se le diagnosticó a la joven Andrea y así poder afrontar esta difícil situación que se le presentó. BM se sumó a dicha campaña mediante la donación de las ventas totales de t-shirts que tenían un precio de $\$6\,000$ (el precio normal es de $\$14\,000$). Además, la empresa ha reafirmado su apoyo y compromiso con la inclusión, la igualdad de derechos y dignidad de todo ser humano.

Si bien la empresa ha tomado iniciativa en el ámbito de responsabilidad social, esta es un área muy amplia que permite a las empresas colaborar en muchos aspectos que impacten y generen resultados positivos en el ambiente donde llevan a cabo sus actividades comerciales, por lo tanto, podría haber un mayor involucramiento de la marca.





Capítulo III

Investigación del mercado para la marca Bearded Man

"La investigación es ver lo que todos han visto y pensar lo que nadie más ha pensado." Albert Szent-Gyorgyi.





3. Investigación del mercado para la marca Bearded Man

Se abordarán en el presente capítulo las técnicas de investigación utilizadas, así como su metodología, aplicación y resultados obtenidos, con el objetivo de lograr ampliar el panorama de la marca y sus principales competidores, para con ello sentar las bases de un Capítulo IV lleno de propuestas y aportes de valor que conformarán la estrategia mercadológica de la marca Bearded Man.

3.1. Metodología de la investigación

Con el propósito de conocer los intereses, gustos y comportamientos de consumo de prendas de vestir de caballeros, se realizaron diferentes investigaciones, entre ellas tres encuestas virtuales, una para el público en general, la segunda, para mujeres con pareja y la tercera, para clientes de la marca, así como dos grupos focales con clientes de la tienda.

3.1.1. Encuesta

El enfoque de la encuesta fue investigar el perfil del cliente actual y potencial de la marca Bearded Man, su comportamiento de compra y los factores que influyen en su toma de decisiones, así como la percepción de calidad de los productos, precio, plaza, servicio al cliente, entre otros factores.

Con el fin de disminuir el sesgo de información para la generación de resultados, se utilizó la fórmula para el cálculo de la muestra para cada tipo de encuesta que se aplicó, para conocer el número aceptable de formularios que permitan realizar análisis y comparaciones entre ellas y así poder generar las conclusiones al respecto. Se sabía que para lograr resultados confiables se debía encuestar al menos a la cantidad de personas que salían de la fórmula y de preferencia que fueran más.

Se trató que las encuestas fueran dinámicas, utilizando imágenes y diferentes tipos de preguntas como selección múltiple, respuesta abierta, marcar una sola opción o hasta acomodar las opciones que se les brindaban según las prioridades que estas tenían basadas en sus criterios. Las anteriores sirven para conocer más a fondo al participante y poder sacar mejores conclusiones para el presente trabajo.

Para la obtención de los datos de contacto se realizaron visitas a la tienda los días de mayor venta, para comentarles a los clientes sobre la investigación y si



deseaban participar en la encuesta, además, bases de datos comerciales y personales. La encuesta fue enviada por medio de mensajes de texto, correo electrónico y, además, publicada en varias ocasiones en la red social Facebook de la marca.

A continuación, se detalla el cálculo de las muestras de las diferentes encuestas que se realizaron:

3.1.1.1.Cálculo para la muestra de hombres

Para el cálculo de la muestra en la cantidad de hombres a encuestar, originalmente se considera que cualquier hombre puede utilizar los productos de la marca, asimismo, deberán pertenecer a la población económicamente activa de Costa Rica, por lo que se toma como población la cantidad de hombres mayores de edad del país y como se supera el millón de personas, consecuentemente, según definición de la fórmula anteriormente explicada, lo correcto a utilizar deberá ser la de poblaciones infinitas.

Cabe explicar también que al ser una de las encuestas de mayor importancia para el estudio, el nivel de confianza solicitado es de un 95%, con un margen de error de 5%, esto para obtener una mayor fidelidad de los datos recolectados.

Cuadro 27. Calculo de cantidad de hombres en general a encuestar.

Poblaciones infinitas	Datos															
$n = \frac{Z_{\alpha}^2 PQ}{e^2}$	<table border="0"><tr><td>Nivel de Confianza</td><td>Z</td><td>95%</td></tr><tr><td>Varianza</td><td></td><td>1,960</td></tr><tr><td>Margen de Error</td><td>e</td><td>5%</td></tr><tr><td>Probabilidad de Éxito</td><td>P</td><td>50%</td></tr><tr><td>Probabilidad de Fracaso</td><td>Q</td><td>50%</td></tr></table>	Nivel de Confianza	Z	95%	Varianza		1,960	Margen de Error	e	5%	Probabilidad de Éxito	P	50%	Probabilidad de Fracaso	Q	50%
Nivel de Confianza	Z	95%														
Varianza		1,960														
Margen de Error	e	5%														
Probabilidad de Éxito	P	50%														
Probabilidad de Fracaso	Q	50%														

Sustitución de la fórmula:

$$\frac{(1,960 * 1,960) * 0,5 * 0,5}{(0,05 * 0,05)}$$

Resultado de la fórmula:

$$\frac{0,9604}{0,0025} \longrightarrow 384,16 \longrightarrow 384$$

CANTIDAD DE HOMBRES POR ENCUESTAR

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, luego de la respectiva sustitución y aplicación de la fórmula, la muestra dio como resultado 384 hombres a encuestar.



3.1.1.2.Cálculo para la muestra de mujeres

En el caso de las mujeres, la explicación no varía mucho de la brindada para los hombres en el apartado anterior, por tal razón y al ser la encuesta para mujeres un complemento a la de caballeros, el único factor que se varió fue el margen de error que pasó de un 5% a un 6%.

Cuadro 28.Cálculo de cantidad de mujeres en general a encuestar.

Poblaciones infinitas	Datos		
$n = \frac{Z^2_{\alpha}PQ}{e^2}$	Nivel de Confianza	Z	95%
	Varianza		1,960
	Margen de Error	e	6%
	Probabilidad de Éxito	P	50%
	Probabilidad de Fracaso	Q	50%

Sustitución de la fórmula:

$$\frac{(1,960*1,960)*0,5*0,5}{(0,05*0,05)}$$

Resultado de la fórmula:

$$\frac{0,9604}{0,0036} \longrightarrow 266,78 \longrightarrow 267$$

CANTIDAD DE MUJERES POR ENCUESTAR

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la respectiva sustitución y aplicación de la fórmula, la ecuación para el cálculo de la muestra dio como resultado 267 mujeres por encuestar.

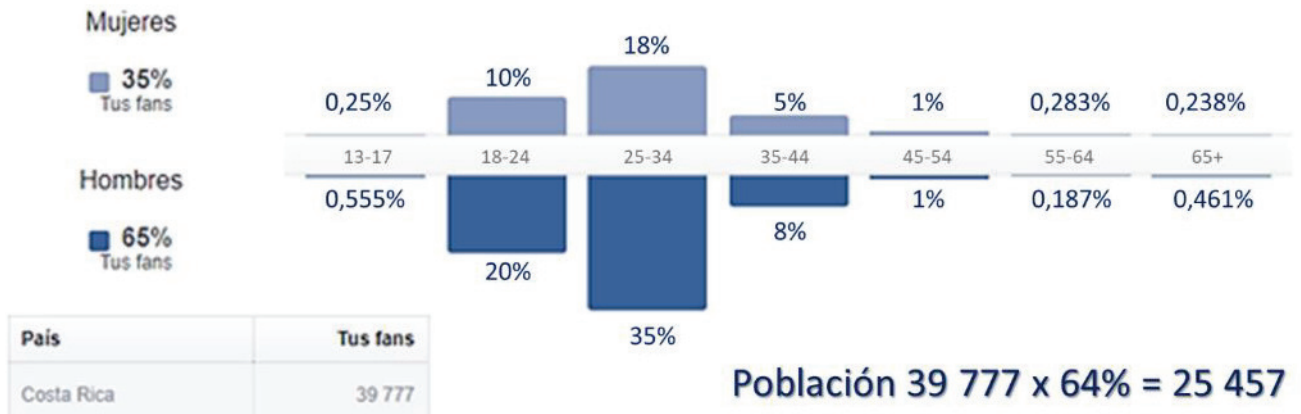
3.1.1.3.Cálculo para la muestra de clientes Bearded Man

En lo que respecta al presente cálculo de muestra para clientes, se hace presente una limitante que anteriormente se ha mencionado en otros apartados y que es la nula base de datos de clientes por parte de la compañía, por tal motivo antes de iniciar el proceso de encuestas, el equipo de trabajo se vio en la tarea de realizar bastantes visitas al atelier de la marca para en una primera etapa, recolectar información sobre los clientes a los cuales posteriormente se les aplicaría la encuesta.

Con esa consigna en mente y con un desconocimiento real de la población total de clientes, se decidió considerar como población total a los seguidores

hombres, residentes en Costa Rica, con edades entre 18 y 54 años de la marca en la red social Facebook al 11 de mayo del 2018 y que corresponde a 25 457.

Gráfico 15. Datos demográficos totales sobre las personas a las que les gusta la página Bearded Man basados en información de edad, sexo y residencia que proporcionan en sus perfiles de usuarios



Fuente: Facebook – Sección Estadísticas - administrador del perfil de Bearded Man, tomado el día 11 de mayo del 2018.

De igual modo y por definiciones abordadas en el primer capítulo, se utilizó la formula estadística para el cálculo de la muestra en una población finita debido a que no se superan los 100 000 seguidores.

A continuación, se detalla el proceso de dicho cálculo:

Cuadro 29. Calculo de cantidad de clientes BM a encuestar.

Poblaciones finitas

Datos

$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$	Poblacion Finita	N	25 457
	Nivel de Confianza	Z	90%
	Varianza		1,645
	Margen de Error	e	8%

Sustitución de la fórmula:

$$\frac{25457 * ((1,645 * 0,5) * (1,645 * 0,5))}{1 + ((0,08 * 0,08) * (25457 - 1))}$$

Resultado de la fórmula:

$$\frac{17221,82}{163,92} \longrightarrow 105,06 \longrightarrow 105$$

CANTIDAD DE CLIENTES BM POR ENCUESTAR

Fuente: Elaboración propia.

La ecuación para el cálculo de la muestra dio como resultado 105.06 clientes Bearded Man por entrevistar, redondeado a la unidad más próxima 105 clientes.

LA IMPORTANCIA DE LOS FOCUS GROUP EN LA TOMA DE DECISIONES

La técnica del **Focus Group** aplicada al área comercial se basa en reunir a un grupo de personas con características comunes, por ejemplo, ser clientes de una marca o simplemente tener unos hábitos de comportamiento parecidos, que será moderado por un profesional y tendrá una duración de entre 1:30h y 2h.

Grupo Focal # 2 del 28/07/2018 en el atelier de Bearded Man.



Fuente: Equipo de trabajo.

El objetivo es obtener el máximo de información posible sobre el tema a tratar y sobre todo el POR QUÉ de sus opiniones y hábitos. No es necesario llegar a un consenso, se trata simplemente de la exposición de ideas, tipo debate, para llegar a una serie de conclusiones. Este tipo de información ayuda por ejemplo a la hora de valorar una campaña de publicidad ¿se entiende?, ¿se sienten identificados?, ¿es atractiva?, ¿aportarían alguna mejora? O también puede ser muy útil a la hora de detectar problemas en un producto o conocer la opinión que se tiene sobre una marca y la competencia entre otros muchos objetivos que se pueden alcanzar con esta técnica.

Paz Carreira, ConsultoraMKT
<https://www.lacocina.pro/blog/focus-group/>
Sábado 15 sept 2018

3.1.2. Grupo Focal

En lo que respecta al Grupo Focal y para efectos de recopilar más opiniones y obtener un parámetro comparativo entre las sesiones, se realizaron dos sesiones en días diferentes, ambos en las instalaciones de la marca, lo que ayudó a los entrevistados a tener los productos más de cerca y poder de esta manera apreciar telas, costuras, diseños, colores, el servicio brindado por los dueños del negocio, así como el estilo y tamaño del local.

Los participantes fueron elegidos de la entrevista realizada previamente, se seleccionaron de acuerdo con los siguientes criterios: que conocieran la marca, que supieran acerca de la competencia, además, de que tuvieran puntos de criterio fuertes para ampliar los temas en el grupo focal y del cual se pudieran sacar las recomendaciones sobre aspectos en que el negocio puede mejorar.

Ambas sesiones se llevaron a cabo en el atelier de la tienda, se inició con preguntas personales, como edades, estado civil, aspectos demográficos y profesiones, esto especialmente para romper el hielo. Simultáneamente, se les ofreció diversos bocadillos para hacerlos sentir en un espacio más acogedor y se continuó con las preguntas referentes a la competencia, experiencias de compra, servicio, estilos, calidad y análisis comparativo. Asimismo, se les preguntó sobre la experiencia que han tenido comprando productos de la tienda y el método de compra que han utilizado.

La función principal de estos grupos focales fue la de conocer el perfil del cliente de la marca, además, de esto, se buscó ver qué factores son motivantes a la hora de adquirir algún producto. También se trató



de ver el *top of mind* de las empresas de ropa nacional para caballeros y se buscó conocer que métodos de compra son los más utilizados.

Cabe destacar la finalidad de la elaboración de dos grupos focales en días diferentes para que uno sirviera de parámetro con respecto al otro, lo que ayuda a generar conclusiones más certeras que se respalden entre sí. Los comentarios fueron muy parecidos en términos de calidad, servicio al cliente, oportunidades de mejora y la competencia.

Consecuentemente, de las cinco diferentes investigaciones utilizadas, se analizaron y procesaron de forma conjunta los datos y se lograron obtener los resultados que se detallan en el siguiente apartado.

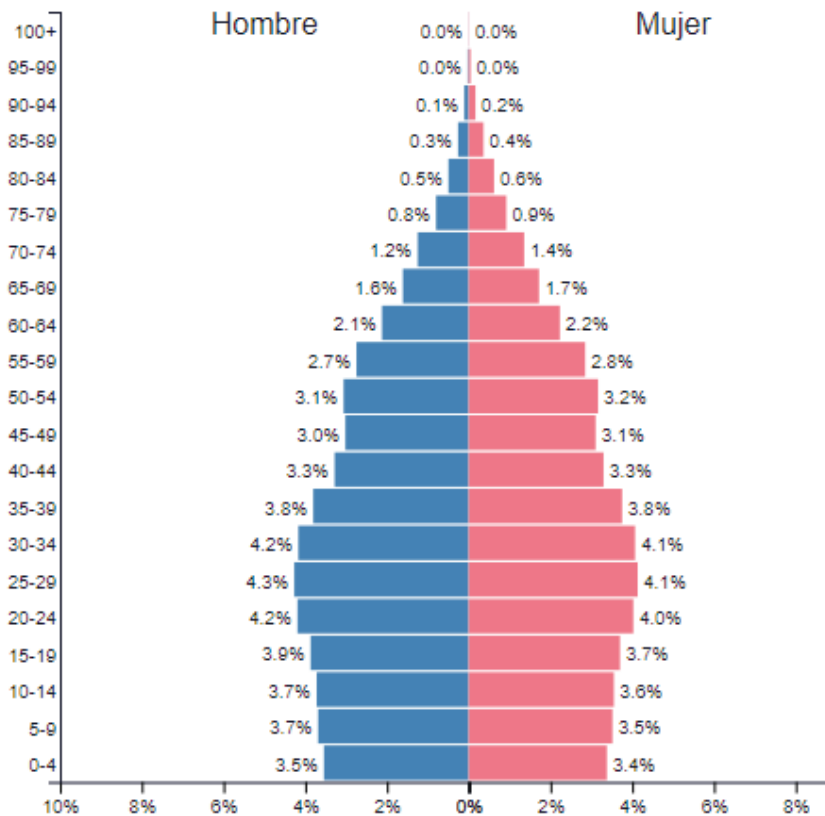
3.2. Identificación estratégica del mercado de la marca BM

3.2.1. Características del mercado.

3.2.1.1. Distribución etaria

Como se ha venido explicando a lo largo del presente capítulo, por el concepto

Gráfico 16. Distribución etaria de Costa Rica para el año 2018



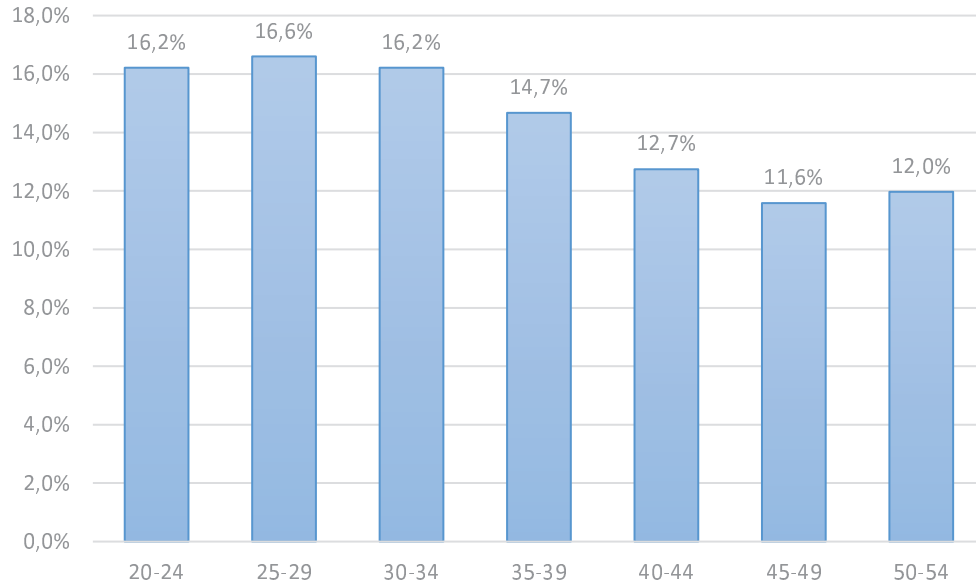
de la marca, se considera mercado del mismo todos aquellos hombres residentes en Costa Rica, que sean mayores de edad.

En el primer apartado según PopulationPyramid.net para el 2018 el pico de la campana por edad en general se encontrará de los 25 a los 29 años de edad, una vez excluidos, niños y adultos mayores y analizando únicamente el comportamiento masculino, la concentración se sigue dando alrededor de los 30 años, mientras que el 88% llega a ser comprendido hasta los 49 años inclusive, según se muestra en el gráfico 17, que obedece al análisis recién explicado.

Fuente: Population Pyramid

<https://www.populationpyramid.net/es/costa-rica/2018/>

Gráfico 17. Análisis de distribución etaria masculina en Costa Rica para el 2018 con edades entre 20 y 54 años



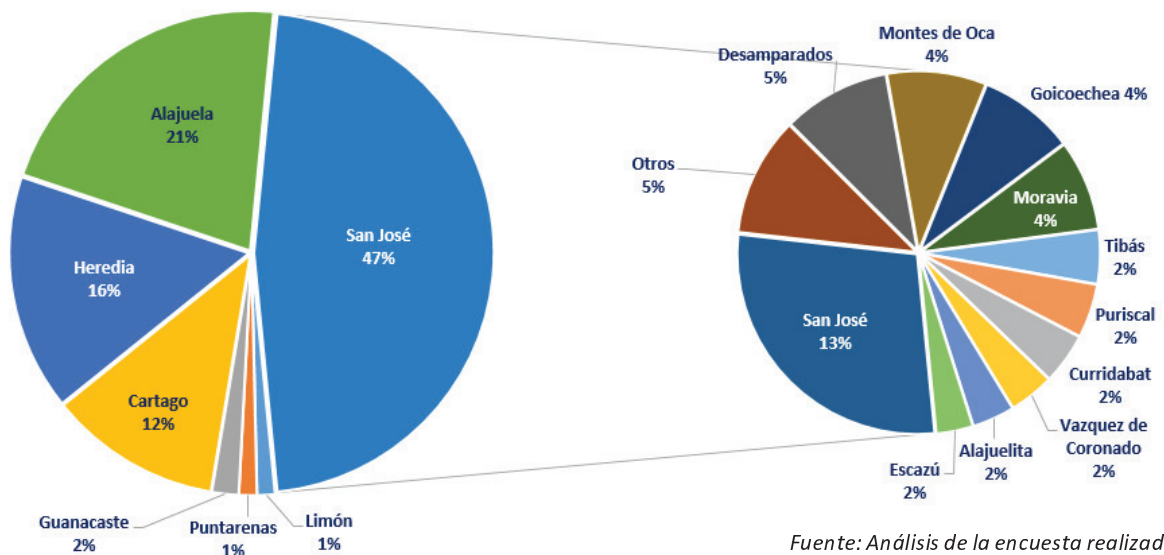
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en populationpyramid.net

3.2.1.2. Análisis demográfico

Ahondando en la demografía del grupo encuestado, se puede inferir que el 47%, como mayoría, vive en la provincia de San José y a lo interno de la distribución cantonal la mayor representación se da en el cantón de San José.

Observando el gráfico 18, se aprecia que la participación de encuestados que residen en otras provincias del GAM y donde la marca no tiene presencia, es bastante significativa y evidencia una oportunidad de expansión.

Gráfico 18. Distribución de los encuestados según provincia de residencia

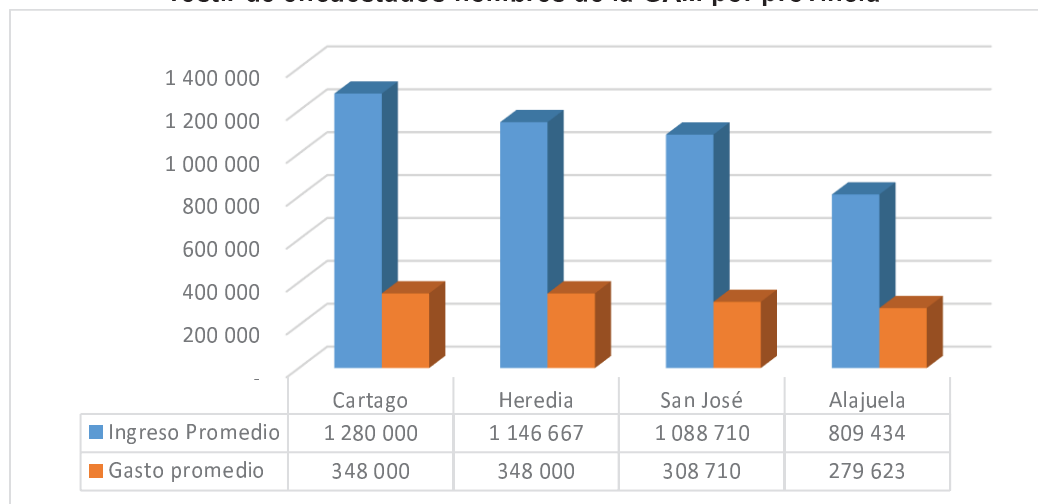


Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.2.1.3. Análisis económico

Cuando se hace el estudio entre hombres, por ingreso económico promedio dentro de la GAM el resultado es muy diferente, ya que, el ingreso promedio más alto se encuentra en la provincia de Cartago con un ingreso promedio mensual superior a $\text{¢}1.200.000$, seguido por Heredia, San José y en último lugar Alajuela; algo importante de destacar en el gráfico 19, es que la relación entre gasto promedio anual en prendas de vestir e ingreso es consistente para las 4 provincias según se muestra a continuación:

Gráfico 19. Ingreso promedio mensual y gasto promedio anual en prendas de vestir de encuestados hombres de la GAM por provincia



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Cuadro 30. Relación Ingreso y gastos promedios en prendas de vestir de hombres en San José por cantón

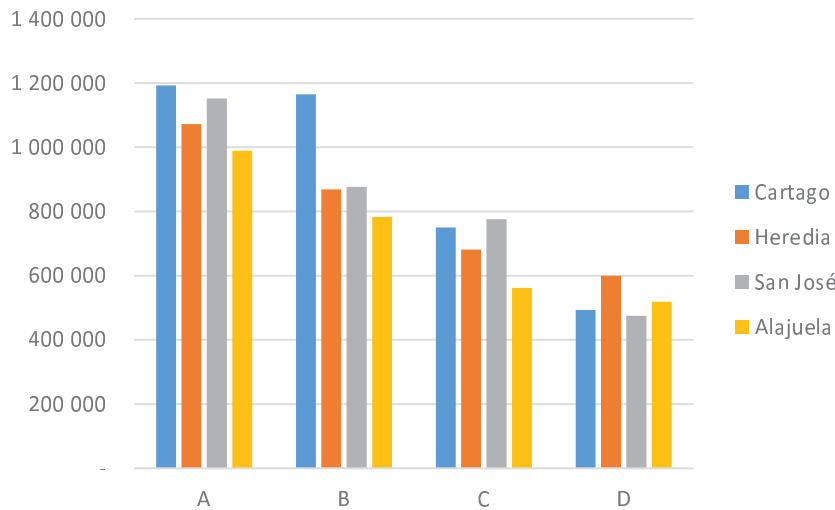
Cantón	Ing Prom Mensual	Gto Prom Anual	Relación
V de Coronado	1 650 000	192 000	1,0%
Mora	1 600 000	240 000	1,3%
Alajuelita	1 350 000	408 000	2,5%
Montes de Oca	1 254 545	283 636	1,9%
Escazú	1 250 000	360 000	2,4%
Desamparados	1 232 143	351 429	2,4%
Goicoechea	1 150 000	420 000	3,0%
Santa Ana	1 080 000	300 000	2,3%
Tibás	1 050 000	420 000	3,3%
San José	970 833	300 000	2,6%
Puriscal	956 250	232 500	2,0%
Moravia	900 000	264 000	2,4%
Curridabat	850 000	360 000	3,5%
Acosta	750 000	390 000	4,3%
Aserrí	750 000	300 000	3,3%
Pérez Zeledón	525 000	120 000	1,9%
León Cortés	300 000	120 000	3,3%

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

También se realizó el mismo ejercicio en los cantones de la provincia de San José, por ser la que más población tiene y en donde se encuentra el atelier de Bearded Man y los cantones con mayor ingreso promedio resultaron ser Vázquez de Coronado, Mora, Alajuelita, Montes de Oca, Escazú, Desamparados, Goicoechea, Santa Ana y Tibás con un monto superior al millón de colones. Sin embargo, varía el orden del gasto anual en prendas de vestir.

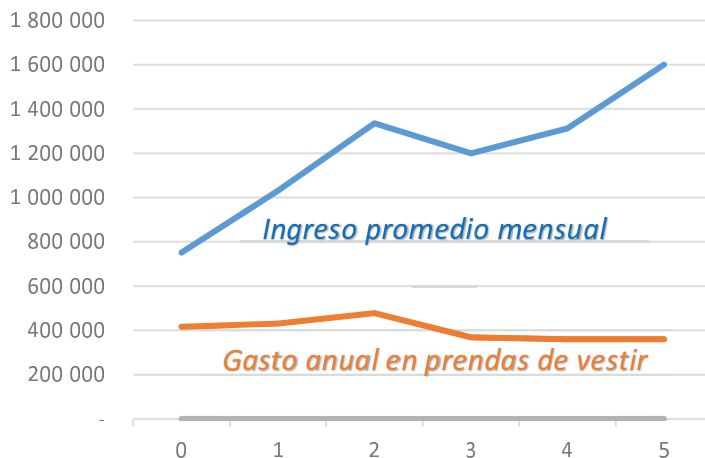
Siempre en el estudio económico, se realizó la dinámica de consultar cuáles supermercados eran más visitados por los encuestados, agrupando los más conocidos en cuatro categorías según su público meta, el resultado fue una relación casi perfecta entre las clasificaciones de supermercados, el ingreso económico y el gasto, en donde las personas con ingresos más altos compran en los supermercados catalogados de nivel A, los de un ingreso poco menor en supermercados catalogados B y así sucesivamente para las cuatro provincias de la GAM.

Gráfico 20. Relación categorías de supermercados visitados contra ingreso por provincia en la GAM



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 21. Ingreso mensual, gasto anual en relación con la cantidad de hijos



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Asimismo, en el gráfico 21, con los hombres de la GAM, se logró observar una relación inversa entre la cantidad de hijos y el gasto personal en prendas de vestir (línea naranja), mientras que el mismo estudio demuestra que la cantidad de hijos es directamente proporcional con el ingreso (línea azul), por lo que, a mayor cantidad de hijos, mayor ingreso promedio y menor gasto en prendas.

Clasificación de categorías de supermercados realizada

A: Alta



B: Media alta



C: Media

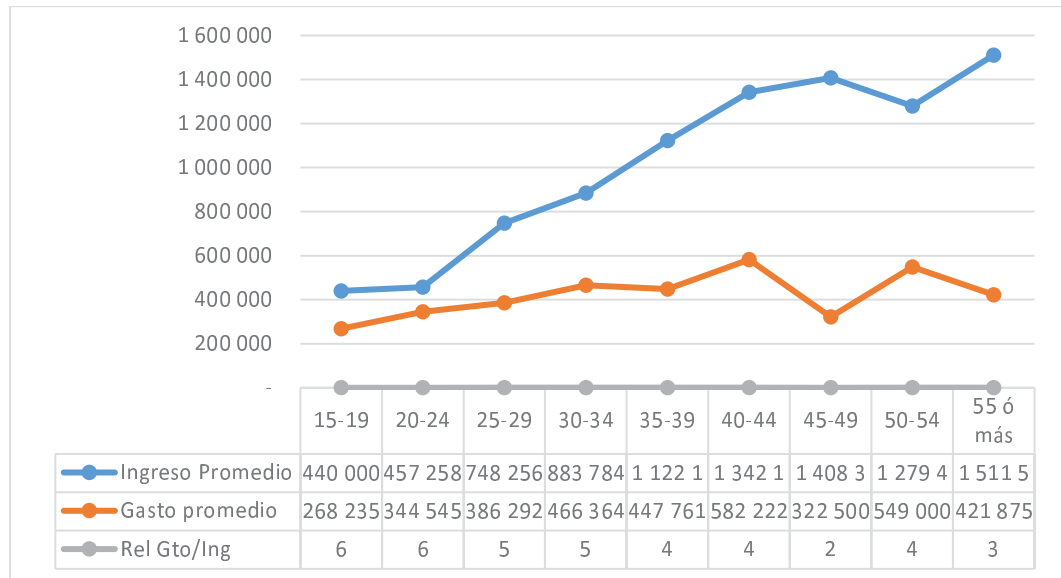


D: Baja



Seguidamente, el gráfico 22 demuestra que para los hombres de la GAM la relación ingreso económico y gasto anual es inversamente proporcional con la edad, ya que, mientras mayor es el hombre menos dinero gasta en relación con su ingreso en prendas de vestir.

Gráfico 22. Relación gasto en prendas de vestir, ingreso y edad para hombres de la GAM



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.2.1.4. Estilo de vida

Para hacer consideraciones con respecto al estilo de vida, se analizaron variantes como lugares que visita, cantidad de veces que vacaciona al año, orientación sexual, estilo de vestir, estado civil, entre otros. A continuación, se presentan las principales conclusiones al respecto:

3.2.1.4.1. Lugares que visita

En un primer acercamiento, se les preguntó a las personas qué lugares prefieren, si playa o montaña, a lo que un 55% prefieren la playa.

Más interesante aún, se concluye que las personas que prefieren montaña tienen un ingreso promedio menor y, sin embargo, gastan más en prendas de vestir en relación con su ingreso versus los que prefieren la playa.

Cuadro 31. Ingreso y gasto promedio según lugar de preferencia a vacacionar

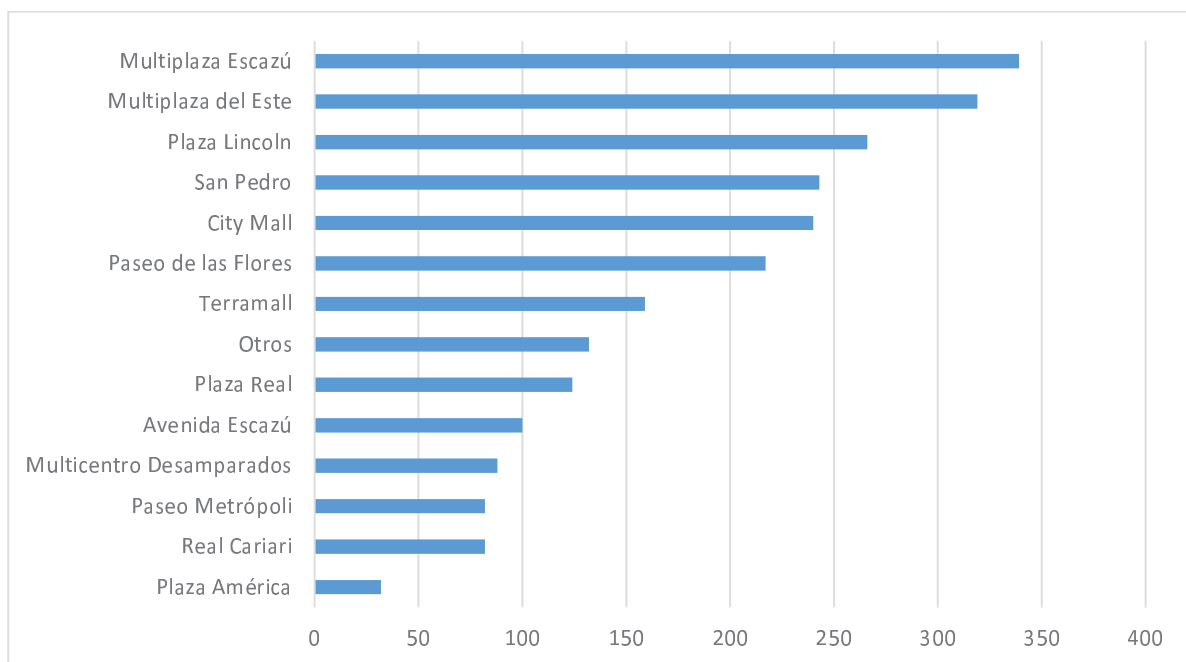
Lugar	Cant	Ing Prom	Gto promedio	Rel Gto - Ing	Vac en país	Vac Afuera
Montaña	231	774 590	359 431	5,06	2	2
Playa	282	1 008 495	474 390	4,75	2	1
Total general	513	898 458	421 313	4,89	2	2

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Probablemente el hecho se deba a que quienes prefieren montaña, tiene un promedio de cantidad de vacaciones anuales fuera del país mayor que quienes gustan de la playa, mientras que dentro del país igualan en cantidades.

Posteriormente, ahondando un poco más en el día con día, se les consultó a los participantes sobre ¿qué centros comerciales visitan más?, siendo los más visitados por los encuestados: Multiplaza Escazú y Multiplaza del Este, seguidos de Plaza Lincoln, San Pedro, City Mall y Paseo de las Flores entre los más destacados.

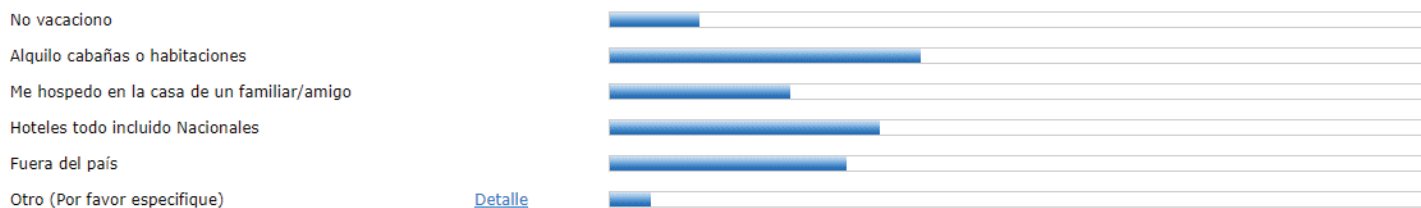
Gráfico 23. Centros comerciales más visitados



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Finalmente se pudo observar en el resultado de la encuesta que el lugar de preferencia para hospedarse, es el alquiler de cabañas o habitaciones, mientras que los hoteles todo incluido nacionales ocupan el segundo lugar y los hoteles internacionales ocupan la tercera posición.

Gráfico 24. Lugares donde suelen vacacionar



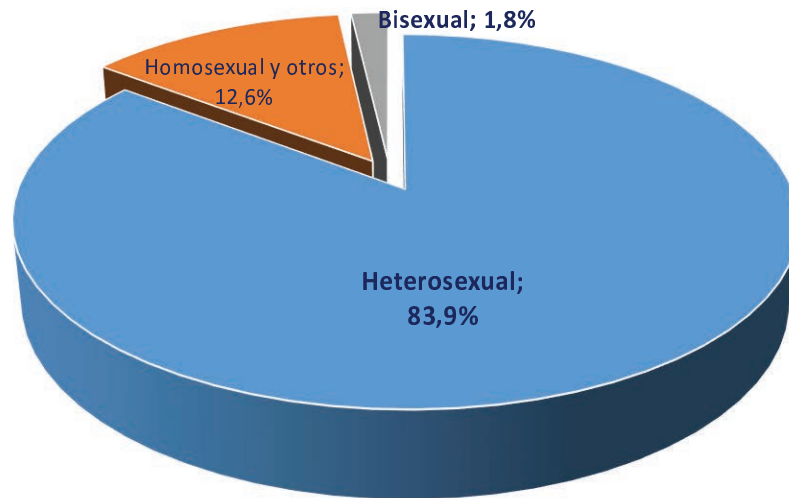
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.



3.2.1.4.2. Orientación Sexual

Realizando el estudio de orientación y preferencias sexuales, en el gráfico 25 se logra evidenciar que un 83.9% de los entrevistados son heterosexuales, mientras que un 12.6% son homosexuales y finalmente un 1.8% bisexuales.

Gráfico 25. Distribución de la población según Orientación sexual



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

El dato merecedor de análisis subyace cuando se comparan los gastos en prendas de vestir e ingreso promedio con las preferencias sexuales, ya que, como se muestra en el siguiente gráfico los Bisexuales tienen un ingreso promedio mayor y un gasto más reservado que los otros dos grupos. Los heterosexuales por su parte, ocupan la media de la tabla tanto en gasto como en ingreso. Finalmente, los homosexuales, si bien de los tres grupos son los de menor ingreso, eso no es obstáculo para que sean de los que más gasten, con una inflada relación ingreso gasto del 6.18%, lo que hace que ese 13% de la población se vuelva un mercado meta interesante.

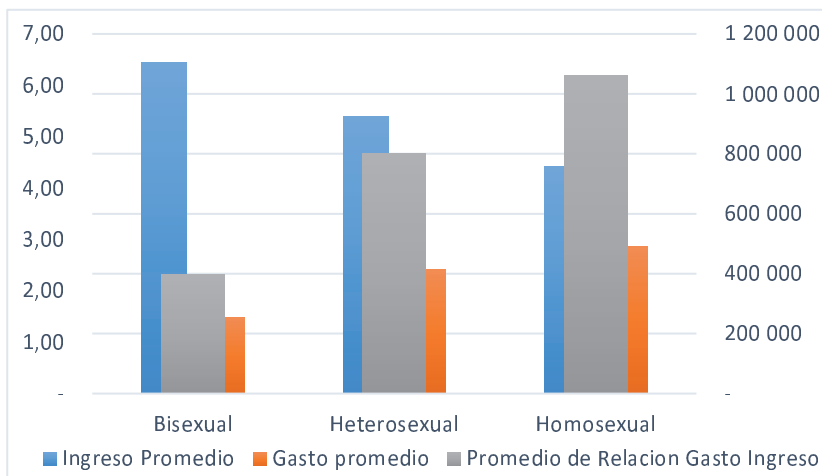


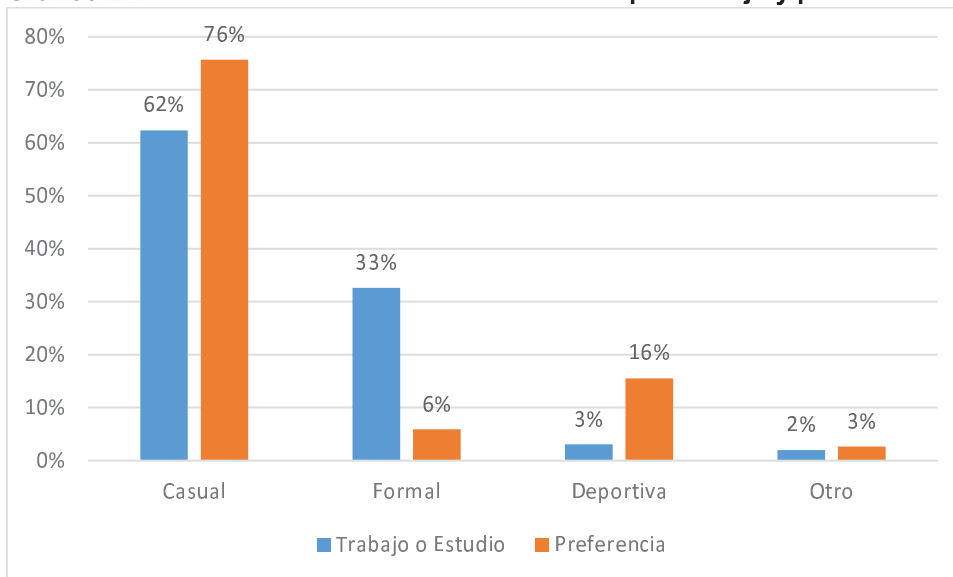
Gráfico 26. Relación Ingreso y Gasto promedio en prendas de vestir según orientación sexual

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.2.1.5. Gustos y preferencias para vestir

El primer dato a consultar al público en general fue sobre cuál era su forma de vestir tanto por trabajo como por preferencia, en ambos casos, el estilo casual fue primero con un 62% y 76% respectivamente. Factor que favorece ampliamente a la marca en estudio, puesto que es el estilo que la misma comercializa.

Gráfico 27. Estilo de vestir de los encuestados por trabajo y preferencia



Fuente: Análisis de la encuesta realizada. realizada

Sin embargo, el resultado más interesante se encuentra al comparar la forma de vestir contra el ingreso y gasto promedio, ya que, quienes prefieren vestir formal tienen un ingreso promedio mucho menor que quienes visten formal por elección y un gasto que van en dirección contraria, mientras que, con la

vestimenta casual, quienes la prefieren tienen un mayor ingreso que quienes lo hacen por obligación, manteniendo la misma relación en gasto.

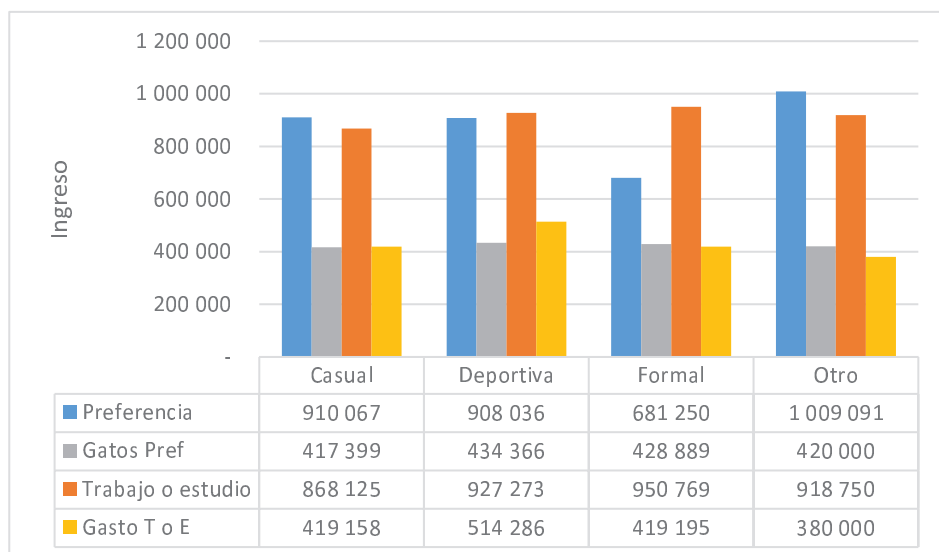


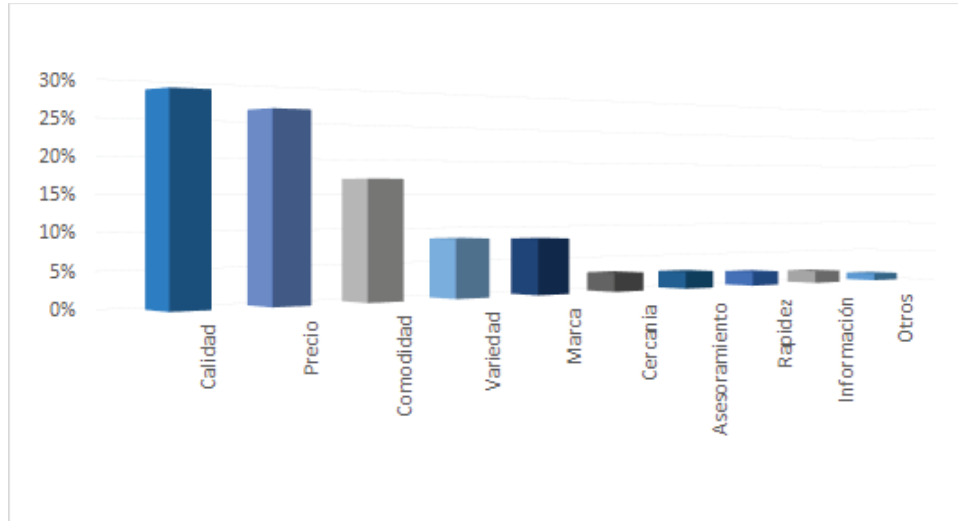
Gráfico 28. Ingreso y gasto promedio según estilo de vestir por elección y trabajo

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.



Cuando se le consulta al público en general sobre los aspectos que más valora a la hora de comprar prendas de vestir, la calidad precio y comodidad son los aspectos más valorados sumando entre ambos un 72% de las opiniones, como se puede ver en el siguiente gráfico, la calidad y el precio son por mucho los aspectos más valorados a la hora de comprar.

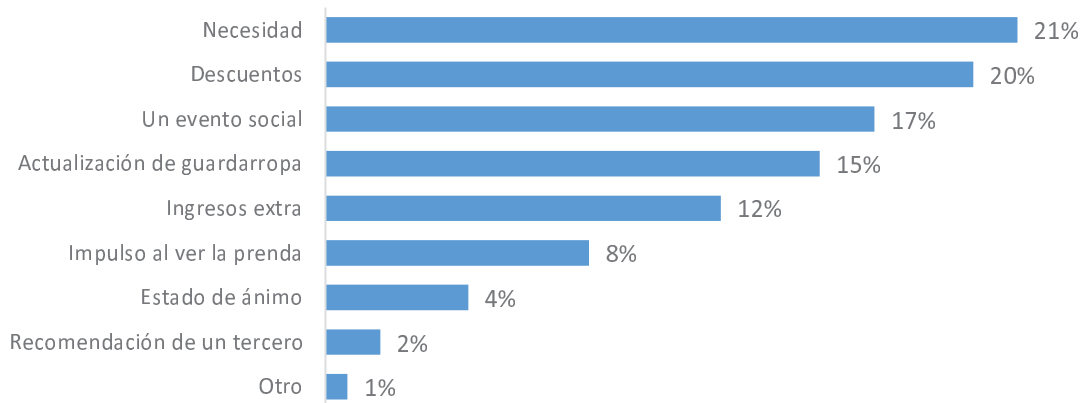
Gráfico 29. Aspectos más importantes a la hora de comprar prendas de vestir



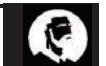
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Asimismo, cuando se les pregunta sobre las tres principales razones que les motiva más a la hora de comprar, la principal es la necesidad, seguida de descuentos encontrados y en un tercer lugar un determinado evento social.

Gráfico 30. Aspectos que más le motivan a comprar prendas de vestir.

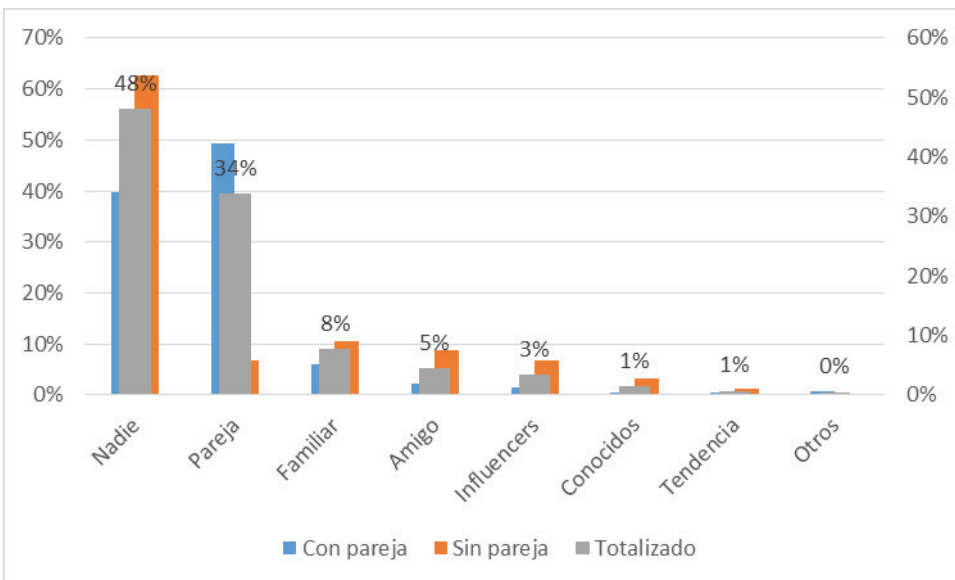


Fuente: Análisis de la encuesta realizada.



Igualmente, cuando se investiga los datos en conjunto (personas con y sin pareja) sobre quien influye más en su elección de ropa, un 48% de las personas indican que nadie los influye en su forma de vestir, seguidamente un 34% son influenciados por la pareja. Ahora bien, si se analizan separadamente aquellos que, sí indicaron tener pareja sentimental, el escenario varía, quedando en primera posición con un 49% de influencia las parejas sentimentales. Por su parte para aquellos que no tienen pareja, luego del 62% que indica no ser influenciados, los primeros lugares de influencia los ocupan familiares, amigos e *Influencers*, con un 10.5%, 8.7% y 6.8% respectivamente.

Gráfico 31. Quien influye en la decisión de compra los encuestados



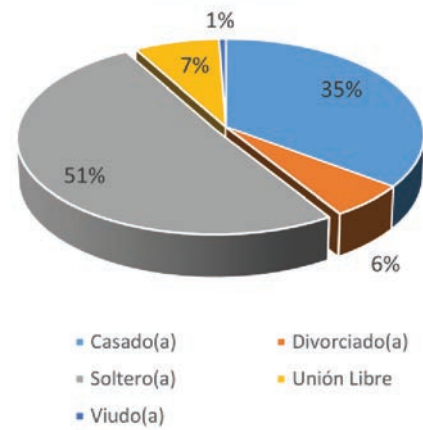
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Situación Sentimental de los costarricenses

El estudio en cuestión preguntó a 836 participantes, de los cuales, la mayoría, 425 indican ser solteros, 294 casados, 63 en unión libre y 49 divorciados.

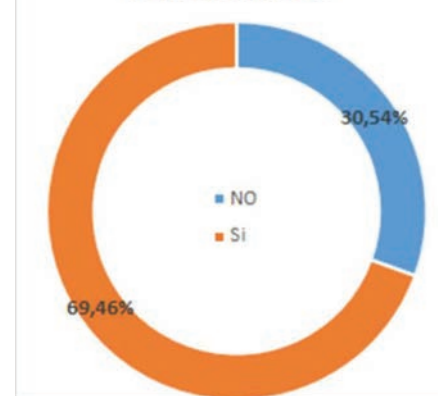
Dicha distribución se grafica de la siguiente manera:

Gráfico 32. Estado civil de la población



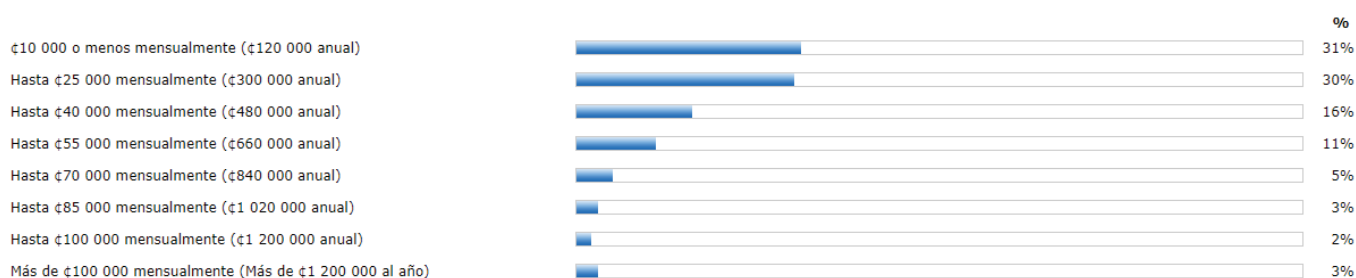
Asimismo, cuando se les pregunta a los encuestados sobre si tiene o no pareja sentimental, el resultado indica que un 70% de los encuestados dice estar en una relación sentimental.

Gráfico 33. Situación sentimental de los encuestados



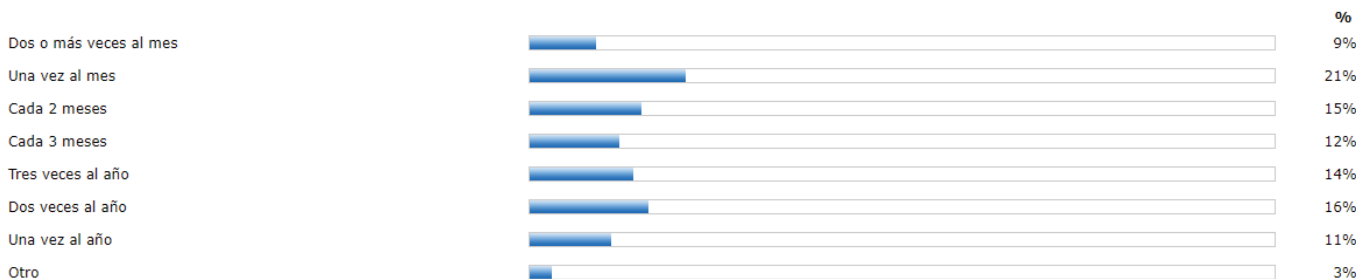
Finalmente, cuando se les consulta a las personas sobre la frecuencia de compra, el 21% dice realizarlas mensualmente, de igual forma, son los que más gasto reflejan en ropa (¢535 227 anual), los segundos lugares, tanto en gasto como en frecuencia, serían las personas que compran cada dos meses que representan un 15% y tienen un promedio de gasto anual de (¢455 143), mientras que personas que compran tres veces o menos al año prendas de vestir ocupan un 41% del total, tal y como se puede observar en los siguientes gráficos.

Gráfico 34. Presupuesto de gasto en prendas de vestir de los encuestados



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 35. Frecuencia con que los encuestados compran prendas de vestir



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

En el mismo apartado, se preguntó sobre el gasto promedio según la prenda de vestir y cuánto estarían dispuestos a pagar por la prenda que sea de su entera satisfacción, el siguiente apartado resume los principales valores y promedios al respecto:

Cuadro 32. Gastos promedio y de disposición máxima de los encuestados

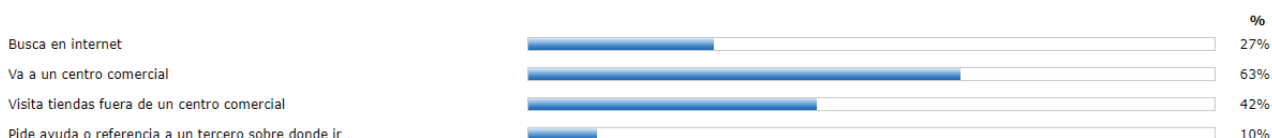
Categoría	¿Cuánto gasta normalmente?		¿Cuánto estaría dispuesto a gastar?	
	Mayor valor	Promedio	Mayor valor	Promedio
Camisa	15 000 (27%)	18 094	20 000 (21%)	23 690
Pantalón	20 000 (24%)	24 043	30 000 (18%)	29 422
Zapatos	20 000 (13%)	32 503	55 000 (25%)	38 992
Accesorios	5 000 (35%)	14 985	10 000 (21%)	20 415

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.2.1.6. Compras por Internet

Se consideró importante también para efectos de la investigación, el saber qué tan importante son las compras en Internet para la población en general, con tal idea en mente, se les consultó sobre qué medios utilizan para buscar cuando necesitan determinada prenda de vestir, el resultado se presenta a continuación:

Gráfico 36. Acciones que realizan los encuestados cuando necesitan prendas de vestir



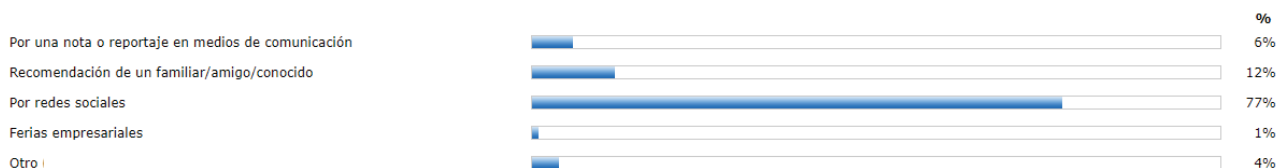
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Como se puede observar, una importante cantidad de personas (27%) busca en Internet como referencia para sus compras la relevancia de un local físico el 84% de los encuestados considera importante o muy importante la existencia de este.

Asimismo, al preguntarles si han adquirido prendas por Internet, un 66% de los encuestados indican haber hecho compras por ese medio y de ellos un 79% califica su experiencia como buena o excelente, mientras que apenas un 4% considera su compra como mala o deficiente; entre las principales quejas de este pequeño grupo se encuentran que el producto no era a como se veía en la Web o que la talla es incorrecta.

En el siguiente apartado se considera el conocimiento de la marca Bearded Man entre el público en general, empero, es importante para este numeral la respuesta que dieron los encuestados sobre cómo conocieron la marca, que de todos ellos un 77% indica haberla conocido por redes sociales, mientras que el segundo lugar lo ocupa la comunicación de boca en boca.

Gráfico 37. ¿Cómo se enteraron de la marca Bearded Man los encuestados?

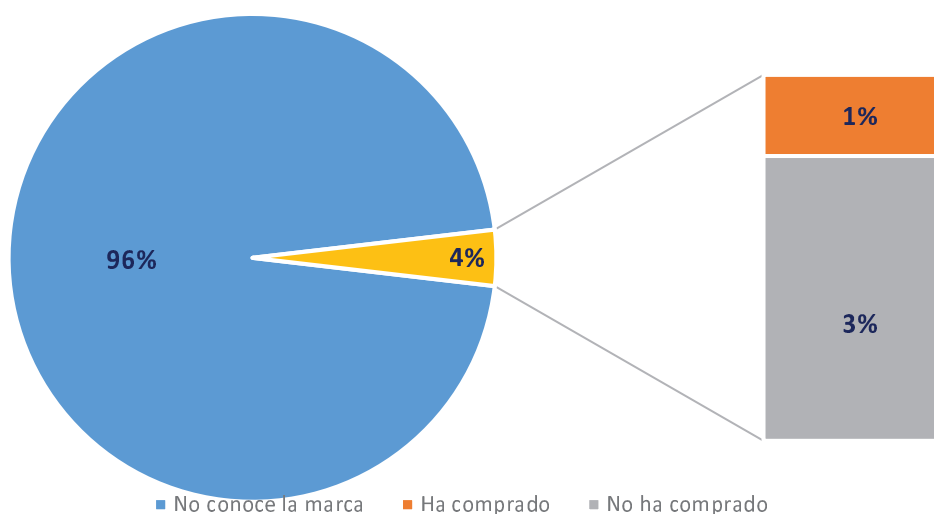


Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.2.1.7. Conocimiento de la marca Bearded Man

Por supuesto no se puede concluir la descripción del mercado sin saber qué tanto es el conocimiento sobre la marca, por ende, cuando se le pregunta a un segmento de los encuestados (a los que se tiene certeza fueron contactados por un medio aleatorio y sin conocimiento de ser o no clientes) un 96% indicó no conocerla, versus un 4% que sí la conocía, de estos un 25% ha comprado al menos una vez productos de la misma.

Gráfico 38. Conocimiento de la marca Bearded Man por parte de los encuestados



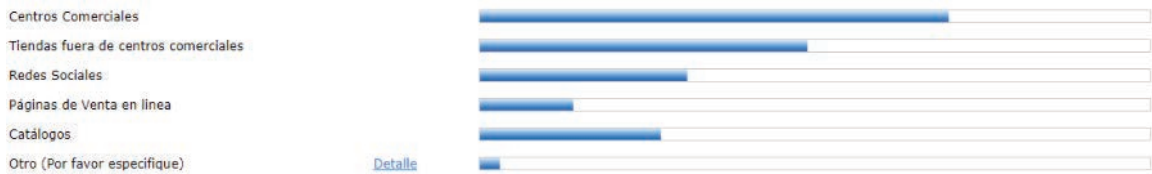
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.2.1.8. Óptica del sexo femenino

Antes de terminar el apartado de mercado y al ver en el gráfico 31 que el 49% de los encuestados con pareja sentimental se cree influenciado por ella y al notar también que la mayoría de los encuestados se encuentran en dicha situación, el grupo de trabajo considera de gran importancia investigar la influencia en la toma de decisiones, así como investigar por qué medios se pueden captar.

Por lo anterior, de las primeras preguntas realizadas a mujeres es sobre cómo buscan ellas prendas de vestir, en donde el centro comercial ocupa el primer lugar (36%), seguido de tiendas físicas (25%), redes sociales (16%), catálogos (14%), páginas de venta en línea (7%) y otros medios (2%).

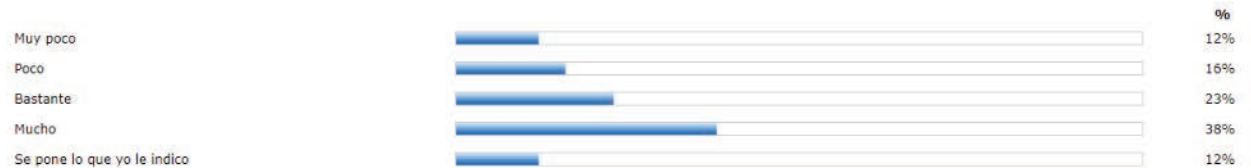
Gráfico 39. Lugares frecuentan las mujeres encuestadas para buscar ropa a sus parejas



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

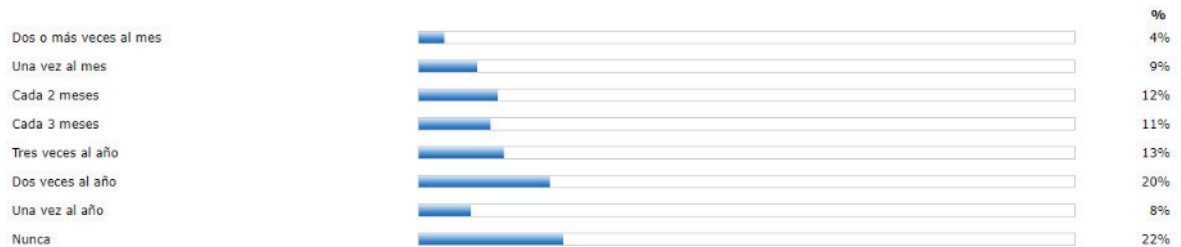
Cuando se les consulta a las mujeres sobre qué tanto consideran ellas que influyen en la forma de vestir de sus parejas, el 38% de las encuestadas dicen influir mucho en la decisión, inclusive, un 12% menciona que él se pone lo que ella le dice y un 28% dice no influir o influir muy poco en esa decisión. A continuación, se presentan los principales datos relevantes de las preguntas a mujeres que tienen pareja sentimental:

Gráfico 40. Cuanto opinan las mujeres que influyen en la forma de vestir de su pareja



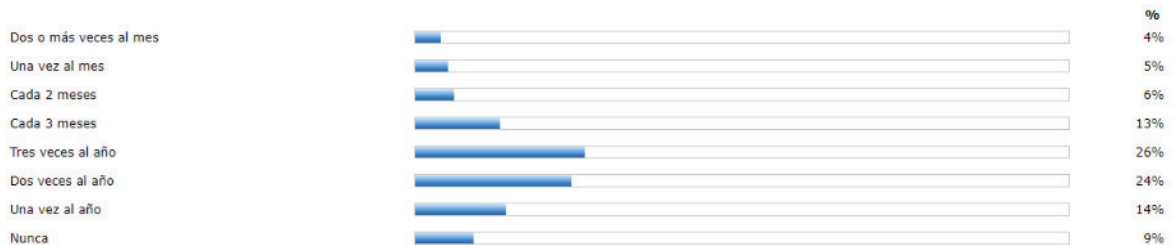
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 41. Frecuencia en que las mujeres sugieren comprar ropa a su pareja



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 42. Frecuencia en que las encuestadas obsequian ropa a sus parejas



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.



3.2.2. Segmentación del mercado

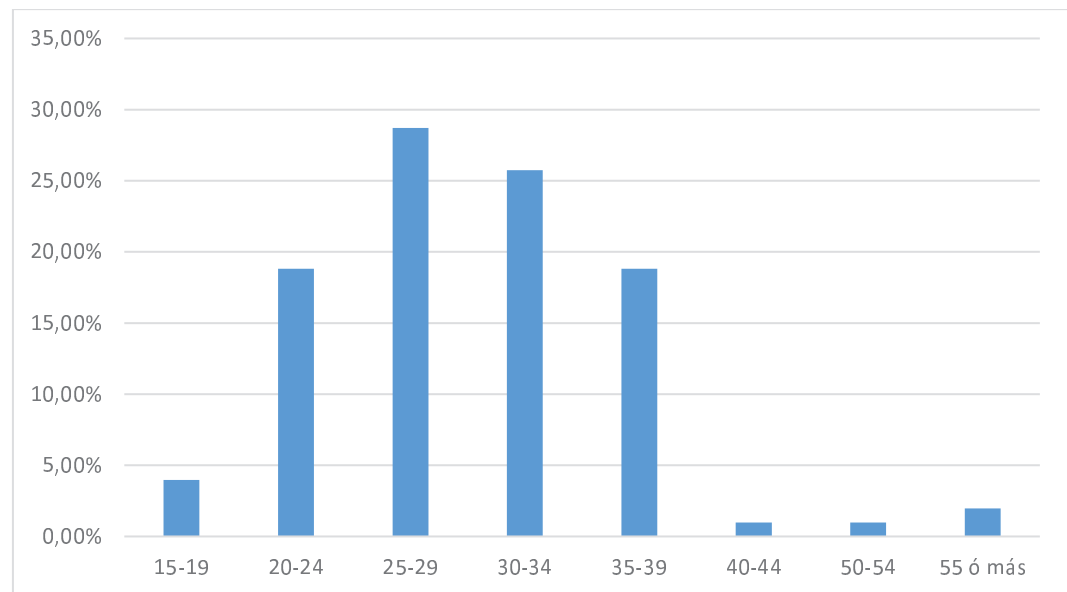
De acuerdo con lo que se ha podido evidenciar hasta ahora, se puede decir que Bearded Man no cuenta con una segmentación de mercado establecida, ya que, al ser sus camisas fabricadas con los mismos tipos de tela, poca variedad en botones y estilos similares, no discriminan diferentes niveles económicos, manteniendo un precio estándar y apuntando con ello a un único segmento; esto aun cuando en ocasiones han ofrecido otros tipos de tela en menores cantidades, pero a igual precio que las tradicionales.

Todo lo anterior ha hecho que la tienda esté dirigida solo a un tipo de cliente, el cual tiene la capacidad económica de adquirir este tipo de productos y no busca tanta variedad de diseños sino más bien que los colores y estilos los hagan sentir cómodos al vestir.

3.2.3. Mercado meta

Hombres con edades de 20 a 39 años (90% de incidencia), procedentes de la GAM, principalmente de la provincia de San José (50%), profesionales, con estudios universitarios (90%), con salarios en un rango de 300 000 colones a 1 199 999 colones mensuales (67%), solteros (79%), con pareja sentimental (63%) y sin hijos (86%).

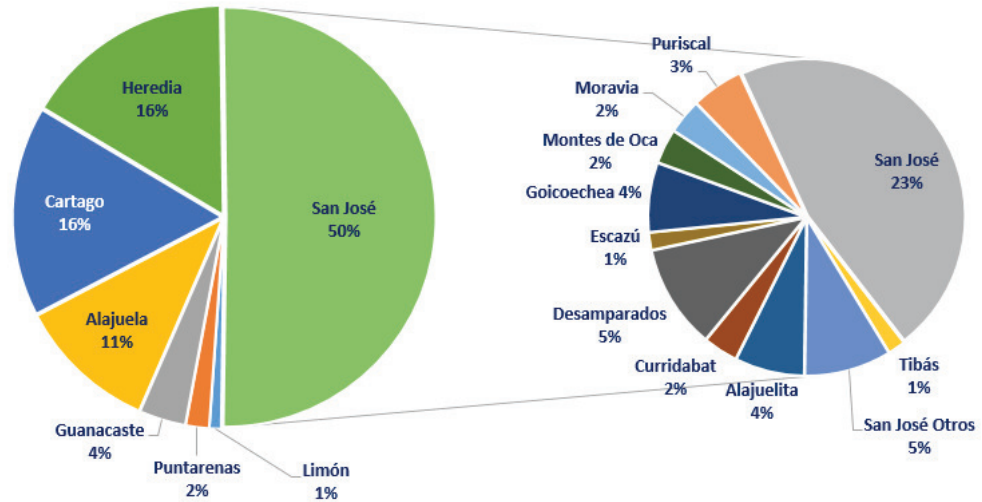
Gráfico 43. Distribución Etaria de los clientes de la marca BM



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

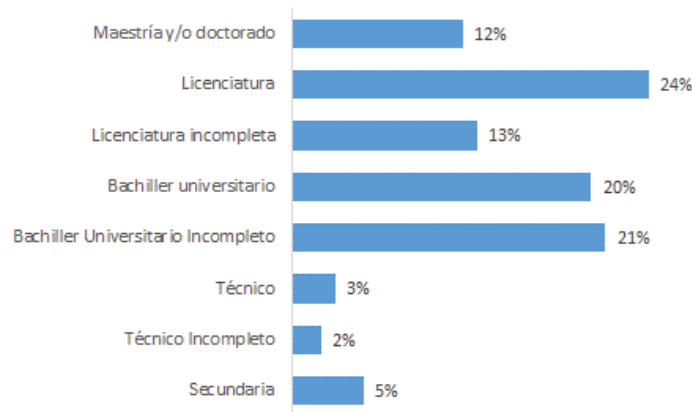


Gráfico 44. Zona de residencia de los clientes de la marca Bearded Man



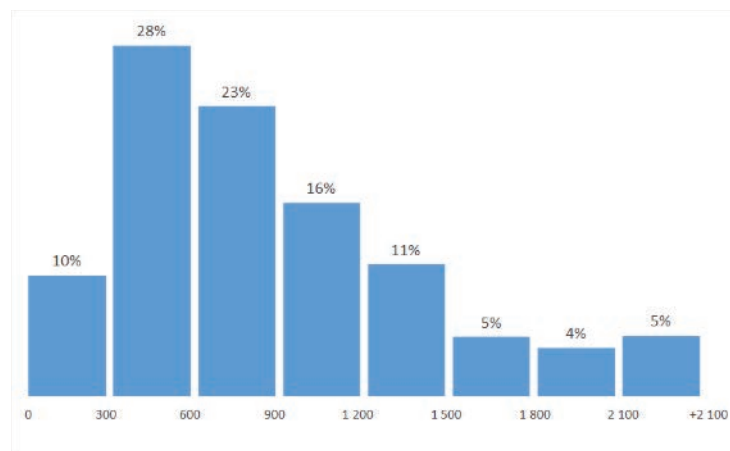
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 45. Nivel académico de los clientes de la marca Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

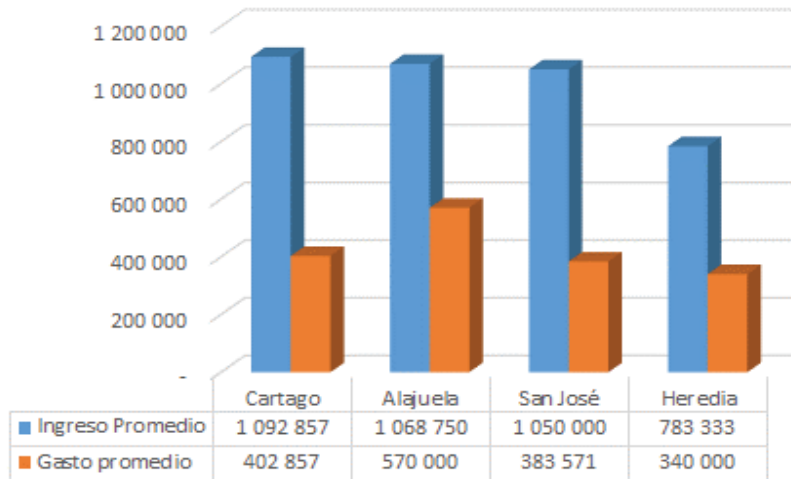
Gráfico 46. Ingreso promedio mensual de los clientes de la marca Bearded Man. En miles de colones



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

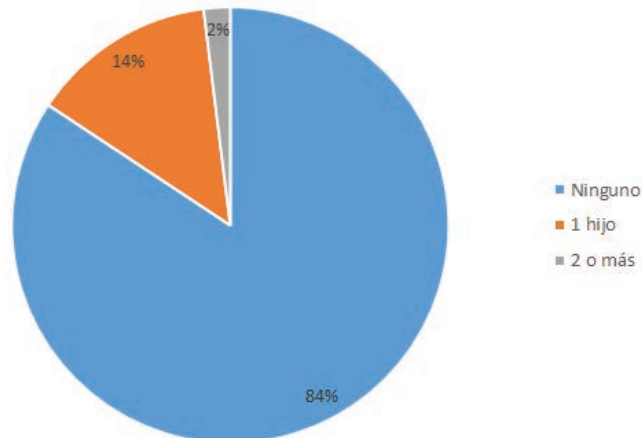


Gráfico 47. Ingreso promedio y gasto en prendas de vestir mensual por provincia de los clientes de la marca Bearded Man



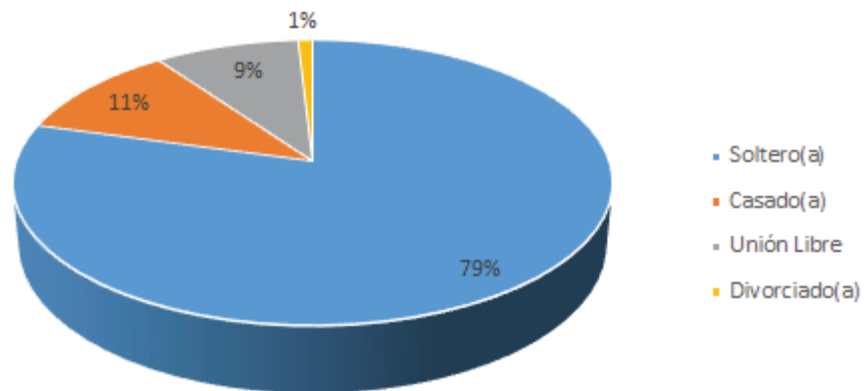
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 48. Cantidad de hijos de los clientes de la marca Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

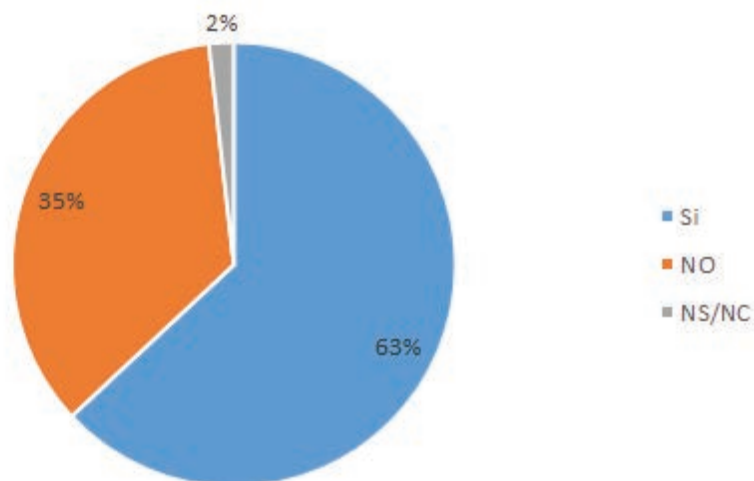
Gráfico 49. Estado civil de los clientes de la marca Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.



Gráfico 50. Clientes de la marca Bearded Man con pareja sentimental



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.3. Análisis del producto

Se detallarán en el siguiente apartado los principales aspectos relacionados con los productos de BM, este análisis se realizará siguiendo la misma línea de los enunciados anteriores, es decir, con base en los resultados del estudio de mercado aplicado tanto en las encuestas como en los grupos focales

Partiendo de la definición de producto expuesta en el capítulo, los productos de BM son bienes tangibles, que buscan satisfacer la necesidad de un mercado específico como es el vestuario masculino, mediante la oferta de prendas de vestir exclusivas y acorde con las tendencias actuales.

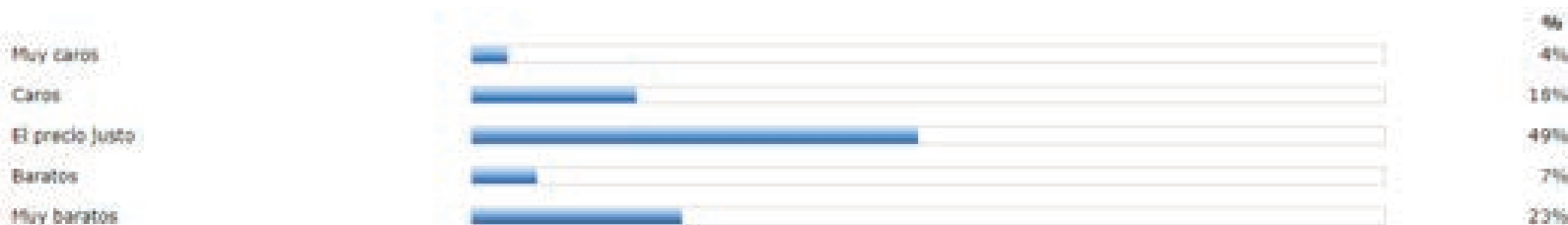
3.3.1. Caracterización de los productos.

La categoría de productos que más relevancia tiene entre los participantes del estudio es la de camisas, especialmente de manga corta, seguidamente por zapatos, destacando entre ellos las botas de caña media y baja.

En lo que al precio de los productos se refiere, los participantes tienen conocimiento de la mayoría y opinan que existe una adecuada relación entre precio-calidad-servicio, el 49% de los encuestados consideran el precio justo, mientras que el 4% los considera muy caros; cabe mencionar que, principalmente en el grupo focal hubo percepciones extremas en los precios, ya que, al igual que en la encuesta algunos los consideraron muy caros, en especial en torno a la competencia y otros los consideraron de bajo precio (23%

de los encuestados) tomando como parámetro que es un producto nacional y con diseños exclusivos.

Gráfico 51. Percepción de precios de la marca Bearded Man.



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Con respecto a la opinión sobre la calidad de los productos, la nota si bien es satisfactoria, deja mucho que desear, ya que, tan solo un 76% de los encuestados considera la calidad muy buena o excelente, mientras que un 6% la considera mala o muy mala, en los grupos focales se evidenciaron opiniones divididas, en general, en un primer abordaje consideran que el producto es de excelente a muy buena calidad, mientras que la minoría considera que la calidad es deficiente.

Gráfico 52. Percepción de Calidad de los productos de la marca Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Cuando en los grupos focales se hicieron muestras de productos tanto propios como de la competencia, esa percepción varió inclinando la balanza de forma negativa. Los participantes difirieron en opiniones, empezaron a notar defectos que presentaban algunas camisas en costuras, algunas torcidas y otras con falta de refuerzos, entre otros aspectos negativos mayormente mencionados, se encuentran la calidad de las telas, pues las consideran de una baja calidad en texturas y durabilidad de colores, algunos acabados son deficientes en cuanto a cuellos torcidos y ojales que no calzaban con la posición del botón.

Sobre otros productos como los zapatos, se hicieron comentarios como que la suela era plástica y deficiente para el precio del producto y que el diseño de los



pantalones tipo “chinos” realmente se asemejaba al estilo *jeans*, vendiendo un concepto erróneo. Los botones son un punto que la mayoría recalcó como deficiente, pues no hay variedad, además, que son considerados simples.

Asimismo, en una posterior revisión por parte del equipo de trabajo se encontraron costuras recogidas, que formaban arrugas, o por el contrario bolsas, de igual forma se lograron observar zapatos sin el logo de la marca y marcas descocidas (o carencia de las mismas) en el cuello de las camisas.

Los diseños si bien son sobrios, los clientes quisieran encontrar más variedad, manteniéndose siempre en esta línea.

3.3.2. Enfoque competitivo

En cuanto a los puntos que destacan como buenos está la personalización de las prendas, pues se pueden ajustar a sus tallas y características propias de su cuerpo, personalización también en cuanto a que pueden elegir el detalle de mangas, cuellos, botones y combinar con los diferentes diseños que se encuentran en la tienda.

Otros puntos fuertes para la marca y que son percibidos como destacables por el cliente son la atención y el asesoramiento, consideran los participantes que por lo general siempre han contado con un buen trato de los colaboradores y han recibido un destacado asesoramiento en la elección de sus prendas y tallas. Como se mencionó, los diseños son considerados atractivos y sobrios, lo que les permite utilizar las prendas en el cotidiano, sin ponerse en evidencia al usarlas frecuentemente. Además, se considera que el tiempo de entrega es aceptable en caso que una prenda requiere un ajuste mayor, o bien su confección.

3.3.3. Ventaja competitiva.

La mayor ventaja competitiva con respecto a la competencia y que es agradecida por los participantes del grupo focal, es la personalización de la prenda, en especial para los participantes de talla *plus* o talla *slim* o con particularidades, que hace que los modelos de prendas de la competencia no se ajusten a sus necesidades, pues no disponen del servicio de confección de prendas por encargo, o bien el ajuste de las mismas ya sea en tiempo real o con espera de algunos días.





Cabe recalcar que, en la precepción de los participantes de los grupos focales, esta ventaja es muy favorable para la marca, a tal punto, que para muchos es el principal factor de fidelidad, llegando incluso a mencionar que este es el aspecto decisivo de compra.

3.4. Análisis del punto de venta

Los participantes se sienten a gusto con la ubicación y las instalaciones del atelier. Son atraídos fuertemente por el hecho que la confección y fabricación de las prendas de vestir son realizadas en el mismo punto de venta, lo que les da una impresión artesanal. Además, les agrada el hecho de que, si una prenda requiere un ajuste pequeño, se le puede realizar ahí mismo y sin tener que esperar mucho tiempo.

Empero, consideran que deben contar con mejores espacios para tiempos de espera, en especial asientos más cómodos. También aquejan la poca existencia de inventario en la tienda, tanto de camisas, pantalones como de zapatos, así como muestrarios organizados de telas y botones. Los vestidores son considerados como deficientes, no cuentan con espacios amplios para cambiarse, carecen de ganchos y espejos dentro del vestidor, este último aspecto es de gran importancia, ya que, no todos se sienten cómodos teniendo que salir para poder ver cómo les queda la prenda.

3.5. Análisis del cliente

Para cualquier tipo de negocio es fundamental conocer a sus clientes, identificar las necesidades a satisfacer, qué características o aspectos comparten y las razones que los motivan a adquirir un bien o servicio en concreto, debido a que dicha información les permitirá crear las tácticas mercadológicas adecuadas para alcanzar sus objetivos estratégicos y, por ende, su rentabilidad.

Otro aspecto relevante de este análisis, es que da como resultado la descomposición del mercado meta en sus diferentes nichos, los cuales se definen como los segmentos de clientes que compartiendo características similares presentan necesidades específicas que no están siendo atendidas o que, erróneamente se están empleando acciones que no generan el impacto deseado por la empresa o marca.

Finalmente, corresponderá al equipo de trabajo el respectivo análisis de los datos y las inferencias obtenidas, para realizar la propuesta que se ajuste a los recursos y limitaciones con los que se cuenta, en pro de un aprovechamiento de los mismos para alcanzar el mejor beneficio posible de la relación comercial.



3.5.1. Perfil del cliente.

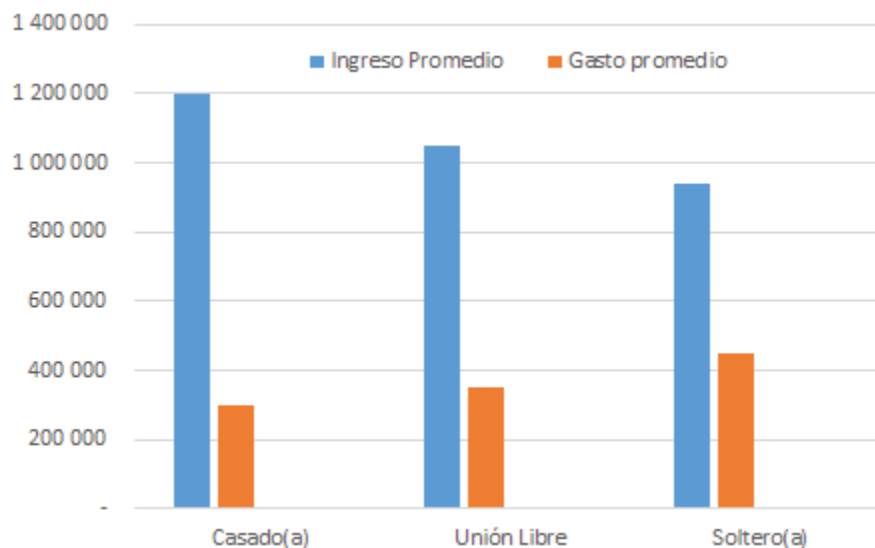
Se describe a continuación, el perfil del cliente de la marca Bearded Men basado en el mercado meta detallado en donde la edad a valorar es de 20 a 40 años.

3.5.1.1. Estilo de vida

La manera en la que los clientes viven su día con día influye en gran manera la forma en que Bearded Man desarrolla sus productos. El estilo de vida está determinado en gran manera por los ingresos que se reciben versus los gastos en los que se incurre, también se debe de considerar el tipo de personalidad, gustos y preferencias de cada persona.

El cliente BM es un hombre soltero sin hijos, pero con pareja, con un nivel académico superior y con una fuente de ingresos media – media alta, invierte en promedio 4% de su salario en vestimenta como se puede observar en el siguiente gráfico.

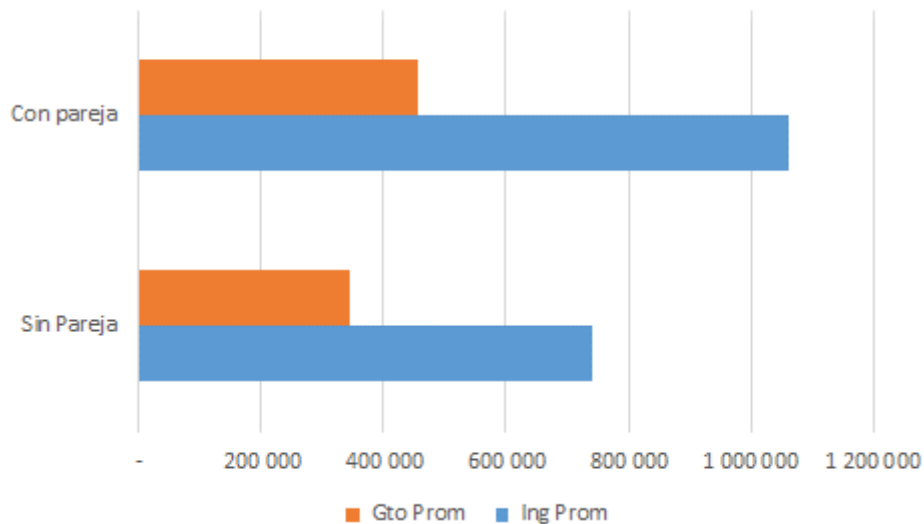
Gráfico 53. Ingreso promedio mensual versus gastos promedio anual de los clientes BM



Fuente: Análisis de encuesta

En el gráfico anterior, se puede ver como los clientes casados, aunque como ya se sabe son la minoría, tienen un promedio de ingreso mayor y una relación gasto de manera inversa a su ingreso, mientras que la mayoría, los solteros, tienen un ingreso promedio menor, pero su gasto es mucho mayor que aquellos que están casados.

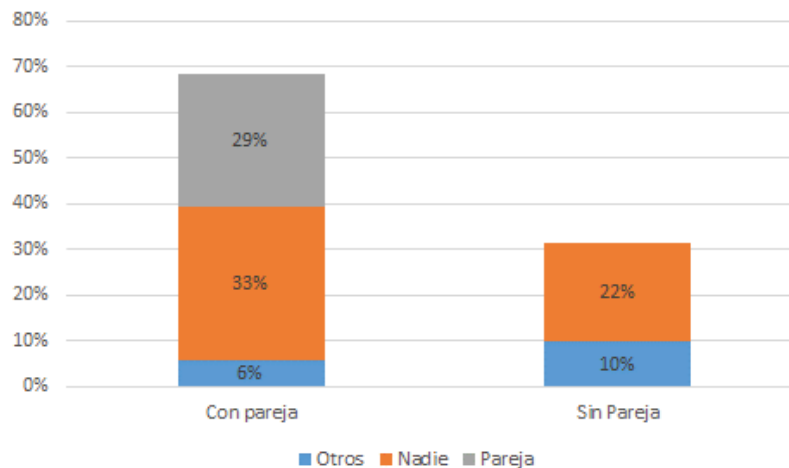
Gráfico 54. Ingreso promedio mensual y gasto anual en prendas de vestir de clientes de Bearded Man según situación sentimental



Fuente: Análisis de encuesta

Cuando se analiza por situación sentimental, aquellos que tienen pareja tienen mayores ingresos e invierten más en vestimenta y aunque prefieren tomar sus propias decisiones a la hora de comprar el 29% de las ocasiones consideran la opinión de compañero sentimental.

Gráfico 55. Composición de la toma de decisiones según situación sentimental de los clientes Bearded Man



Fuente: Análisis de encuesta

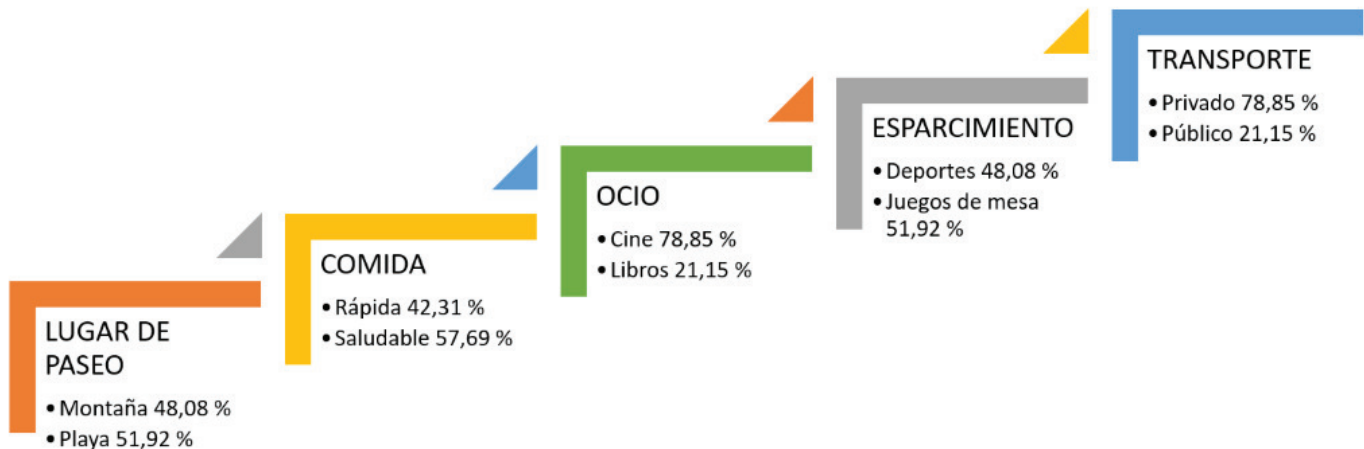
La investigación focal permitió conocer que el cliente realiza varias actividades laborales ya sea en eventos sociales, la enseñanza o la salud para complementar sus ingresos provenientes de su profesión. Asimismo, dedican más de ocho horas diarias en realizarlas, por lo que su rutina de semana es extenuante. Dedican las mañanas para ejercitarse practicando natación o



alguna rutina de gimnasio, posterior se preparan para su día laboral y finalmente regresan a sus hogares.

La mayoría indica que los fines de semana son los días que destinan para actividades sociales y de ocio, salir con la pareja, familia o amigos. En la siguiente imagen se muestran varios escenarios que se consultaron a los participantes del estudio sobre lo que prefieren hacer en su tiempo libre y tipo de transporte que utilizan.

Figura 8. Preferencias de estilo de vida de los clientes BM



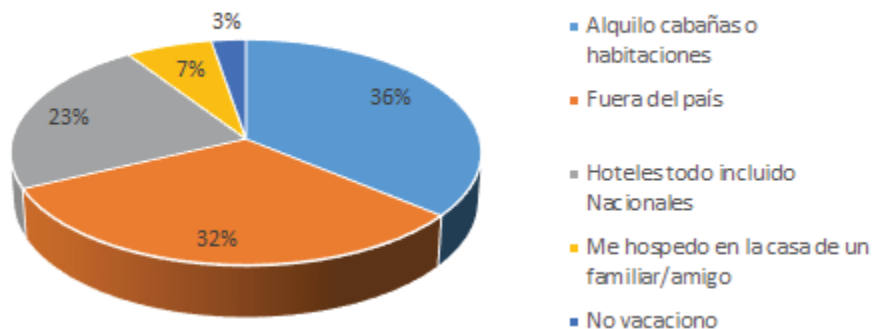
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Debido a la diversidad que ofrece el país, los clientes pueden disfrutar de salir a la montaña o la playa, no existe una diferencia marcada en este rubro, con respecto al tipo de comida el comportamiento es muy parecido, pero con la salvedad de que los clientes comentan que no consumen un solo tipo de comida, sino que la clase escogida es la que prefieren regularmente. En el apartado del ocio, las actividades sociales preferidas son aquellas que involucran salir o compartir con otras personas, disfrutan tanto al aire libre como aquellas de interiores tales como los juegos de mesa. Finalmente, la mayoría de los clientes cuentan con su propio vehículo de transporte.

3.5.1.2. Lugares que visita

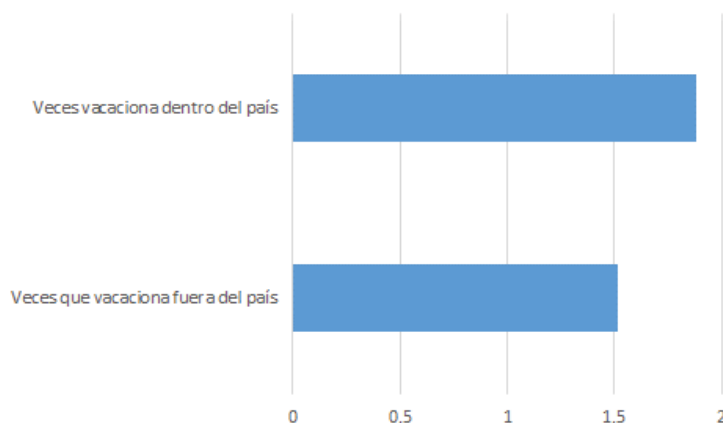
El hombre que viste Bearded Man disfruta de vacacionar tanto dentro como fuera del país, mínimo realiza una actividad de cada una al año, ya sea en hoteles todo incluido o alquilando cabañas y/o habitaciones.

Gráfico 56. Lugares de vacacionar de los clientes Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 57. Frecuencia vacacional de los clientes BM según destino



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Basados en la clasificación de los supermercados del apartado anterior sobre el perfil de los encuestados, se aplica la misma pregunta a los clientes de la marca para lo cual se obtienen los siguientes resultados:

	Ingreso Promedio	Cant %
A	1 105 263	30,65%
B	924 000	40,32%
C	860 000	24,19%
D	400 000	4,84%

Cuadro 33. Ingreso promedio e incidencia según categoría de supermercados visitados por clientes BM

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

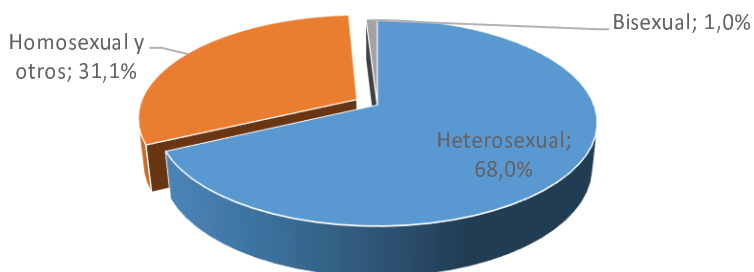
En su mayoría prefieren realizar las compras en lugares como Walmart y Price Smart, debido a la variedad de productos, precios competitivos y ubicación conveniente. Seguido de establecimientos como Auto mercado, Fresh Market, AM PM o Vindi que están dirigidos a un segmento de ingreso

medio - medio y alto, con un excelente servicio cliente y amplia gama de productos nacionales como extranjeros.

3.5.1.3.Orientación Sexual

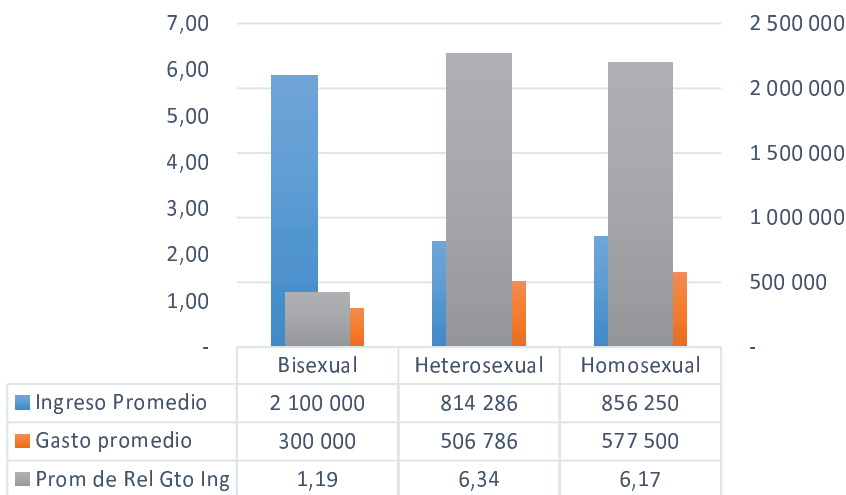
Dos de cada tres clientes son heterosexuales, si se observa el gráfico #58 los clientes que obtienen un ingreso mayor son los bisexuales, pero invierten menos en comparación de los otros. Cabe recalcar que los homosexuales son los que mayor inversión en prendas en valor real mientras que porcentualmente invierten con respecto a su salario son los heterosexuales.

Gráfico 58. Distribución de los clientes Bearded Man según orientación sexual



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 59. Relación ingreso promedio mensual versus gastos promedio anual según orientación sexual de los clientes Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.5.1.4.Gustos y preferencias para vestir

Como se ha mencionado el cliente Bearded Man invierte en su guardarropa un promedio de 3% mensual del cual se desglosa de la siguiente manera:

Cuadro 34. Gastos promedio y de disposición máxima de los clientes BM

Categoría	¿Cuánto gasta normalmente?		¿Cuánto estaría dispuesto a gastar?	
	Mayor valor	Promedio	Mayor valor	Promedio
Camisa	20 000 (28%)	22 792	30 000 (22%)	28 396
Pantalón	20 000 (25%)	27 772	25 000 (20%)	32 673
Zapatos	55 000 (20%)	40 644	55 000 (41%)	44 376
Accesorios	5 000 (24%)	16 683	20 000 (19%)	22 990

Fuente: Análisis de la encuesta

Existe una apertura por parte de los clientes a pagar más por las categorías de camisas, pantalones o accesorios, pero solo si se observa una mejoría en la calidad y diseño de los productos actuales. Con respecto a la frecuencia de compra usualmente adquieren una prenda, mínimo una vez al mes ya sea por una necesidad específica, actualización de guardarropa o porque la observaron en una red social o en una exhibición en la tienda.

Ya sea por trabajo/estudio o preferencia, el cliente BM utiliza más el estilo casual en su diario vivir, para los días libres se visten dependiendo de la ocasión, pero siempre prevaleciendo más un estilo relajado y cómodo ya sea utilizando camiseta tipo polo, cuello redondo o cuello “V”, jeans o pantalones chinos y zapatos casuales. Para actividades formales les gusta informarse del código de vestimenta, verificar si cuentan con prendas que se ajusten y en caso contrario buscan opciones en el mercado.

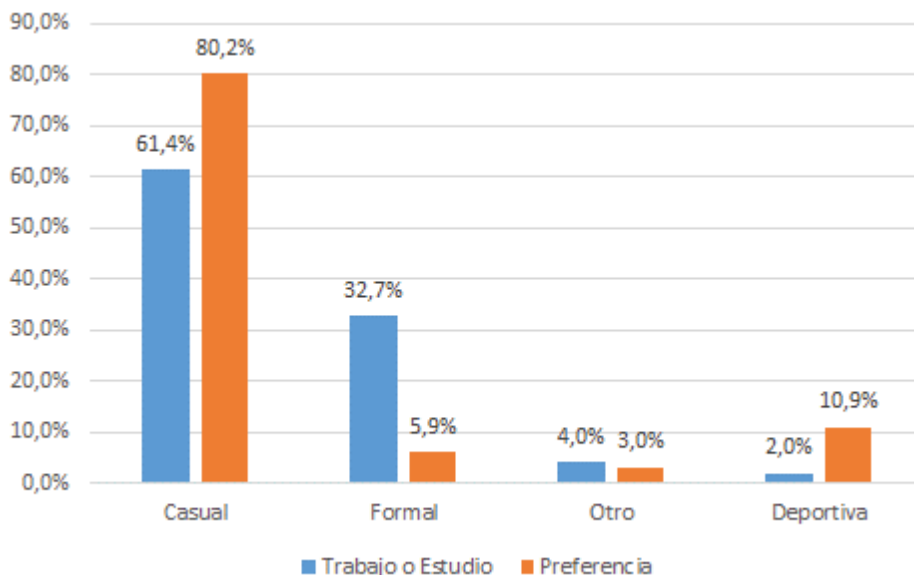


Gráfico 60. Estilo de vestir de los clientes Bearded Man por trabajo y preferencia

Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.5.1.5. Conocimiento de la marca Bearded Man

En general el cliente tiene una buena percepción de los productos de la marca, consideran que hay algunos aspectos por mejorar como se ha mencionado anteriormente, pero a pesar de eso su experiencia de compra ha sido excelente (72%), prefieren visitar la tienda para realizar sus compras debido al beneficio de la asesoría y el servicio de ajuste; un 94% de los clientes volvería a adquirir una prenda Bearded Man, el producto predilecto son las camisas especialmente manga corta, el promedio de compra es de una prenda y el precio es razonable, pero podría manejarse por estilos.

Gráfico 61. Experiencia de compra de los clientes en Bearded Man



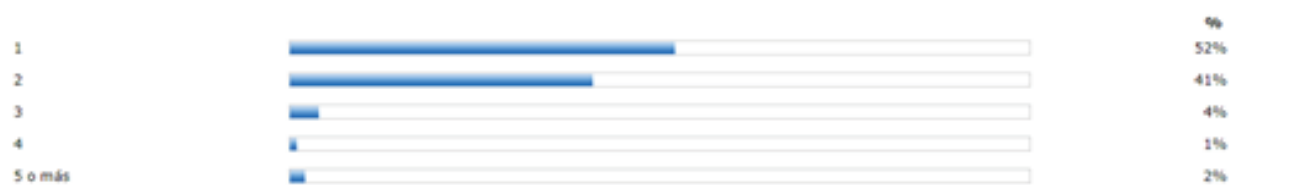
Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 62. Medio de compra de los clientes en Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Gráfico 63. Cantidad de compras promedio de los clientes en Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.5.1.6. Compras por Internet

El cliente realiza compras por Internet y en general ha tenido una experiencia muy buena, algunos ya tienen sus marcas favoritas y mediante prueba y error han identificado las tallas según los diferentes estilos que mejor se ajustan a su cuerpo. Esto favorece en gran medida, a que haya apertura para compras en línea de ropa para caballeros, comentan que el

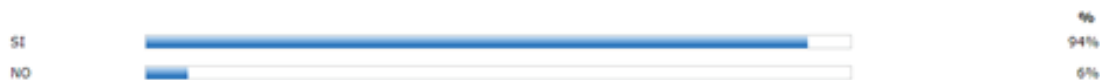
tiempo de espera está bien, ya que, entienden el proceso que conlleva y no ven ningún inconveniente con esperar.

Mencionan que el precio de los artículos es mucho menor que el ofrecido en el mercado nacional y que este es un factor determinante para comprar por este medio cuando se refiere a ciertas marcas en específico.

3.5.2.Ciclo de vida del cliente

Los clientes que participaron en el grupo focal tienen diferentes ciclos de vida, algunos los han acompañado desde la apertura de la primera tienda en Pavas (desde hace más de tres años) y continúan realizando compras con frecuencia, otros, aseguran que este es el primer año de conocer la marca y comprar en la tienda.

Gráfico 64. Intención de recompra de los clientes en Bearded Man



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

3.5.3.Comportamiento del cliente

Consideran que realizan las compras por una necesidad específica, no suelen comprar por impulso (en su mayoría), son asertivos con el proceso de compra mediante asesoría, pero no es necesariamente la norma. En general, prefieren realizar la compra en un solo sitio sin necesidad de buscar en otros lugares. Realizan compras rápidas y que no demanden mucho tiempo.

En su vida personal tratan de equilibrar lo que prefieren vestir versus la actividad a la que asistan, en su mayoría prefieren un estilo “relajado” o casual, hacen diferenciación dependiendo de la situación.

La apariencia personal ha tomado más importancia a través de los años, las parejas tienen gran influencia tanto en sus vestuarios como en el interés de vestirse mejor, creen sentirse mejor y hacen sentir a sus parejas al tener un mejor aspecto físico por medio de un atuendo, se sienten con más seguridad y autoestima. Consideran que la ropa toma gran relevancia en el concepto que tienen los demás de su persona, tanto en el ámbito laboral como personal. Han reducido su closet por prendas de mayor calidad y mayor precio.



Conforme pasan los años, en su apariencia personal se vuelve más significativa en su vida.

3.5.3.1. Proceso de decisión de compra.

Los participantes del Grupo Focal, son clientes que se apersonan en la tienda. El proceso se da mayoritariamente en dos vías: porque tienen una necesidad puntal, lo que puede significar un evento especial y requieren una prenda que se adapte al código de vestimenta, o porque después de ver una publicación del lanzamiento de una nueva prenda en redes sociales, quieren comprarla para ampliar su guardarropa.

Al comprar prendas toman en cuenta las prendas que tienen en casa para crear outfits. Creen que tienen que compensar su apariencia con su edad. Comprar en Internet no es tan fácil por las tallas y que las prendas no eran lo que esperaban, no obstante, algunos de ellos han logrado conocer casas de moda y marcas que se ajustan a sus gustos y preferencias logrando poner en práctica la compra de prendas por Internet. La compra de ropa por Internet se da en un 50% de los participantes. La experiencia ha sido negativa en tallas y calidad, en puntos positivos está la rapidez y los precios, compran marcas que ya conocen para evitar problemas con las tallas.

Van a comprar con las parejas para tener referencias, sin embargo, no es la regla, es una opción. Las páginas de Internet o aplicaciones con outfits toman influencia en sus atuendos, los usan como referencia. Los colores favoritos son los oscuros, como preferencia azul y gris.

3.6. Análisis de la competencia.

Según el libro Marketing de Phillip Kotler y Gary Armstrong, existen las estrategias de marketing competitivas, las cuales favorecen a un negocio a posicionarse con firmeza ante los competidores y ayuda a identificar sus ventajas con respecto a los demás negocios de su misma clase. A continuación, se pueden ver los principales competidores que se identificaron según las investigaciones realizadas.

3.6.1. Principales competidores.

Entre los principales competidores que los participantes del grupo focal pudieron destacar están los siguientes: Mwstach, Ferro y Grillo.



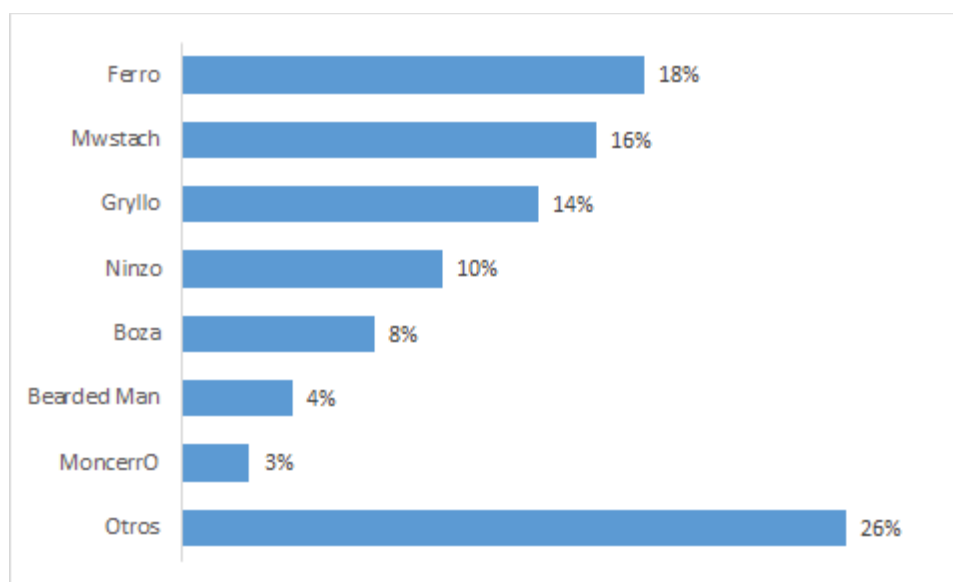
De estos se puede decir que Mwstach es la principal competencia, que, en acabados, estilos y costuras, de hecho, prefieren esta marca antes que Bearded Man y mencionan que las telas les parecen de mejor calidad. Lo que sí dicen de manera negativa es que el servicio al cliente es algo deficiente y que no existe un asesoramiento a la hora de comprar, además, que la talla XL ofrece muy poca variedad y no le ofrecían soluciones con respecto a eso, prácticamente la tienda les ofrece solo lo que está hecho y no ofrece tanto el poder mandarles a hacer camisas de la talla que ocupan.

Con respecto a Ferro, mencionaron que en calidad se ve muy parecida a Bearded Man, sin embargo, consideran que los diseños desmejoran percepción de la calidad por lo que el precio sí debería ser menor.

Sobre Gryllo se habló de que la calidad de las camisas es muy buena, pero que el servicio al cliente es casi nulo por lo que ni siquiera existe algún tipo de asesoramiento. Y mencionan que la talla XL no brindaba muchas opciones, ni en estilos ni en cantidad.

Al analizar el conocimiento que tienen los encuestados sobre tiendas en el país, se puede observar que tan solo un 4% de estos conoce la marca Bearded Man y que entre las otras marcas que son más conocidas por ellos se encuentran Ferro, Mwstach y Gryllo.

Gráfico 65. Conocimiento acerca de tiendas de ropa masculina en Costa Rica



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Pese a lo anterior, en la encuesta se mostró una serie de imágenes de diferentes estilos de camisas de diversos competidores y de la propia marca Bearded Man sin que los encuestados supiesen la marca de cada camisa, posteriormente al solicitarles escoger los dos diseños más gustados, el primer lugar, con un 27% de escogencia, fue obtenido por la camisa emblema de Bearded Man para su temporada Indie, misma que fue un poco atípica, pero muy gustada por su particularidad de manga larga, el segundo lugar, con un 22% fue ocupado por Gryllo, el tercero, con un 18% fue por Mwstach, el cuarto lugar con un 10% fue alcanzado por Ferro Tango India y en la posición número cinco con un 9.6% de aceptación entre los encuestados vuelve a repetir Bearded Man ya con una camisa característica de la marca, tal y como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 9. Preferencia de estilos de camisas según percepción visual de los encuestados



Fuente: Análisis de la encuesta realizada.

Luego de identificar a los principales competidores de Bearded Man tanto en el estudio del mercado como en la propia encuesta, el equipo de trabajo se dio a la tarea de estudiar más en detalle a Gryllo, Mwstach y Ferro, a tal punto que se visitaron sus puntos de venta, se probó el servicio y se compraron sus productos, para luego ser expuestos a los participantes de los Grupos Focales y así poder comparar su calidad, precios y apreciaciones de los participantes.

Nuestra Historia

“Ferro surge a mediados del 2015 cómo el deseo de Sebas a sus 21 años de emprender, al mismo tiempo hacer lo que le gusta y poder ayudar a otra gente.

Un día este joven apasionado por la moda, pero sin conocimiento alguno de este tema compró telas para hacer cinco camisas y fue donde la costurera del pueblo sin saber que un día sus camisas las iban a usar grandes reconocidos como el grupo de música Costarricense Tango-India, Emmanuel y Mijares, Salvador Gómez...entre otros

Figura 11. Atelier de Ferro



Fuente: Página Facebook de Ferro

Tampoco se imaginaba que iba a estar en periódicos como la Nación, la Extra y la República, o que iba a ser entrevistado en el programa La Verdad, que tiene más de 16 años de transmitirse.

Ahora Ferro es una es una tienda en línea de ropa artesanal, donde pensamos que usted merece tener la mejor prenda en su armario, de calidad premium hecha por costarricenses, a tan sólo un click de su closet.

Esta historia está iniciando y esperamos que usted se nos una al viaje de Ferro.”

Tomado del sitio web de Ferro
Tango India ferrocostarica.com

8 de octubre 2018

3.6.1.1.Ferro Tango India

De los cuatro competidores expone la mejor presentación con un atelier muy original, un autobús abandonado que fue modificado y acondicionado para ofrecer un elegante y acogedor espacio ubicado eso sí, en una complicada y alejada ubicación en San Rafael de Alajuela. Ofrecen diseños innovadores, es la marca que más colecciones lanza al año y con más presencia en la Web, es la única marca que ofrece una página Web donde el cliente puede hacer su compra e incluso cancelar vía Web y solicitar entrega a domicilio a través de Correos de Costa Rica, cabe destacar también que es una de las páginas con más interacciones y publicaciones en Facebook.

Brindan un destacable servicio al cliente, bastante amigable y atento, sin embargo, al ser una marca desarrollada y trabajada únicamente por jóvenes universitarios, estos no disponen de un horario amplio y bien establecido, que al igual que Bearded Man tratan un negocio de forma empírica y en ocasiones se deja ver ese detalle. De hecho, se debió llamar en varias ocasiones para concretar una cita para la compra de la camisa, en dichas llamadas si bien siempre hubo una gran disposición de atención, temas personales como exámenes académicos de sus dueños (por lo cual no podían atender) y el difícil acceso al lugar, dan una falta de profesionalismo a la marca y una disponibilidad limitada en tiempo para ser visitados. En lo que respecta a las camisas, son la oferta más barata del mercado (¢20 000), tienen gran variedad tanto en diseño como en tallas, sin embargo, no permiten personalización alguna y varios de los diseños fueron de mal gusto para los participantes del grupo focal. Finalmente, la pobre presentación de entrega del producto y la calidad del mismo, principalmente en lo que a telas casi transparentes se refiere, hicieron que el producto fuera prácticamente descartado por los asistentes.



Figura 10. Camisa comprada en Ferro



3.6.1.2. MWSTACH

Esta marca que recientemente se fusionó con otro competidor TIJO, ofrece una tienda moderna con una excelente y estratégica posición en San Pedro de Montes de Oca, su presentación es contemporánea y elegante, en la teoría tiene un horario de atención extendido, sin embargo, cuando fue visitada, se encontraba cerrado y exhibía un papel que decía “vuelvo en 15 minutos”, empero, se duró más de 20 minutos y el local no fue abierto, al final se debió llamar al celular del página en Facebook para que alguien abriera.

Figura 12. Camisa comprada en MWSTASH y la tienda



Es el producto más caro de todos (¢28 000), sus diseños ocuparon el tercer lugar de escogencia en la encuesta, pero cuando los participantes de los grupos focales compararon la calidad, finos acabados, diseños del producto y su presentación de entrega, se inclinaron en un 100% por los productos MWSTACH, incluso dijeron estar dispuestos a pagar valores mucho mayores al precio del producto si estos fuesen para ellos. Sin embargo, la oferta de tallas de la marca es muy limitada, no existen tallas grandes, no ofrecen ningún tipo de ajuste y la atención y servicio al cliente en el lugar son muy deficientes, al punto que varios participantes dijeron haber dejado de comprar la marca por esos factores.

CLOSETH HISPANO

Me senté hace unos días atrás a conversar con Nati, dueña y diseñadora de la marca de hombres Mwstash. Desde que entró, irradiaba mucha pasión y entusiasmo por lo que hace.



“Siempre quise estudiar diseño de modas, nunca vi otra opción ... Las personas creen que el diseño son solo ideas e inspiración, pero si no conoces de administración, presupuesto, entre otros, no sirve mucho”

La intuición de esta creativa por dedicarse a la elaboración de prendas masculinas, la tuvo desde que llevó su curso de sastrería en la Universidad Creativa. Y fue en noviembre del 2014 donde concretó Mwstash. “...para hombres, aun cuando hemos visto varias propuestas, cuesta más. Suelen ser muy costosos, es difícil encontrar diseños con utilidad.

“Por eso intento tener esa línea en mi marca. Prefiero no arriesgar mi calidad, ni las diferencias de cada pieza por volumen”,

Hay tres propuestas de la marca que Nati tiene muy en claro. Primero, prendas súper masculinas, sin dejar de lado el diseño. La segunda, su tamaño es apropiado para cada uno de los clientes. Y la última, cuida muchos los detalles, el interior y el acabado.

“Mi marca se centra mucho en la masculinidad. Ninguna de mis camisas es básica, porque siempre van a tener algo diferente”, agregó.

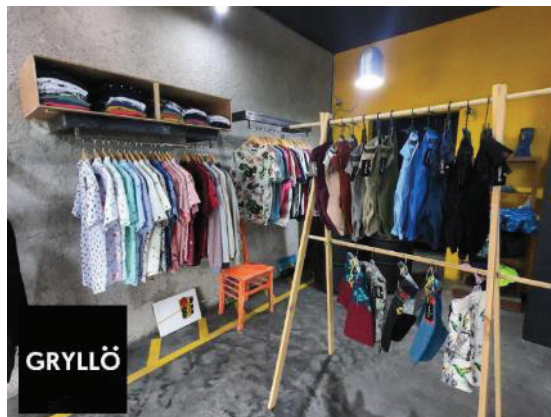
Extracto de nota de Closeth Hispano, Ariana Fernández 18/5/2015



3.6.1.3.GRYLLO

De los competidores analizados es el que menos ventaja presenta, si bien tiene un atractivo local en el centro de Alajuela, su servicio al cliente es deficiente, muy poca variedad incluso en tallas, a tal punto que el equipo de trabajo no logró comprar una camisa en la tienda por lo limitado de su inventario, incluso aun y preguntando por la camisa que se expone en la figura 16 como segundo lugar de escogencia, en

Figura 13.Tienda de GRYLLO



donde solo existían tres existencias en el lugar y de tallas sumamente pequeñas. Actualmente su propietario vive en Europa y según investigaciones del equipo de trabajo, eso ha conllevado a la decaída de la marca y su mala atención en el lugar, incluso puede pasar más de un mes sin hacer publicaciones en sus redes sociales, por

lo que gracias a su poca gestión no se considera un competidor fuerte.

3.6.2.Productos sustitutos

La marca Bearded Man vende en especial lo que son camisas de botones ya sean de manga larga o manga corta, por lo que sus productos sustitutos podrían ser cualquier otro tipo de camisa de vestir, casuales o camisetas. Actualmente el país cuenta con muchas tiendas que venden de todo tipo de camisas, desde nacionales hasta internacionales que han estado vendiendo sus productos a precios bajos, entre ellas se pueden citar Pull and Bear, Forever 21, Bershka por mencionar algunas que venden, además, variedad de diseños y telas.

Por otra parte, están los zapatos, Bearded Man vende de caña baja, caña media, caña alta o tennis shoes, pero existen productos sustitutos para estos tales como zapatos de vestir, sandalias para hombres, o el más común tennis, que en muchos casos los prefieren por su comodidad y aunque el precio llegue a ser similar estos les pueden servir para más actividades diarias. Generalmente los hombres no adquieren muchos tipos de zapatos, por lo que es importante buscar la manera de atraerlos ya sea por precio, exclusividad, estilos o comodidad.



3.7. FODA del mercado

3.7.1. Fortalezas

- Apoyo estatal a los productores nacionales por medio de PROCOMER.
- Creciente apoyo al mercado de los productos nacionales.
- Gran variedad en la oferta de productos debido a multiculturalidad de la población nacional.
- Incremento y mejoras en avances tecnológicos en los procesos de producción que permite reducir los costos

3.7.2. Oportunidades

- Bajos costos en la materia prima debido a incremento en la oferta mundial.
- Incremento en la industria del mercado para caballeros.
- Mercado dispuesto a esperar un tiempo razonable para adquirir una prenda.
- Auge de nichos específicos de mercado en la industria de la moda que exigen productos diferenciados.
- Exposición debido al incremento de eventos internacionales de moda.

3.7.3. Debilidades

- Falta de producción interna de materia prima
- Falta de poder de negociación en el precio de compra de materias primas debido al pequeño tamaño de la población.

3.7.4. Amenazas

- Bajos costos de prendas debido al excedente de oferta proveniente de países asiáticos.
- Precios dumping debido al alto volumen de importaciones.
- Ingreso de nuevos competidores o mejor gestión de los existentes que tienen un buen potencial.



3.8. Análisis de la cadena de valor

De acuerdo con Michael Porter, la cadena de valor está dividida en las actividades primarias, que son las relacionadas a la creación del producto, la venta y el mercadeo que se le realiza y las actividades de apoyo, que son las que dan soporte a las primarias, por ejemplo, la parte contable de una empresa, recursos humanos o tecnologías de información.

Figura 14. Modelo de la cadena de valor de Michael Porter



Fuente: Michael E. Porter. *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. 1985. Pág. 55

A continuación, se explicará la cadena aplicada a la marca Bearded Man:

3.8.1. Actividades de soporte

- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura actual no es la idónea. El hecho que ofrezcan realizar modificaciones de las prendas en tiempo real, tales como ajustes o reparaciones, puede significar tiempo de espera para los clientes, tiempo de espera que puede ser molesto si no se cuenta con las condiciones idóneas. Actualmente no se dispone de un espacio físico de espera, con asientos y dispensadores de agua. Por otra parte, no cuentan con vestidores que ofrezcan las condiciones óptimas para hacer sentir a gusto al cliente mientras se prueban las prendas, como lo sería un espacio amplio, una silla y un espejo. La carencia de parqueos hace que los clientes deban parquear a la orilla de la acera, la cual es posible que



algunas veces no haya espacio pues a su vez de trata de una zona residencial concurrida. No hay una rotulación correcta que ayude a ubicar el local, cuentan únicamente con el logo pintado en una pared el cual es poco visible.

- **Recursos humanos:** Por ser un negocio pequeño y familiar, no se cuenta con programas de capacitación, lo que afecta mayormente en el conocimiento de estrategias en mercadotecnia que aumente la eficacia de las costureras para vender, ya que, en picos de temporada, muchas veces las colaboradoras deben ejercer funciones relacionadas con la atención y venta.

Por otra parte, la motivación del personal parece ser la adecuada y el ambiente laboral es agradable.

- **Desarrollo tecnológico:** Se puede separar el desarrollo tecnológico de la marca en dos grupos, el primero referente a tecnologías de información y el segundo a tecnologías de producción. Aunado en el primer grupo, por ahora sus métodos se enfocan mayoritariamente en redes sociales, las cuales han sido usadas adecuadamente, atrayendo día con día clientes y permitiendo contar con un canal efectivo de venta, sin embargo, deberían mantener una mayor actualización del inventario de prendas que manejan por medio de publicaciones. Por otra parte, la página Web está en construcción y se espera que sea del agrado de los clientes. No cuentan con sistemas que les permita llevar el control del inventario, las bases de datos de los clientes, registros contables que les permita contar con información financiera para la toma de decisiones, o para saber la cantidad que están vendiendo. Con respecto al segundo apartado tecnológico, el productivo, se puede concluir que las máquinas de coser con las que cuentan actualmente, no son las adecuadas, dicha afirmación se respalda en que las costuras son rectas, lo que hace que las costuras de las prendas no estén en tendencia con respecto a las exigencias del mercado y lo que se puede encontrar en la competencia.
- **Abastecimiento:** No hay un adecuado control de su inventario ni programación de compras tanto de materiales para la producción ni de maquinaria y equipo. Las compras se realizan según se vea la necesidad, por lo que puede suceder que se necesite algún tipo de botón, tela o hilo y



no hayan notado que faltaba. Por otra parte, los estantes del atelier no están llenos, hay algunos carentes de mercadería lo que da una percepción de una tienda desatendida o descuidada.

3.8.2. Actividades Primarias

- **Logística interna:** al ser un pequeño negocio, no hay una estructura definida de actividades y colaboradores que realizan las operaciones de recepción, almacenamiento o distribución de materias primas para la producción de las prendas. Los materiales productivos son almacenados en el mismo taller de confección y elaboración de prendas, por lo que su transporte del almacén a las mesas de corte, es realizado por las costureras.
- **Operaciones:** al no tener una producción programada por departamentos o puestos perfectamente establecidos, cuentan con la ventaja que pueden tener mucha versatilidad y agilizar los procesos productivos acoplándolos según la necesidad de cada día. Este aspecto, se vuelve una virtud para el cliente en el caso que una prenda requiera una modificación rápida en el sitio, ya que, una costurera puede pausar la tarea que tiene en proceso y dedicarse a atender la necesidad puntual que se presenta. Sin embargo, tal virtud puede convertirse en un problema, debido a que el no tener una correcta planificación y control de la producción, el proceso puede recaer en una gestión ineficiente de los recursos, pues no permite gestionar la productividad de los operarios, los niveles de inventario, así como la utilización de la maquinaria.
- **Logística externa:** los productos terminados son almacenados en el mismo taller de producción en caso que estén pendientes de enviar, si es para la venta, las prendas se trasladan al atelier de la tienda. Si el producto se va a enviar por correo, no hay una persona destinada a esta función en específico, cualquier colaborador realiza el envío, generalmente la función la realiza el gerente o el diseñador.
- **Marketing y Ventas:** se puede decir que ahí recae la mayor ventaja competitiva, ya que, el tener el taller en la tienda, ha ayudado al flujo rápido de las operaciones, logrando que el cliente pueda acceder a un producto personalizado. El cliente siente especial agrado al poder encargarse de las prendas o pedir arreglos y estos son realizados ahí mismo. El mercadeo en redes sociales, un mercadeo relativamente económico y versátil, les ha



funcionado muy bien, ya que, la mayoría de sus clientes llegaron al negocio gracias a sus publicaciones en sus redes sociales.

- **Servicios:** Su aspecto quizá de mayor agrado es el del buen servicio al cliente que reciben en el local, ya que, los asesoran en sus compras y también el trato cálido que se les brinda. Además, se les brinda la posibilidad de que si van por una camisa se les ofrecen otros productos como pantalones o zapatos y se les da las recomendaciones sobre cómo combinarlos o de dejarlos encargados.

3.9. Análisis FODA de la marca **Bearded Man**

3.9.1. Fortalezas.

- **Presencia de la marca** en eventos de la industria de la moda y en medios locales como periódicos y revistas, que le han permitido exponerse y darse a conocer.
- **Ser miembro del Clúster de moda Estilo Costa Rica:** con lo que ha conseguido participar en eventos, capacitaciones, seminarios y talleres de la industria a nivel nacional y extranjero, lo que brinda un espacio de aprendizaje y actualización de las tendencias.
- **Existencia de local físico con taller:** les permite ofrecer un espacio a los clientes para observar los productos, probárselos y en caso de requerir un ajuste o modificación hacerse inmediatamente, o tomar las medidas por las expertas y dejarlo en encargo.
- **Ubicación estratégica:** favorece a la empresa dado que los clientes cuentan con gran cantidad de rutas para llegar. Al encontrarse en el distrito Pavas del cantón central de la provincia de San José se puede llegar desde Alajuela, Heredia y Cartago.
- **Diseños propios y exclusivos** que los clientes saben que no se encontrarán en otra tienda.
- **Asesoría:** Tanto Jason como sus clientes coinciden en el servicio de asesoría que se brinda es un plus, ya que, si una prenda no favorece o no se ajusta bien al cliente, ellos tratarán de explicarle y encontrar una solución. No se trata de vender por vender, sino de ofrecer un producto que satisfaga las necesidades del cliente y se ajuste a su estilo de vida.





- **Personalización y encargo de prendas:** Anteriormente, se ha comentado que los clientes pueden personalizar ciertas características como botones, diseños de cuellos, tallas especiales, ajustes mínimos o combinación de telas y colores en stock, siendo un excelente gancho con los clientes, ya que, se les involucra en el proceso de creación y da la sensación de exclusividad.
- **Variedad de productos** como camisas, zapatos, bolsos, accesorios y la línea formal permiten disponer de opciones distintas, para lograr armar un atuendo o combinar con las prendas que ya se disponen en el closet. Por otra parte, ayudan a la marca a no estancarse en un solo estilo.

3.9.2.Oportunidades.

- **Aumento de eventos de moda en Costa Rica y la región Centroamericana** son un fuerte trampolín de mercadeo y exposición de la marca.
- **Demanda del mercado masculino por prendas de vestir en aumento.** Ya no solo se compra por una necesidad específica, sino que aparecen factores como actualización de guardarropa o estilo de vida que generan necesidades nuevas para este segmento.
- **Mayor aceptación para la comunidad LGTB:** un mercado incipiente que dadas las actuales luchas sociales en la búsqueda por lograr la igualdad de derechos ha presentado un aumento de sus representantes.
- **Incremento de la tendencia de adquirir prendas de vestir exclusivas y personalizadas** para eventos especiales como bodas y graduaciones.
- **La percepción de los clientes** sobre el precio de los diferentes productos lo ubican en un rango aceptable para el mercado y, por ende, no se considera una marca cara ni barata.
- **La competencia no posee presencia a nivel nacional**, siendo un aspecto importante por analizar la posibilidad de expandir la presencia de la marca, sea con más tiendas o por medio de distribuidores.
- **Auge de redes sociales como Facebook e Instagram** permiten acceder a un mayor porcentaje del mercado meta y generar ventas mediante publicaciones de la tienda o de los influenciadores.





- **Conciencia de marca:** Bearded Man cuenta con un amplio margen para explotar su imagen en el segmento de mercado, esto le permite captar nuevos clientes, reafirmar su presencia y generar acciones de compra.
- **Alianzas estratégicas:** una interesante propuesta de mercadeo sería la realización de alianzas con empresas o marcas que se digieren al mercado masculino como las barberías, que son un concepto en auge y de moda en nuestro país, enfocadas en brindar un servicio a hombres y que, además, presentan un concepto que se puede relacionar con Bearded Man.
- **Segmentación de mercados:** parte del análisis que se realizó del estudio permitió vislumbrar una oportunidad de segmentación de mercados para la marca, ya que, existe un grupo de clientes que están dispuestos a pagar más por prendas con mejor calidad en telas o diseños más elaborados.
- **Tendencia del mercado a seguir Influenciadores:** disponer con la asociación de personas influenciadoras a nivel nacional de relevancia como Gustavo Gamboa, Luis Carlos Monge y Johnny López, que cuentan con miles de seguidores en sus redes sociales, son una ventana de exposición para los productos.

3.9.3. Debilidades.

- **Liquidez financiera:** Para cualquier negocio es fundamental disponer del recurso económico que le permita invertir en colaboradores, equipos, materia prima entre otros elementos para ofrecer un producto de calidad y para BM es fundamental analizar opciones de financiamiento factibles que le permitan dar el siguiente paso de crecimiento rentable.
- **Déficit de personal en taller.** El arte de la costura es un oficio que está casi en extinción y ha conllevado, a que por un largo tiempo no se haya podido contratar a otra persona que se sume al equipo productivo.
- **Calidad de las telas y botones.** De igual manera, se debe de estudiar la posibilidad de utilizar otro tipo de telas y en el caso de los botones de diferentes materiales que agreguen valor a los productos, específicamente para las camisas.
- **Debilidad en acabados como costuras y uniones.** Este punto está relacionado con el factor económico, debido a que se puede invertir en mejores máquinas que faciliten la costura y que, además, realicen





diferentes patrones y otro lado, con un equipo de confección mayor se puede prestar más atención a detalles.

- **Poco inventario de prendas y variedad de diseños.** Disponer de un stock limitado es un factor que puede transformarse en clientes insatisfechos.
- **No hay contrato de exclusividad con el proveedor de zapatos** limitando el proceso de diseño de los mismos, debido a que no se puede prohibir al proveedor que los reproduzca y venda a otros de sus clientes. Según datos de la encuesta, los zapatos son el segundo producto por categoría que más adquieren los clientes y que se podría desarrollar mejor su comercialización.
- **Carencia de punto de venta físicos y/o distribuidores** reduciendo la oferta de productos a nivel nacional.
- **Tiempo de respuesta en redes sociales:** Tanto en el grupo focal como pruebas realizadas por el equipo de trabajo han dejado en evidencia de deficiencias en el tiempo de respuesta en cuanto a consultas y pedidos.
- **Inexperiencia formal en el área de administración de negocios.** Como se explicó en el capítulo I, Jason es un administrador empírico que al no tener las bases en estudios de administración desconoce de controles y estrategias que le podrían permitir a su negocio alcanzar un mayor crecimiento.
- **Carencia de herramientas financiera contables:** Actualmente la empresa no dispone de registros financieros contables que le permitan examinar su situación económica y por ende se les dificulta proyectar sus estrategias.
- **Inexistencia de plan estratégico de mercadeo.**
- **Carencia de segmentación de mercado:** actualmente la empresa no distingue entre sus clientes los potenciales nichos según las necesidades específicas que estos presentan.
- **Falta de conocimiento de sus clientes,** ya que, no disponen de bases de datos y otras herramientas.
- **Desconocimiento de la marca:** uno de los datos más impactantes del estudio de mercado es el hecho de que solo un 4% de los encuestados tiene conocimiento de Bearded Man.





3.9.4. Amenazas.

- **Compras de Internet:** En un mundo globalizado como el de hoy, es cada vez es más común adquirir productos por medio de Internet, pues el cliente puede encontrar más variedad y mejores precios que en el mercado nacional.
- **Cadena de tiendas departamentales y marcas internacionales** con presencia en el país que disponen de amplia gama de productos ya sean similares o sustitutos y que son una opción muy competitiva.
- **Poca variedad de telas.** Costa Rica es un país que depende de la producción de otros para satisfacer sus necesidades en cuanto a telas se refiere y debido a que existen mínimos requeridos para poder comprar directamente con los productores, existen muy pocas opciones telas para escoger. Esto ha generado que los patrones o diseños estén en casi todas las colecciones o temporadas de las distintas marcas nacionales de ropa para caballeros y se limiten sus alternativas a la hora de diseñar y presentar nuevas propuestas.
- **Competencia con mejores acabados y telas.** Como es muy normal, cuando existe competencia el mercado va a estudiar y analizar las diferentes opciones para comparar y escoger a quien consideren que satisface mejor sus necesidades dentro de lo que les permite sus posibilidades, Bearded Man no está exento y por ende sus clientes han identificado una marca que sobresale por sus acabados y la calidad de los insumos que utilizan.
- **Posicionamiento de competencia.** Este es un factor con el que toda empresa debe de trabajar, debido a que ninguna va a ofrecer un producto o servicio sin hacerse conocer y buscar un ganar un pedazo del pastel.
- **Cambios en las tendencias del mercado** de la moda obligan a las empresas que se desempeñen en ésta, a actualizarse constantemente y esto requiere de inversión económica, recursos tecnológicos y tiempo para desarrollar nuevas propuestas.



3.10. Análisis financiero

3.10.1. Análisis de Estados Financieros.

3.10.1.1. Análisis vertical Estado de Resultados acumulado a un año

Bearded Man

Cuadro 35. Estado de Resultados Año terminado
a Setiembre 2018
Colones Costarricenses

	Acumulado a Setiembre 2018	Análisis Vertical
Ventas	79 892 319	100%
Compras	19 254 049	24%
Utilidad Bruta	60 638 270	76%
Mano de Obra	9 557 688	12%
Costos Indirectos	14 515 493	18%
Salarios	5 553 156	7%
Beneficios a empleados	1 385 333	2%
Servicios Públicos	1 158 000	1%
Mantenimiento	300 000	0%
Sum. De Oficina	236 004	0%
Depreciación	102 996	0%
Seguros	68 004	0%
Alquileres	4 800 000	6%
Viáticos y transporte	912 000	1%
Utilidad Bruta	36 565 089	46%
Administrativos	25 619 175	32%
Salarios	19 631 112	25%
Beneficios a empleados	692 667	1%
Servicios Públicos	540 000	1%
Suministros de oficina	24 000	0%
Viáticos y transporte	600 000	1%
Combustible	360 000	0%
Peajes y Parqueos	256 104	0%
Publicidad y gastos de marca	3 297 192	4%
Mensajería	218 100	0%
Utilidad Neta	10 945 914	14%
Gastos Financieros	753 625	1%
Intereses	600 000	1%
Comisiones Bancarias	153 625	0%
Utilidad antes de Impuestos	10 192 289	13%
Impuestos	3 057 687	4%
Utilidad después de Impuestos	7 134 602	9%

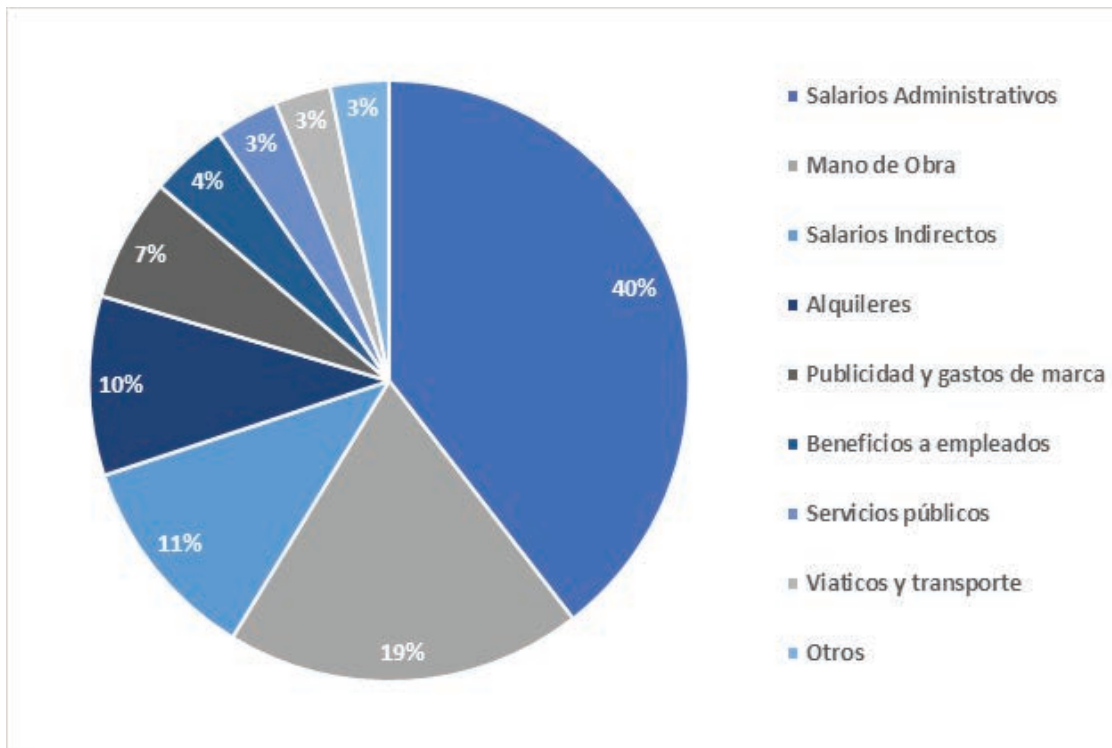
Fuente: Elaboración propia basada en estados de cuentas bancarias e información facilitada por el dueño de la marca.

Al analizar el Estado de Resultados del periodo fiscal 2018 acumulado a setiembre, se observa que la marca a nivel de utilidad bruta mantiene ganancias del 76% de la venta, los salarios administrativos representan un 25% de la venta neta, seguido por mano de obra con un 12%, salarios indirectos con un 7% y alquileres con un 6%.

En resumen, se puede afirmar que la marca gasta en personal (salarios y beneficios) un 46% de la ganancia en venta, mientras que invierte un 24% en costo de mercadería.

En cuanto al total de gastos del periodo fiscal acumulado a Setiembre 2018, un 40% corresponde a salarios administrativos, seguido por un 19% en mano de obra y un 11% a salarios indirectos, lo que representa un 70% de los gastos destinados a salarios.

Gráfico 66. Participación de rubros contables en total de gastos acumulado a Setiembre 2018.



Fuente: Elaboración propia.



3.10.1.2. Análisis vertical de Estados de Resultados de los meses junio, julio y agosto 2018

Bearded Man
Estado de Resultados
Periodos contables Junio, Julio y Agosto 2018
Colones Costarricenses

	Junio	Análisis Vertical Junio	Julio	Análisis Vertical Julio	Agosto	Análisis Vertical Agosto
Ventas	4 938 419	100%	7 338 351	100%	6 155 052	100%
Compras	1 128 659	23%	1 828 643	25%	1 467 768	24%
Utilidad Bruta	3 809 760	77%	5 509 709	75%	4 687 284	76%
Mano de Obra	796 474	16%	796 474	11%	796 474	13%
Costos Indirectos	1 076 701	22%	1 144 788	16%	1 161 700	19%
Salarios	462 763	9%	462 763	6%	462 763	8%
Beneficios a empleados	81 600	2%	96 000	1%	136 000	2%
Servicios Públicos	82 000	2%	86 000	1%	97 550	2%
Mantenimiento	0	0%	0	0%	5 000	0%
Sum. De Oficina	0	0%	15 000	0%	0	0%
Depreciación	8 583	0%	8 583	0%	8 583	0%
Seguros	5 667	0%	5 667	0%	5 667	0%
Alquileres	400 000	8%	400 000	5%	400 000	6%
Viaticos y transporte	36 088	1%	70 775	1%	46 137	1%
Utilidad Bruta	1 936 585	39%	3 568 447	49%	2 729 110	44%
Administrativos	1 953 167	40%	2 038 758	28%	2 058 164	33%
Salarios	1 635 926	33%	1 635 926	22%	1 635 926	27%
Beneficios a empleados	33 396	1%	53 944	1%	47 420	1%
Servicios Públicos	36 170	1%	53 748	1%	45 081	1%
Suministros de oficina	1 608	0%	2 389	0%	2 004	0%
Viáticos y transporte	40 189	1%	59 720	1%	38 090	1%
Combustible	24 114	0%	35 832	0%	30 054	0%
Peajes y Parqueos	17 154	0%	25 491	0%	11 381	0%
Publicidad y gastos de marca	150 000	3%	150 000	2%	230 000	4%
Mensajería	14 609	0%	21 708	0%	18 208	0%
Utilidad Neta	(16 581)	0%	1 529 688	21%	670 946	11%
Gastos Financieros	50 479	1%	75 011	1%	62 916	1%
Intereses	40 189	1%	59 720	1%	50 090	1%
Comisiones Bancarias	10 290	0%	15 291	0%	12 825	0%
Utilidad antes de Impuestos	(67 061)	-1%	1 454 677	20%	608 030	10%
Impuestos	(20 118)	0%	436 403	6%	182 409	3%
Utilidad después de Impuestos	(46 942)	-1%	1 018 274	14%	425 621	7%

Fuente: Elaboración propia basada en estados de cuentas bancarias e información facilitada por el dueño de la marca.

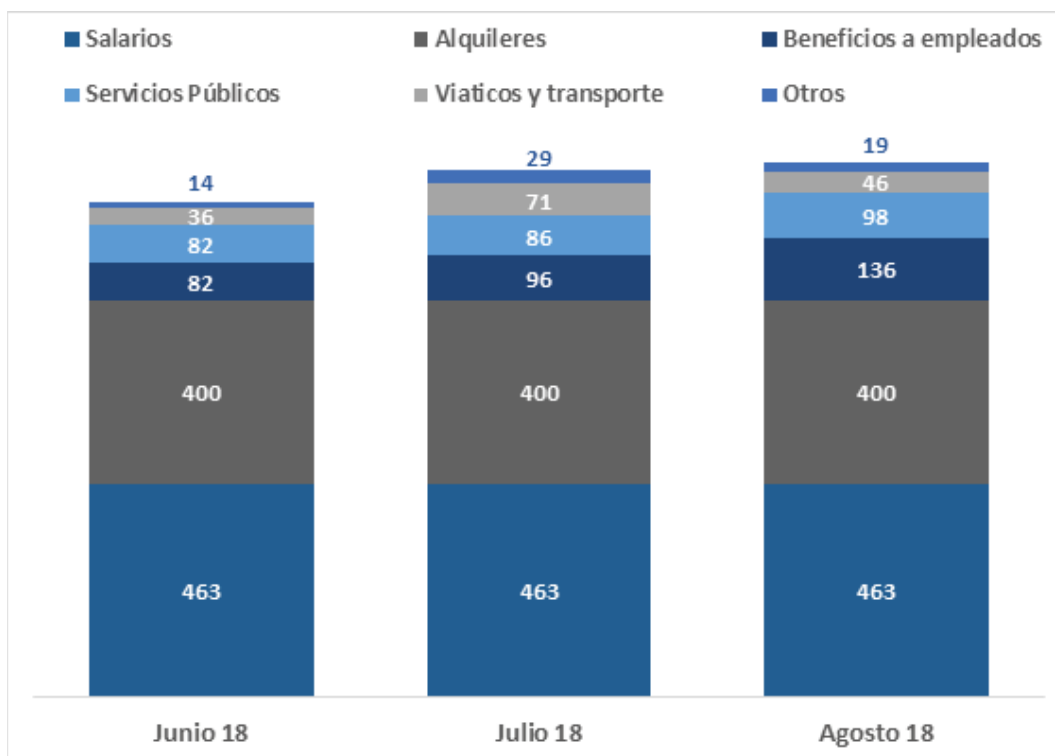
Al comparar tres meses del periodo 2018 se puede concluir que los gastos son relativamente fijos, pues alrededor del 70% de ellos corresponden a salarios que no están influenciados por horas extras. La participación de los gastos sobre la venta, está influenciada básicamente por la venta mensual, lo que hace que este elemento sea indispensable para que la marca logre generar ganancias en cada periodo.

3.10.2. Análisis de gastos indirectos de los últimos 3 meses.

Alrededor del 75% de los gastos indirectos de la marca son fijos, pues son los salarios indirectos que a su vez no está influenciado por horas extra y el alquiler del local, lo que le permite a la marca poder predecir sus necesidades de efectivo cada mes.

Otros gastos indirectos como los viáticos, transporte y servicios públicos están influenciados por la producción de cada mes.

Gráfico 67. Participación de gastos indirectos en los meses de junio, Julio y agosto 2018. En miles de colones

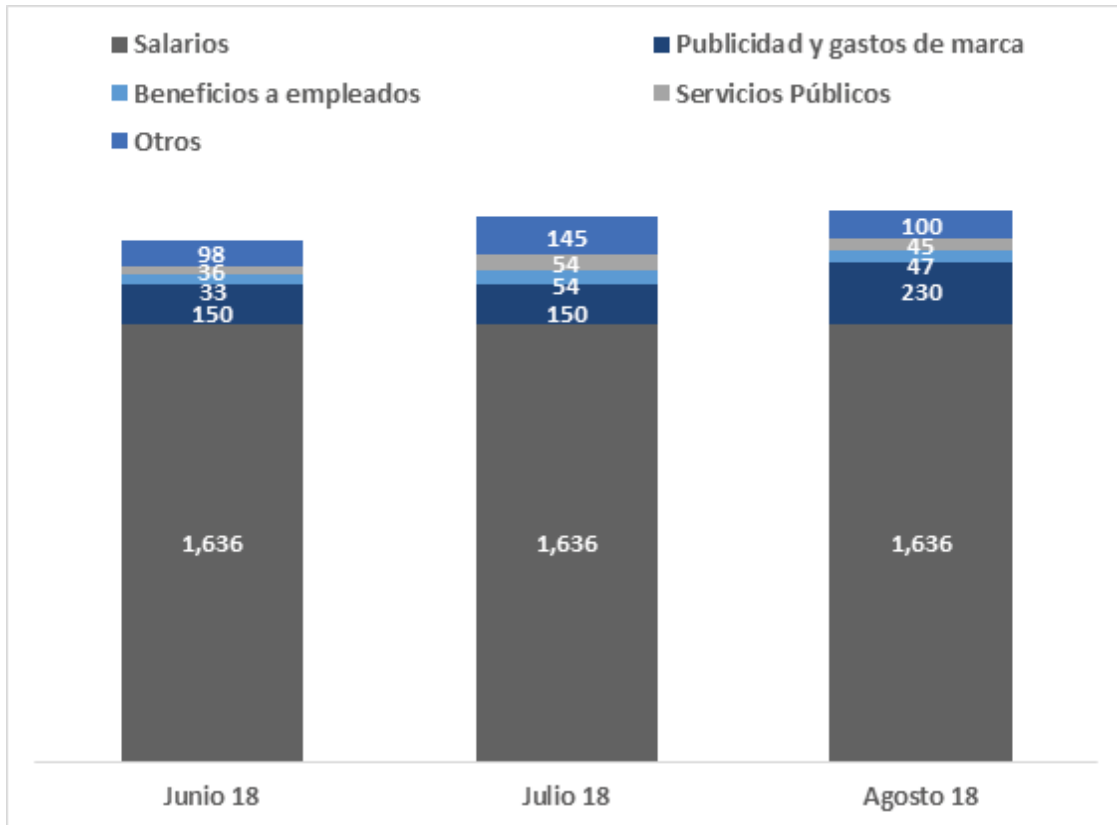


Fuente: Elaboración propia.

3.10.3. Análisis gastos administrativos de los últimos 3 meses.

Los gastos administrativos están representados alrededor de un 80% por los salarios, lo cual es un monto fijo pues no están expuestos a horas extra. El siguiente rubro con mayor representación es la publicidad y gastos de marca, representando alrededor de un 10% de los gastos administrativos, este gasto depende en gran medida del monto que se desea invertir cada mes en publicidad en Facebook y los influenciadores.

Gráfico 68. Participación de gastos administrativos en los meses de junio, Julio y agosto 2018. En miles de colones



Fuente: Elaboración propia.

3.11. Aspectos relevantes de los grupos Focales

Como ya se explicó al inicio del capítulo, una parte fundamental del proceso de investigación consistió en elaboración de dos grupos focales cuya finalidad era adentrarse en la percepción que los clientes tienen sobre la marca, principales hábitos de compra y gustos y preferencias.

A continuación, se detallan los principales aspectos encontrados durante ambas actividades:

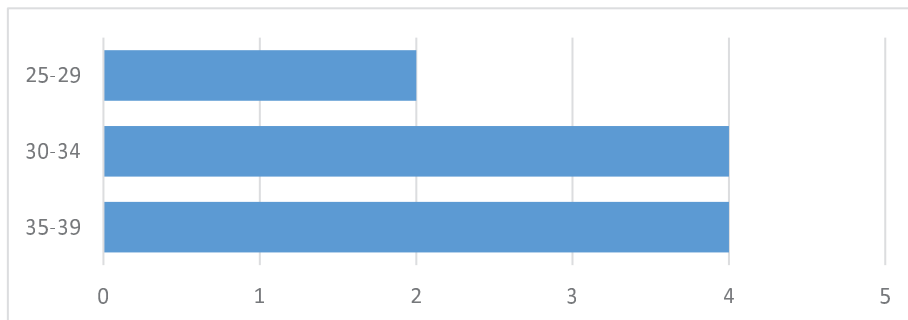
3.11.1. Descripción general de los participantes

Hombres con edades de 30 a 39 años (60%), procedentes de la GAM, principalmente de la provincia de San José (50%), profesionales (95%), con estudios universitarios (100%), con salarios promedios mensuales en un rango de 900 000 colones a 1 199 999 colones mensuales (30%), solteros (70%), con pareja



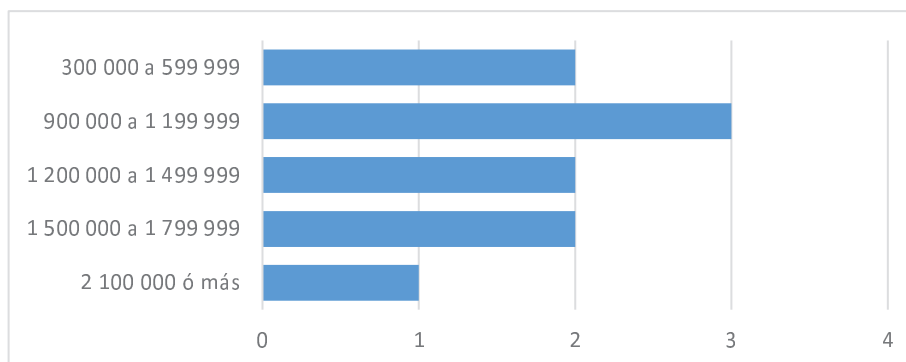
sentimental (90%), sin hijos (90%), que visten de forma casual para trabajar y es su estilo de preferencia (90% y 60% de incidencia respectivamente) y que destinan mensualmente hasta 51 000 colones en promedio como presupuesto para prendas de vestir.

Gráfico 69. Rango de Edad Promedio de participantes en Grupos Focales



*Fuente:
Elaboración
propia a partir del
análisis de los
Grupos Focales*

Gráfico 70. Distribución de salario promedio mensual de participantes en Grupos Focales



*Fuente:
Elaboración
propia a partir
del análisis de los
Grupos Focales*

3.11.2. Mezcla de Mercadeo

En el siguiente apartado, se detallan las apreciaciones de los participantes sobre los principales aspectos de la mezcla de marketing.

3.11.2.1. Producto

En el desarrollo de la investigación focal, se evidenció que hay dos criterios muy marcados en relación con el producto, uno que considera que la calidad es excelente y otro segmento que no está satisfecho con la calidad de la tela, costuras, diseño y botones, entre otros detalles. Cabe señalar que, en un acercamiento inicial, al preguntárseles qué les parecía el producto, ambos grupos dieron comentarios positivos, sin embargo, cuando se les indagó con mayor profundidad aspectos relacionados a los productos, los comentarios negativos afloraron, logrando la demarcación de los dos grupos según sus criterios





El primer segmento (el que muestra satisfacción con los productos tal y como son actualmente), es el mayoritario, está representado por un 70% de los participantes. Son hombres profesionales de contextura delgada a media mayoritariamente, con salarios mensuales promedio en el rango de 300 000 hasta 1 499 999, siendo la moda el rango de 900 000 a 1 199 999 de colones con una incidencia del 42%, los rangos salariales de 300 000 a 599 999 y de 1 200 000 a 1 499 999 de colones, tienen igual representación con un 29% cada uno.

El segundo segmento, está representado por el 30% de los participantes. Son hombres profesionales de contextura gruesa, con salarios mensuales promedio en el rango de 1500 0000 a más de 2 100 000 de colones.

El producto que más relevancia tiene entre los participantes del grupo focal son las camisas de manga corta, seguidamente por las botas de caña media y baja.

En los aspectos negativos mayormente mencionados se encuentran la calidad de las telas, debido a que las consideran de una baja calidad en texturas y durabilidad de colores, algunos acabados son deficientes en cuando a costuras se refiere. Los diseños si bien son sobrios, los clientes quisieran encontrar más variedad, manteniéndose siempre en esta línea. Los botones son un punto que la mayoría recalzó como deficiente, pues no hay variedad, además, que son considerados simples.

3.11.2.2.Precio

Los participantes tienen total conocimiento de los precios de los productos. Al considerar la percepción por el valor económico de las prendas, desde el inicio se marcaron tres aristas básicamente en igualdad de proporciones:

- La primera consideró que los precios eran razonables y que tenían una buena relación precio calidad. No se mostraron anuentes a pagar más por los mismos.
- La segunda línea de opiniones, concluyeron que el precio no era razonable con respecto al producto y fue percibido superior al de la competencia. Afirmaron que, si las prendas tuvieran menor precio, podrían comprar más seguido.





- En el tercer grupo piensan que el precio es el adecuado sólo al considerar que las camisas, por ejemplo, se pueden personalizar, expusieron que ha sido uno de los pocos lugares en donde pueden comprar ropa a su medida; No obstante, comentaron que si la competencia diseñara tallas para ellos (tallas muy grandes o muy pequeñas), no dudarían en cambiar la marca, percibiendo una mayor calidad en las otras casas de moda. Se mostraron anuentes a pagar más por sus prendas si observaran una mejoría en telas, diseños, botones y costuras.

3.11.2.3.Plaza

El grupo focal se siente atraído por la ubicación y las instalaciones del punto de venta. Son atraídos fuertemente por el hecho que la confección y fabricación de las prendas de vestir son realizadas en el mismo punto de venta, lo que genera una percepción de trabajo artesanal.

Consideran, sin embargo, que deben contar con mejores espacios para tiempos de espera, en especial asientos más cómodos. También les gustaría ver más inventario en la tienda, de camisas, pantalones y zapatos, así como muestrarios organizados de telas y botones. Los vestidores son considerados como deficientes, no cuentan con espacios amplios para cambiarse, no hay espejos dentro del vestidor ni percheros.

3.11.2.4.Promoción

Prácticamente todos los participantes conocieron la marca por redes sociales entre la que destaca Facebook. Hicieron su primera compra motivados por una publicación de una camisa observada en la página.

No perciben que haya promociones de ventas, de hecho, no recuerdan haberse enterado de alguna. Si les gustaría conocer sobre ofertas y se muestran interesados en adquirir productos promocionales.

3.11.2.5.Servicio

En cuanto a los puntos que destacan como buenos está la personalización de las prendas, pues se pueden ajustar a sus tallas y características propias de su cuerpo, personalización también en cuanto a que pueden elegir el detalle de mangas, cuellos, botones y combinar con los diferentes diseños que encuentran en la tienda.





Otro punto fuerte para la marca y que es percibido como destacable por los asistentes es la atención al cliente y el asesoramiento, que por lo general siempre han contado con un buen trato de parte de los colaboradores y han recibido un adecuado asesoramiento en la elección de sus prendas. Los diseños son atractivos y sobrios, lo que les permite utilizar las prendas en el cotidiano, sin ponerse en evidencia al usarlas frecuentemente. El tiempo de entrega si una prenda requiere un ajuste mayor, o bien la confección, es aceptable.

3.11.3.Ciclo de vida y comportamiento de compra del cliente

Quienes participaron en el grupo focal tienen diferentes ciclos de vida, algunos los han acompañado desde la apertura de la primera tienda en Pavas (desde hace más de 3 años) y continúan realizando compras con frecuencia, otros, aseguran que este es el primer año de conocer la marca y comprar en la tienda.

Indican que realizan las compras por una necesidad específica, no suelen comprar por impulso (en su mayoría), están anuentes al proceso de compra con un asesor, pero no es necesariamente algo que busquen siempre. En su mayoría prefieren realizar la compra en un solo sitio. Realizan compras rápidas y que no demanden mucho tiempo.

En su vida personal tratan de equilibrar lo que prefieren vestir versus la actividad a la que asistan, en su mayoría prefieren un estilo “relajado” o casual.

La apariencia personal ha tomado mayor importancia a través de los años, las parejas influyen en gran medida tanto en sus vestuarios como en la búsqueda de vestirse a la moda, creen sentirse mejor, con más seguridad y autoestima. Consideran que la ropa toma gran importancia en el concepto que tienen los demás de su persona, tanto en el ámbito laboral como personal. Han reducido su closet por prendas de mayor calidad y mayor precio.

3.11.4.Proceso de decisión de compra

Los participantes del Grupo Focal, son clientes que se apersonan en la tienda. El proceso se da mayoritariamente en dos vías: porque tienen una necesidad puntal, lo que puede significar un evento especial y requieren una prenda que se adapte al código de vestimenta, o porque después de ver una publicación en redes sociales de una prenda, quieren comprarla para ampliar su guardarropa.





Al comprar toman en cuenta las prendas que tienen en casa para crear conjuntos. Creen que tienen que compensar su apariencia con su edad. Comprar en Internet no es tan fácil por las tallas y que las prendas no son lo que esperaban, no obstante, algunos de ellos han logrado conocer casas de moda y marcas que se ajustan a sus gustos y preferencias logrando poner en práctica este sistema. Las compras por Internet se dan en un 50% de los participantes.

Al comprar buscan tener referencias de sus parejas, sin embargo, no es la regla, es una opción. También suelen guiarse con páginas de Internet o aplicaciones de *outfits*, Los colores favoritos son los oscuros, de preferencia azul y gris.

3.11.5. Personalidad de Marca

Para los asistentes, Bearded Man es un “mae”, que lo ven reflejo en Jason. Consideran que es un compa dedicado a su trabajo, un hombre relajado, que disfruta salir de *ride*, aventurero, toma licor, muy masculino, soltero, ligador, tatuado, económicamente autosuficiente, vive bien, trabajador, utiliza moto o carro, pero llamativos, en su mayoría se lo imaginan como dueño de su propio negocio y muy organizado. Un hombre que cuida su apariencia personal, pero manteniendo su estilo desaliñado.





Capítulo IV

Propuesta del plan de mercadeo para la marca Bearded Man

*"El simple hecho es que la mayoría de las empresas
no piensan en la experiencia real que desean ofrecer
en un momento clave y, por lo tanto, no diseñan
activamente la experiencia"
Alan Pennington*





4. Propuesta del plan de mercadeo para la marca Bearded Man

4.1. Justificación de la propuesta

Se evidenciaron oportunidades que tiene la marca para proyectar su crecimiento y minimizar sus debilidades con ayuda del estudio realizado en el capítulo III, además, se recopiló la información necesaria para la elaboración de la propuesta del plan estratégico de mercadeo para Bearded Man.

Con el conocimiento del comportamiento y motivaciones de compra de los clientes de prendas de vestir masculinas, el plan abordará diferentes propuestas para los productos, no obstante, al ser las camisas el producto estrella, se hará un enfoque especial en estas.

Dicha propuesta de plan estratégico, abarcará los factores críticos de éxito, las 7 P's de la mezcla de mercadeo y la proyección económica de la propuesta.

4.2. Factores críticos de éxito.

Son aquellos elementos que le permiten a la marca obtener relaciones rentables a largo plazo, por ende, es necesario identificar que está haciendo BM actualmente bien para mantenerlo y en que está fallando para desarrollar las estrategias mercadológicas que se ajusten al objetivo de negocio planteado.

1. Asesoría y personalización
2. Calidad
3. Precio
4. Inventario
5. Ubicación del atelier
6. Liquidez financiera
7. Conocimiento de sus clientes
8. Posicionamiento
9. Exposición de la marca

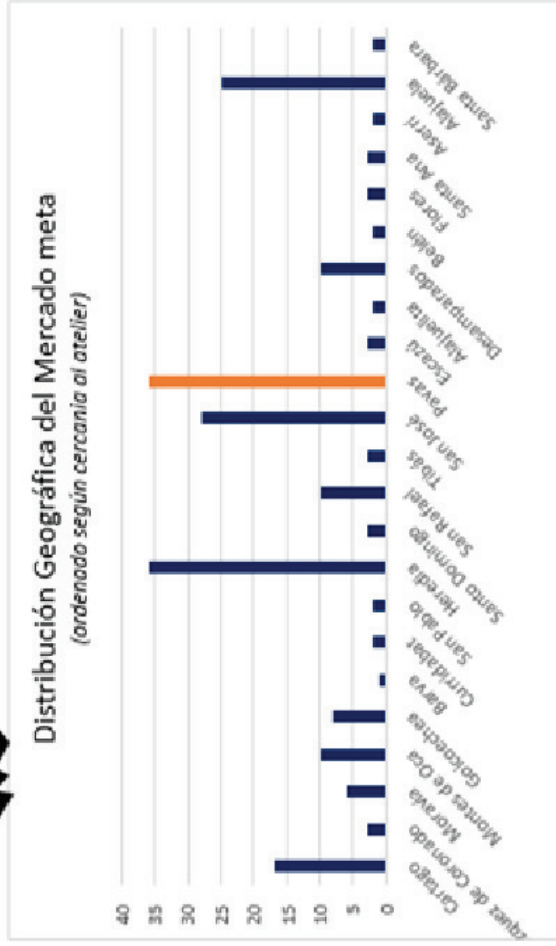
Los anteriores conforman los elementos principales de la estrategia mercadológica que se detallará en el presente capítulo.



Figura 15. Cuadro de Control Factores Críticos del Éxito para Bearded Man

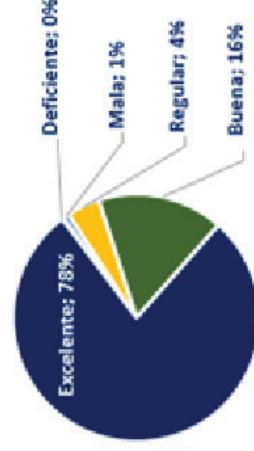


INDICADORES CLAVES DE ÉXITO EN BEARDED MAN CUADRO DE CONTROL



Ubicación

91 Satisfacción del Cliente

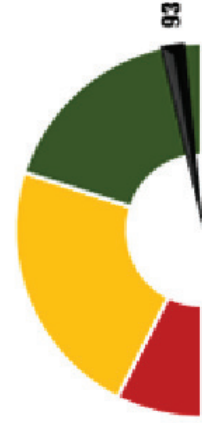


Experiencia de Compra

Rubro	Valoración
Conocimiento del cliente	Deficiente
Inventario	Bueno
Exposición	Malo



Liquidez



Asesoría y personalización



Calidad



Precio



Posicionamiento



4.3. Propuesta de estrategia de mercadeo

4.3.1. Objetivos

4.3.1.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Bearded Man en Costa Rica, con el fin de posicionarla en el mercado masculino y generar una mejora en su gestión comercial.

4.3.1.2. Objetivos específicos

- Diseñar una propuesta de misión, visión, valores y reposicionamiento de la marca Bearded Man para ser implementada en el año 2019
- Establecer una segmentación de mercado para la marca Bearded Man basada en el estudio de mercado realizado.
- Incrementar la rentabilidad de Bearded Man mediante la creación de una estrategia de mezcla de mercadeo basada en las 7P's para el año 2019.
- Desarrollar la proyección del Estado de Resultados bajo tres escenarios, optimista, realista y pesimista, que consideren las repercusiones económicas del plan propuesto para la marca Bearded en el año 2019

4.3.2. Misión, visión y valores

Las siguientes propuestas de misión, visión y valores empresariales se han desarrollado para BM, si bien la empresa ha venido trabajando ya con una propuesta definida por su dueño Jason, realizando un análisis de los mismos se considera oportuno desarrollarlos más, con el propósito de ajustarlos a la idea de negocio que se quiere alcanzar y una verdadera identificación de los colaboradores.

4.3.2.1. Misión

“Bearded Man es una empresa costarricense dedicada al diseño, producción y comercialización de vestimenta para caballeros, con el fin de brindarle a nuestros clientes calidad y estilo, mediante una experiencia de asesoría y compra únicos, con prácticas de sustentabilidad e impacto social responsables.”



4.3.2.2. Visión

Ser la marca nacional líder de diseño, producción y comercialización de vestimenta para caballeros, con presencia en todo el país y con una amplia oferta de productos, que proporcionen a nuestros clientes variadas opciones de guardarropa, con estilo para su diario vivir mediante relaciones rentables de largo plazo, que contribuyan a una mejor sociedad.

4.3.2.3. Valores

En la dinámica laboral se observó una serie de virtudes que guían la actividad de la marca en su día con día, por consiguiente, en este apartado se desarrollan los valores empresariales que se consideran la base para alcanzar el objetivo de la propuesta realizada para la empresa Bearded Man:

Calidad

- Búsqueda constante de la perfección en las actividades que desarrolle la empresa, para beneficio de las relaciones rentables de largo plazo entre BM y sus segmentos de mercado.

Adaptación al cambio

- Estar en constante capacitación y actualización sobre las tendencias del mercado para discernir sobre las oportunidades que se presentan y, por ende, ajustar las estrategias que permitan encaminar la marca por las nuevas rutas de negocios.

Autocrítica

- Examinar cada cierto tiempo las tácticas empresariales, con el propósito de identificar aquellas que requieran un ajuste o refuerzo para alcanzar los objetivos planteados.

Perseverancia

- Creer y amar el proyecto es indispensable para no rendirse ante las adversidades que se presentan en el mercado, así como levantarse con más fuerza cuando se tiene un tropiezo.

Servicio

- Hacer que los clientes vivan una experiencia excepcional en cada compra, destacando siempre ante la competencia.

Responsabilidad Social Empresarial

- Compromiso de la empresa por realizar acciones que ayuden a la conservación del medio ambiente, a relaciones éticas de negocios y a una mejor sociedad.

4.3.3. Programa de Responsabilidad Social Empresarial

Si bien la empresa ha implementado acciones en este ámbito, no cuentan con un plan que los guíe en las diferentes áreas en las que podrían enfocarse para generar un impacto social, ambiental y de negocios. A continuación, se enlistan las propuestas para el programa de responsabilidad social empresarial de BM:

4.3.3.1. Ambiental

Figura 16. Bolsa empaque BM



Fuente: Foto tomada en el atelier

- Bolsas de papel Kraft: Esta es una táctica utilizada actualmente, consiste en ofrecer al cliente una bolsa de papel con un sello de la marca para que lleven sus productos, las uniones de la bolsa se realizan con los mismos hilos que se utilizan en el atelier y se pueden hacer en cualquier tamaño debido a su facilidad. Utilizar este tipo de material disminuye la huella ambiental, ya que, por ser papel se disuelve en el ambiente, por tanto, se seguirá empleando esta práctica.

- Retazos: Otra estrategia es la utilización de retazos en otros productos como son bolsas, cuellos, bolsos tipo rabbit, moños y otros más. La idea detrás de esta iniciativa es que exista el menor desperdicio posible de materia prima evitando que se produzca basura y utilizando al máximo los recursos con los que cuenta la marca, de igual manera es una medida a continuar en ejercicio.
- Disminuir impacto ambiental con luces LED: utilizar este tipo de iluminación beneficia al ambiente, debido a que su impacto es menor al no contener mercurio, la vida del producto es mayor, el consumo energético requerido es poco en comparación a las bombillas tradicionales y la luz no emite rayos UV ni magnetismo por lo que afecta a las personas ni a las prendas. Esta práctica no ha sido utilizada hasta el momento y se aplicará a las mejoras planteadas en el plan a desarrollar.



Las propuestas del área ambiental se implementan en la labor diaria de la empresa, su alcance va desde el área de producción hasta el traslado de la prenda por el cliente una vez adquirido el producto, con esta idea en mente se debe de concientizar en los colaboradores que se pueden hacer negocios rentables sin necesidad de dañar o que el impacto sea el menor posible en el ambiente.

4.3.3.2.Social

- Chepe se baña: es un programa de bien social que busca brindar a la población indigente un espacio donde puedan acceder a un elemento tan básico como es la dignidad humana por medio del aseo personal, parte de la iniciativa consiste en brindar ducha, corte de cabello, barba y productos de uso personal y de vestimenta, es acá donde BM realizará una campaña con sus clientes para ser parte de esta noble acción.

La propuesta consiste en incentivar a los clientes a traer ropa en buen estado que ya no utilicen y a cambio se les reconocerá 500 colones por prenda donada en su compra hasta un monto máximo de 5 000 colones, de esta manera BM y sus clientes contribuyen donando dichas prendas a Chepe se baña.

Asimismo, se hará saber a los clientes que BM donará un 5% de las ventas que se generen durante esta dinámica, esto con el propósito de que la marca tenga un compromiso más directo, aprovechar, además, plataformas nacionales de comunicación apoyado con sus influenciadores y su posición estratégica para transmitir la campaña, resultados y generar interés en el público meta y potenciales clientes.

Cabe destacar aquí que el papel de los influenciadores para incentivar la campaña y participar de la actividad de entrega de ropa y el dinero a donar es fundamental para el éxito de la campaña.

- Apoyo a movimiento *Movember*: debido a que el nicho de mercado es masculino y la importancia de promover en el segmento prácticas de prevención y detección temprana de enfermedades como cáncer de testículos, próstata y otros, la empresa puede participar en conjunto con



otras marcas a que los clientes, fans y seguidores se unan y participen de manera activa.

Mediante campañas publicitarias en las redes sociales, con fotos informativas, videos de testimonios de detención y sobrevivencia del cáncer, videos de influenciadores, camisetas con diseños de bigotes y otros más.

4.3.3.3.Negocio

- Empleador de mujeres de profesión no tradicional: finalmente, pero no sin merecer de igual importancia, BM se ha caracterizado por ser empleador de mujeres que se dedican a profesiones no tradicionales como es el arte de la costura, actualmente cuenta con la colaboración de tres mujeres que apoyan la producción de las prendas que se diseñan en el atelier permitiéndoles disponer de una fuente de ingresos. Para dar continuidad a esta acción se contratará a otra costurera, que brinde apoyo en el área de producción y que será explicado más adelante.

4.3.4.Personalidad de la marca

Tomando el marco de referencia creado por el psicólogo Carl Gustav Jung sobre los arquetipos de la personalidad de marca, Bearded Man se clasifica como **aventurero** presentando los siguientes aspectos emocionales: libertad, seguridad personal y social, masculinidad, estilo e independencia. El cliente ideal es un hombre que necesita prendas de vestir con estilo, funcionales para su diario vivir y para eventos especiales, que le generen sentimientos de empoderamiento, vivacidad y seguridad.

Para desarrollar el concepto de personalidad de marca de BM es importante desarrollar los siguientes puntos que conforman el libro de marca:

4.3.4.1.Logotipo



Como se ha mencionado en el capítulo II, el isotipo consiste en un círculo con rostro de hombre, con barba y bigote, mostrada de perfil derecho, utilizando una camisa de cuello americano, de color negro y blanco y que en ocasiones se contrapone a un fondo, dando este último algún color o tono. A nivel de estudio de mercado los clientes consideran que el isotipo es adecuado, sin embargo,, al realizar investigaciones sobre la psicología de la publicidad, se

encuentra que el círculo es asociado a la figura femenina y que su encierro lo delimita, en esa misma línea, se decide consultar a un especialista en la materia, el publicista consultado César Moreira coincide y recomienda que se debe eliminar el círculo que lo limita dado que psicológicamente se considera como un encierro, asimismo, estudios vinculan dicha forma geométrica con rasgos femeninos que discrepan de la personalidad a transmitir.

En trabajo conjunto con dicho publicista y tras haberle facilitado al mismo los principales *Insights* de la Marca se diseña el siguiente logotipo para BM, conservando el isotipo principal del anterior logo, pero agregando cabello y completando la barba al hombre, se modifica levemente el cuello de la camisa y la forma de los hombros, esto con el fin de facilitar el entendimiento de la imagen. Además, se elimina el círculo que delimitaba la imagen y se cambia la manera de escritura de Bearded Man, se mantiene el nombre en mayúsculas, pero dando mayor énfasis a la palabra MAN aumentando el tamaño de la fuente. Finalmente, se realizó un cambio en la tipografía del logotipo utilizando la fuente Helvética Neue, la misma será explicada en el siguiente apartado y que se considera más propicia para al mensaje de la marca, completando el concepto de masculinidad deseado.

Figura 17. Nuevo logotipo de la marca Bearded Man



Fuente: Elaborado por César Moreira de Creativa Comunicación

Las dos versiones del logotipo están diseñadas de tal manera que los espacios en “blanco” adquieran el color del fondo donde se les coloque, en otras palabras, dichos espacios son transparentes y, por consiguiente, dan un efecto de versatilidad y más importante aún, permiten que el logotipo se use sin necesidad de encerrarlo dentro de una figura.



4.3.4.2. Tipografías

El estilo de la fuente del logo actual fue diseñado específicamente para este, por lo que no existe una fuente que se ajuste en su totalidad al elaborado, por consiguiente y para efectos de la propuesta de publicidad se utilizará la familia denominada Sans Serif dado que se consideran dentro del gremio publicitario como tipografías comerciales y que dentro de sus rasgos más significativos están la inexistencia de contrastes, los vértices rectos que aportan elegancia, seguridad y modernidad, generalmente son utilizadas para títulos o textos cortos, pero que llamen la atención como es para el caso específico de la marca BM. Las fuentes a utilizar son Helvética Neue (Bearded Man y textos), (Línea Prominent que se desarrollará en la sección de producto) y

BEARDED MAN
PROMINENT

4.3.4.3. Colores

Negro: si bien este color o la absorción de la luz en él tiene muchos significados contradictorios, el negro en BM simboliza elegancia, misterio, poder, estabilidad y seguridad. Generalmente es utilizado para productos de calidad superior o para recalcar cierta diferenciación.

Blanco: por otra parte, está el blanco el cual está compuesto por la unión de todos los colores. Se interpreta para este caso en específico como luz, igualdad, virtud, asimismo representa la elegancia y libertad.

Una particularidad es que tanto el negro como el blanco, permiten combinar con otros colores ofreciendo realce y un sinfín de combinaciones que favorecen a la marca a diseñar propuestas de publicidad que motiven a los clientes y atraigan a prospectos.



También se debe de considerar que existen conceptos negativos asociados como son la tristeza, muerte, oscuridad, pureza, o la industria de la salud, por lo que se debe de tener cuidado y precaución con el uso que se le dé al logo, sobre todo en las fotos y publicaciones de las redes sociales, por ejemplo cuando el logo se utiliza blanco con fondo negro la imagen se percibe como un hombre de edad madura, debido a que se relaciona la barba blanca con la descoloración que se da el cabello con el pasar de los años y eso podría influenciar en la forma en la que el público meta perciba a Bearded Man como una marca para un segmento generacional mayor.



4.3.4.4. Paleta de colores de la atmosfera:

Si bien el logo utiliza solo blanco y negro, el espacio destinado para la empresa y sus productos debe de estar alineado y sobre todo impulsar los atributos que se desean transmitir, es por ello que BM puede utilizar otros colores que si bien no son los del logo le sirven de complemento para su personalidad.

Actualmente el atelier está decorado en tonos café o marrón, un color que genera confianza, tranquilidad, evoca masculinidad y equilibrio, asimismo se relaciona con la pereza y suciedad, por lo que es conveniente utilizar otros colores y elementos que hagan contraste y brinden luminosidad al atelier.

4.3.4.5. Luminosidad:

La luz tiene un efecto emocional en el proceso de compra por lo que se convierte en un elemento significativo a utilizar en el diseño de la atmosfera, al tener el atelier decorado con tonos oscuros, la luz permitirá alejar los sentimientos negativos asociados a color marrón. No solo debe de considerar iluminar la

zona de venta, sino incluir pasillos, áreas de trabajo, recepción del cliente y sobre todo probadores, evitando las sombras, permitiendo que los colores de las prendas realcen y que el cliente puede apreciar correctamente como le quedan.

La luz ideal es la de tecnología LED blanca debido a que permite resaltar los colores, ajustar la potencia, son de bajo consumo, protegen al medio ambiente, no generan exceso de calor que dañe las prendas y se dispone en el mercado de variedad diseños que se ajusten a las diferentes áreas.

Figura 18. Ejemplo de atelier decorado con tonos marrones y con iluminación



Fuente: Tomado de la página Web de modahypeada.com

Figura 19. Ejemplo de correcta iluminación para probadores



Fuente: Tomado del sitio Web 10DECO.com

El siguiente es un ejemplo de la bombilla LED que se recomienda usar en el atelier de la marca con su respectiva ficha técnica y con un precio de 3 616 por unidad.

Figura 20. Ficha técnica de Bombillo LED recomendado

Bombillo LED ahorra hasta en un 90% en electricidad

Características

- Tipo de luz: blanco cálido
- Watts: 4w
- Kelvin: 3000k
- Vida útil: 35000 horas

Ventajas de la tecnología LED

- Bajo consumo de energía.
- Mayor tiempo de vida.
- **No contienen mercurio** (el cual al exponerse en el medio ambiente es altamente venenoso).
- Se reduce la emisión de calor.
- Son especiales para utilizarse con sistemas fotovoltaicos (paneles solares) en comparación con cualquier otra tecnología actual.
- Tamaño reducido.
- Durabilidad.
- Resistencia a las vibraciones.
- En comparación con la tecnología fluorescente, no crean campos magnéticos altos como la tecnología de inducción magnética, con los cuales se crea mayor radiación residual hacia el ser humano.
- Reducen ruidos en las líneas eléctricas.
- No les afecta el encendido intermitente (es decir pueden funcionar como luces estroboscópicas) y esto no reduce su vida promedio.
- Son especiales para sistemas antiexplosión ya que cuentan con un material resistente.



Fuente: Tomado de la página Web de Green Solutions

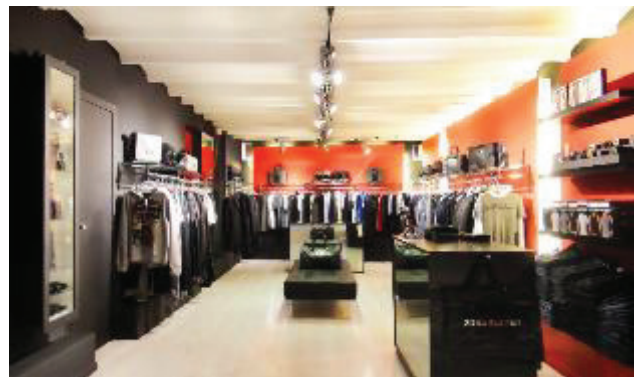
Considerando la distribución espacial se debe de invertir en 12 bombillas para ubicar de la siguiente manera: 2 bombillas para cada probador (4 bombillas en total), 2 bombillas para el pasillo de la entrada, 5 bombillas para la tienda y 1 bombilla para el área de cajas.

4.3.4.6. Colores de contraste:

Otros colores asociados al negocio de ropa y que son aceptados por el nicho de mercado son el azul (armonía, fidelidad, limpieza y frescura) y el naranja (exótico, diversión y acción). Estos

combinados con los colores del atelier pueden realizar una función de realce, dinamismo y generar sentimientos tales que promuevan ventas a la marca, por lo que pintar las paredes del área de exposición en alguno de estos ayudará a crear un ambiente más dinámico y motivador para los clientes. Los siguientes son ejemplos de tiendas que aplicaron estas combinaciones en sus tiendas:

Figura 21. Tienda con decoración en tonos naranja



Fuente: Tomado de la página Web de M de magia

Figura 22. Tienda con decoración en tonos azul



Fuente: Tomado de la página Web de Prend.es

4.3.4.7. Política de vestimenta:

Se recomienda que haya un reforzamiento en la manera como los miembros que tienen contacto directo con los clientes se

presentan, ya que, como se explica en el capítulo III existe una discordancia entre personalidad de la marca deseada y la ofrecida por los colaboradores que atienden, por consiguiente, se utilizarán diseños de BM como, por ejemplo, los estilos de las siguientes imágenes:

Figura 23. Tipos de vestimenta a utilizar por vendedores



Fuente: Tomado de Facebook de Bearded Man

4.3.4.8. Insights (percepciones) de la marca

4.3.4.8.1. Masculinidad

El fortalecimiento de esta, es uno de los principales factores que se deben continuar con la marca, el cómo aumenta la sensación en quienes adquieren un producto de la tienda, ya que, los hace sentir varoniles y personas confiadas de sí mismas.

4.3.4.8.2. Libertad

Bearded Man con sus colecciones debe buscar la manera de seguir aumentando en sus clientes esta sensación, el usar motos en sus fotos, el tipo de paisajes que utilizan, la unión de estos elementos le crea un sentimiento de aventura.

4.3.4.8.3. Estilo

El comprar un producto de la marca no se trata de solo tener una prenda más, se busca que el cliente se sienta especial y que nadie más se verá como él.



4.3.4.8.4. Comodidad

Bearded Man debe seguir aumentando el estilo relajado que representa, su aire casual y sus colores hacen que el cliente se sienta a gusto con estas prendas. Además, este estilo se ve reflejado en la tienda, se da un ambiente agradable y el asesoramiento que se brinda ayuda a los clientes a sentirse a gusto, ya que, reciben buenos consejos al realizar sus compras. El cliente paga por la experiencia de compra que se lleva a cabo.

4.3.5. Segmentación

Durante el desarrollo de la investigación, se evidencia la oportunidad de establecer dos segmentaciones tomando como parámetro el precio y la calidad de la tela de la prenda. Dicha segmentación se establece para, aunque no limitada a, las camisas.

La segmentación se vuelve necesaria durante la investigación en los grupos focales, en donde se demuestra la existencia de dos grupos de clientes, uno que considera que la calidad de los productos es excelente y el precio es el justo, haciendo énfasis en que no pagarían más por las prendas y otro segmento que no está satisfecho con la calidad de la tela, costuras, diseño y botones, entre otros detalles, fracción de clientes que están dispuestos a pagar un poco más por las prendas si vieran productos mejorados en los puntos Nivel mencionados y completado el servicio de ajuste.

4.3.5.1. Nivel medio-medio

El primer segmento de mercado se denominará “nivel medio-medio”, está representado por un 67% del mercado. Son hombres profesionales, solteros, de 20 a 34 años, sin hijos, con estudios universitarios, con salarios mensuales promedio en el rango de 300 000 hasta 1 200 000 colones, que prefiere el estilo casual para el vestir cotidiano y para el trabajo. Se sienten atraídos por prendas funcionales que les generen un sentimiento de masculinidad, empoderamiento, vivacidad y seguridad.





4.3.5.2. Nivel medio-alto

El segundo segmento de mercado se denominará “nivel medio-alto”, está representado por el 24% del mercado. Son hombres profesionales, solteros, de 25 a 39 años, sin hijos, con estudios universitarios, con salarios mensuales promedio entre 1 200 000 colones a más de 2 100 000 de colones, que buscan un producto de mayor calidad, que prefiera el estilo casual para el vestir cotidiano y para el trabajo. Se sienten atraídos por prendas funcionales que les generen un sentimiento de masculinidad, empoderamiento, vivacidad y seguridad

4.3.6. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo comprende el sustento del presente trabajo de graduación, la misma es el resultado de procesos de investigación, análisis y sobre todo la experticia que a lo largo del tiempo se ha acumulado por parte del equipo de trabajo.

Alan Pennington menciona en su libro *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*, que “el reto es entender dónde están los puntos de inflexión, es decir, donde el cliente tiene una alta expectativa y compromiso emocional y la empresa no cumple con esas expectativas durante el viaje del cliente”. El siguiente apartado aborda la propuesta de plan de mercadeo desde las siete aristas consideradas fundamentales por los teóricos, a saber, producto, plaza, precio, prueba, personas, promoción y procesos, que aunado al estudio de mercado realizado y los grupos focales sentarán las bases para el desarrollo de las estrategias mercadológicas que permitirán con sus respectivas tácticas hacer del viaje del cliente una experiencia memorable.

Cabe acotar que, si bien la marca abarca gran variedad de productos y en algunos apartados se desarrollan estrategias para varios de ellos, el enfoque principal será dado al producto estrella de la marca, las camisas manga corta.



4.3.6.1.Producto

Luego de haber realizado los grupos focales, se evidenció un descontento general al revisar los acabados del producto estrella y más aún cuando se comparó este con el de sus competidores, es por ello que se tomarán medidas correctivas en los aspectos que repercutan en la calidad durante la elaboración y exposición de dichas prendas. Otro de los descontentos generalizados es el tipo de tela utilizado, dado que no se percibe de buena calidad y que con solo una lavada ya la textura varía.

A partir de esto, se propone un proceso de control de calidad, siendo este el filtro para no vender prendas con desperfectos. El siguiente diagrama de flujo lo describe: consiste en una revisión minuciosa de la prenda al terminar su elaboración y en caso de que no cumpla con las condiciones óptimas para ser vendida deberá ser devuelta al taller a que se hagan los arreglos necesarios, por otra parte, cuando la prenda pasa por este control satisfactoriamente, puede ser exhibida en el atelier. Para dicha tarea se propone en la parte de personas, la contratación de un asistente administrativo que dentro de sus tareas tendrá el apoyo al área de control de calidad.

Figura 24. Diagrama de flujo para el proceso de control de calidad en la fabricación de productos BM.



Fuente Elaboración Propia



4.3.6.1.1. Líneas de productos y sus características

Como resultado de las investigaciones pertinentes, también se llegó a la conclusión de que existen dos grupos de clientes Bearded Man:

- Quienes a nivel general están a gusto con los productos actuales y sus diseños y consideran el precio actual aceptable, dichos clientes se pueden categorizar en la segmentación propuesta como nivel medio-medio.
- Seguidamente, se encuentran los clientes que, si bien estarían dispuestos a pagar un monto mayor por los productos de la marca y en especial por una camisa de mejor calidad, consideran que el producto actual no está en función a su precio, ya que, debe mejorar los aspectos antes descritos, indican que, en caso de mejorar sustancialmente los productos, en telas, costuras y diseños, estarían conformes incluso, a pagar un precio mayor, dicho grupo se catalogará como nivel medio - alto.

Consecuencia de dicha segmentación y las respectivas necesidades de cada grupo, nace la estrategia de trabajar bajo dos distintos conceptos de productos, el primero que se ajuste a la segmentación de clase media-media y que consistirá en la línea de productos ya existentes, pero sometidos a los nuevos controles de calidad propuestos al principio del presente apartado. Dicho concepto de productos llevará por nombre Classic.

El otro concepto a desarrollar será la línea de productos *premium* que llevará por nombre Prominent y que serán productos con cualidades de diferenciación superiores que sustenten el incremento del valor percibido.

El nombre de la línea surge de la búsqueda de un ideal de excelencia, en cuyas traducciones textuales se encuentran prominente, destacado, notable y distinguido, entre otras. El objetivo de la línea es proveer al cliente un producto que le permita resaltar, agregando valor por medio de una prenda confeccionada para un segmento selecto que indicó estar dispuesto a invertir más para lograr dicho cometido.



Es importante acotar que, si bien se escogen palabras en inglés para continuar la idea de la marca Bearded Man, se buscaron palabras “transparentes”, además, otra de las razones de seguir esta línea es que el mercado meta tiene en su mayoría un nivel educativo superior y que se desempeña en puestos donde se requiere de la habilidad lingüística en diferentes idiomas, principalmente el inglés. Asimismo, vista desde el español la palabra Prominent se asocia fonéticamente con prominente, que también denota los sentimientos que se quieren transmitir con dicho nombre. A continuación, se presenta la imagen que identificará dicha línea:

Figura 25. Diseño gráfico de la línea Prominent by Bearded Man



Fuente: Elaborado por César Moreira de Creativa Comunicación en conjunto con los interesados

Como se puede observar, en el concepto se mantienen los rasgos esenciales de la personalidad de Bearded Man, su isotipo original, solo que en esta ocasión sin un círculo que lo delimite, destaca el color negro que denota elegancia y que últimamente está siendo vinculado por el mercado como lo más destacado, incluso por encima de conceptos como VIP o Platino, asimismo, se resalta el “HECHO EN COSTA RICA” como una propuesta de valor agregado que fue reconocida por los participantes de los grupos focales, de igual modo el nombre Prominent deberá ir acompañado siempre de la leyenda “by Bearded Man” para hacer referencia a sus raíces y que todos los clientes sepan que es parte de la familia BM.

Cabe recalcar, además, que como atributo general se generó también, un diseño de sello digital que deberán llevar las publicaciones de la marca en general, pero principalmente la Línea Prominent, dicho sello llevara la leyenda “100% HECHO EN COSTA RICA” y existe tanto en blanco como negro.

Figura 26. Sello “100% Hecho en Costa Rica” para Bearded Man



Fuente: Elaborado por César Moreira de Creativa Comunicación en conjunto con los interesados

Cabe destacar que por ahora la oferta de productos Prominent se limitará a la confección de camisas, por ser el producto estrella de la marca y se espera en el futuro ir aumentando la variedad de los mismos.

- Camisas **Classic**: estas son las que actualmente la marca vende, mantendrán las condiciones ofrecidas en cuanto a botones y telas (destacando una notable mejoría de la calidad de costuras y el cuidado en que los ojales calcen sin imperfectos), así como la posibilidad de personalizar, diseños y demás. Para estas camisas, dichos ajustes tendrán un costo adicional de 1 500 colones por modificación, es decir elegir diferentes cuellos, bolsas y estilos de botones.

La proyección de costos para este tipo de camisas se ve desglosada en el siguiente cuadro, haciendo destacar solo aumento en los salarios de las costureras de un 5%, ya que, por tener un mayor control de calidad deberán invertir más tiempo en la confección de camisas.

Cuadro 37. Estimación de nuevo costo de camisas línea Classic

Camisa Classic	Actual	Proyectado
Tela	3 285	3 285
Hilo	262	262
Botones	42	42
Pelon	32	32
H Corte	270	284
H Costurera	1 127	1 183
H Jefe T	210	210
Etiqueta Gde (serigrafía)	107	107
Etiqueta peq (serigrafía)	36	36
Costo por camisa	5 371	5 441

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por Jason

•Camisas **Prominent**: esta es la propuesta de un nuevo tipo de camisas, las cuales tendrán telas de mayor calidad, con texturas más gruesas, con pruebas de durabilidad de color que puedan garantizar que no destiñan al lavarse, con botones diferenciados que brinden mayor elegancia a la prenda y etiquetas bordadas en lugar de las serigrafiadas que utiliza la línea Classic, de hecho la imagen anteriormente mostrada se propone también como el ideal de etiqueta que irá en la parte superior trasera de las camisas.

Para esta línea, el precio final incluye el derecho a realizar algún tipo de personalización básica, sin que se contemple un mayor incremento en el costo de producción por ellas, finalmente, cuando se estudian los costos incurridos en todo el proceso productivo de las camisas se obtiene el siguiente detalle:

Cuadro 38. Estimación de costo de camisas línea Prominent

Camisa Prominent	Costo
Tela (algodón estampado)	6 525
Hilo	275
Botones (set premium)	400
Pelon	32
H Corte	297
H Costurera	1 240
H Jefe T	210
Etiqueta Gde (bordada)	214
Etiqueta peq (bordada)	72
Costo por camisa	9 265

Fuente: Elaboración propia con datos de Mercado y suministrados por Jason





Cuando se habla de las personalizaciones permitidas para ambas líneas de camisa, las opciones de cambio disponibles serán los tipos de cuello, diferentes tipos de bolsa y varios juegos de botones a escoger.

- Zapatos: el precio y la calidad continuarán siendo los mismos, sin embargo, se espera que se siga usando el estampado en caliente con el logo de la marca a todos, ya que, según se observó en el estudio de mercado a muchos clientes les agrada ese detalle. También se espera que se utilicen mejores tipos de suela, dado que el cliente se queja de la actual por parecer de plástico y lo perciben de calidad inferior. De hecho y pensando a futuro, se encuentra en este punto la siguiente posibilidad de producto Prominent, ya que, permite una evidente y fácil mejora sustancial entre los productos.

En lo que respecta a la oferta del resto de productos se seguirá manteniendo de la manera que a la fecha se ha hecho, claro está, el proceso de control de calidad aplicará para todo tipo de producto y el proceso de mejora continua deberá ser un estandarte para la compañía.

4.3.6.1.2. **Presentación de los productos.**

Como resultado de las investigaciones realizadas, se destacó las presentaciones y empaques de la marca, tanto por la ya mencionada responsabilidad ambiental, como en si la prestancia y ese distintivo que da un sobre de papel cocido, por consiguiente, en este punto no se recomienda mayor cambio, ya que, como se indicó, la bolsa de empaque en la que entregan sus productos es del agrado del cliente, únicamente se aumentará el tamaño de la imagen de Bearded Man para que sea más visible, lo cual se soluciona con la confección de un sello de mayor tamaño para tal cometido.

En lo que respecta a la exhibición de los productos en la tienda, deberán estar siempre bien acomodados, aplanchados, ya sea en ganchos o doblados, pero que se gocen de buena presentación. Se revisarán las prendas para que no sean exhibidas con pelusas o hilos sueltos. También se espera que todas las prendas sean acomodadas





por tallas y en orden de colores del más claro al más oscuro, lo que facilitará al cliente en su proceso de compra.

Para los zapatos y demás productos, se cuidará el orden y la limpieza, tanto de estos como de la zona donde se presentan. En el caso de los bolsos se deberán exhibir con rellenos de papel, con el fin de que el cliente pueda apreciar más los diseños y que puedan a simple vista notar el tamaño que tienen.

4.3.6.2.Plaza

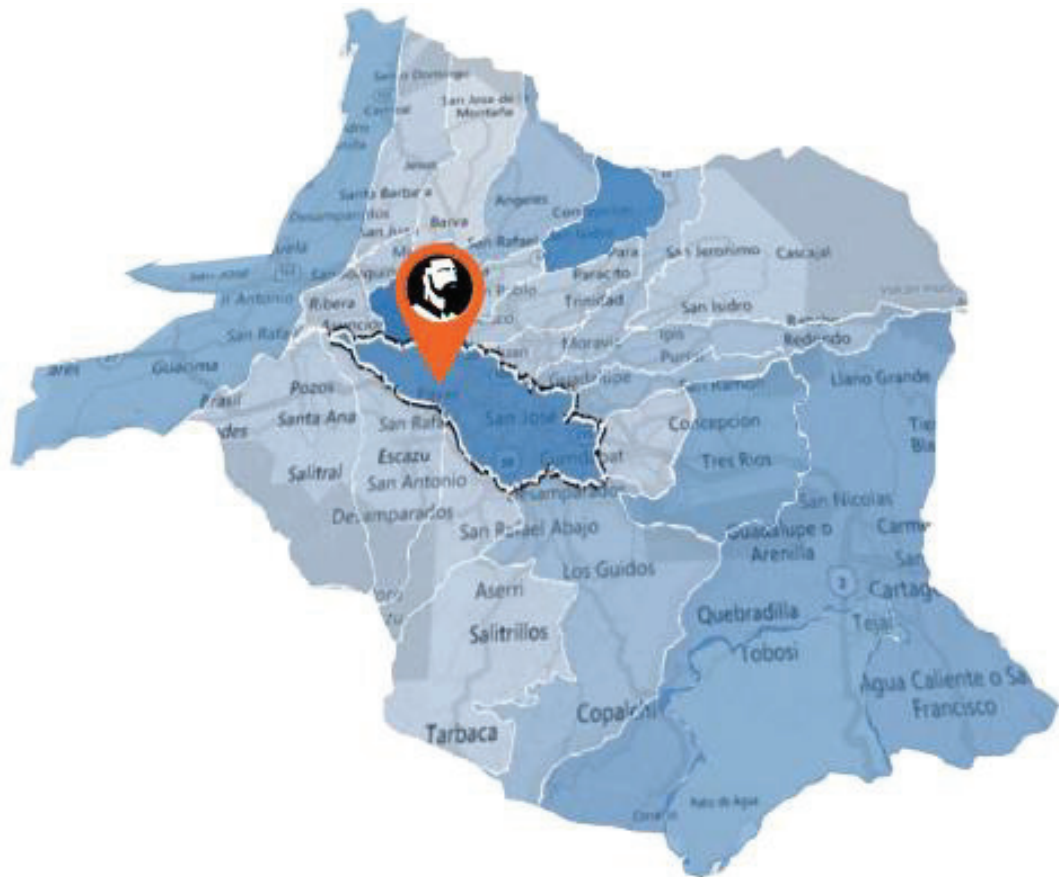
4.3.6.2.1.Distribución del producto.

Seguido se explica el diseño de la distribución de la marca, donde se utilizará la estrategia selectiva y el factor a considerar es la concentración geográfica del mercado meta actual, ya que, si bien Bearded Man mantiene un punto de venta con una buena ubicación, este no es suficiente para lograr el posicionamiento ni la cercanía con sus clientes actuales y prospectos deseados.

La siguiente imagen se genera con los datos obtenidos de la investigación de mercado de la marca, en donde se muestra la concentración de clientes según intensidad del color azul por cantón, en donde el tono más oscuro implica mayor densidad de compradores:



Figura 27. Distribución y densidad geográfica de los clientes BM



Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia el Índice de Competitividad Cantonal 2006-2016 realizado por la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica, los cantones que representan una oportunidad de posicionamiento considerando economía, gobernabilidad, infraestructura, clima empresarial y laboral y calidad de vida son:

- Alajuela
- Belén
- Escazú
- San Pedro
- Curridabat
- Cartago



Además, para un óptimo posicionamiento se deben de considerar puntos fuera del GAM que si bien no están ubicados en los primeros lugares del ranking significan presencia a nivel país:

- Liberia
- Garabito (Jacó)
- Limón
- Pérez Zeledón

Con lo anterior BM tendría una mayor presencia a nivel nacional, sin embargo, estos no limitan a la empresa de considerar otras zonas siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos requeridos.

4.3.6.2.2. **Canales de distribución.**

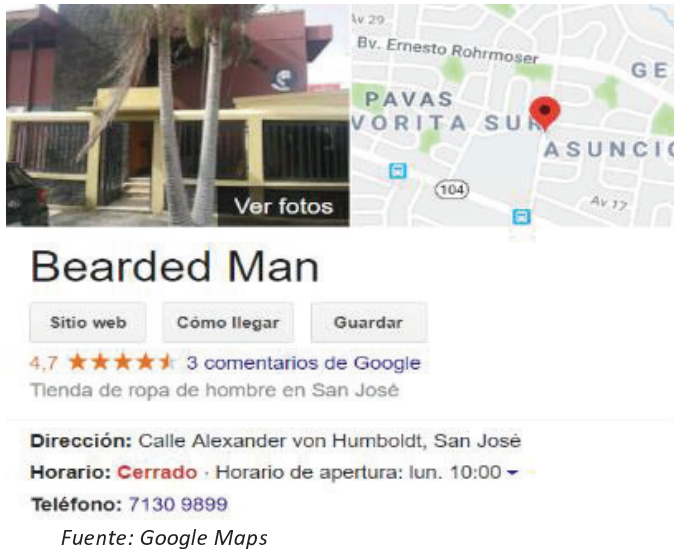
Para la distribución se utilizará una mezcla de tácticas de plaza que impulsen a la marca a tener presencia a nivel nacional, ofrecer a sus clientes variadas alternativas de compra y finalmente, un mejor aprovechamiento de los recursos. A continuación, se detallan las propuestas desarrolladas para la red de distribución:

4.3.6.2.2.1. **Atelier (canal directo):**

Se debe de transmitir todo el concepto de la marca y sus diferentes líneas, como se ha venido desarrollando en el capítulo la tienda o atelier debe de modificar ciertos elementos como la iluminación, combinación de colores del ambiente, ajustes en probadores, disposición de los productos en venta para enganchar al cliente cuando los visite.

Es primordial que se comunique la ubicación, las diferentes rutas de acceso, fotos de fachada y la facilidad de parqueo, actualmente se dispone de Google Maps y Waze como herramientas de ubicación que son una excelente opción gratuita. Asimismo, en la sección de publicidad se destinará un presupuesto para publicidad en Waze dirigida a aquellos seguidores de redes sociales que si bien conocen la marca en la Web no saben dónde se encuentra su sede principal.



Figura 28. Resultado de la búsqueda en Google Maps de Bearded Man

Aunado están los medios electrónicos como la página Web (www.beardedmancr.com), redes sociales Facebook (@barbascostarica) e Instagram (beard_man_cr), correo electrónico y WhastApp, cada medio promoverá la venta de productos mediante publicaciones en periodos de tiempo establecidos y con diseños gráficos detallados más adelante.

Para la página se creará un catálogo por línea y familia de producto, donde el cliente podrá realizar compras de productos, escogiendo tallas, diseños y en algunos casos realizar personalización en detalles como bolsas, botones y cuellos.

Estos medios electrónicos deben de promover acercamiento de los clientes con la marca, por lo que debe de haber un colaborador que esté pendiente de responder a las consultas o solicitudes de información, que haga interacciones en los periodos establecidos y que dé mantenimiento a los sitios electrónicos. Más adelante se detallará el perfil del puesto y costos asociados a la contratación de un asistente administrativo

4.3.6.2.2. Distribuidores (Canal corto):

Este tipo de distribución proporciona una serie de ventajas como presencia a nivel nacional, reducción de costos al no tener que invertir en nuevas tiendas y asegurarse ventas mínimas. Asimismo, deben de considerarse factores negativos como pérdida de control en la calidad del servicio, devolución de inventario y daño a la imagen de la marca. Para la propuesta de distribuidores de BM se han enlistado una serie de requisitos mínimos a cumplir y de parámetros que permitirán crear relaciones comerciales satisfactorias entre las partes:



Lineamientos para distribuidores Bearded Man

- I. El distribuidor deberá de contar con un comercio establecido.
- II. El distribuidor deberá de mantener un mínimo de inventario de 10 camisas.
- III. El distribuidor deberá de proporcionar un espacio de venta y exposición para BM.
- IV. La forma de pago será 40% contra pedido y dispondrá de un crédito 30 días para cancelar el 60% restante.
- V. El pago correspondiente a la mercadería será realizado por medio de transferencia bancaria a la cuenta indicada previamente por BM.
- VI. El distribuidor deberá de garantizar altos estándares de servicio al cliente que vayan acorde con la marca.
- VII. Los productos que no se vendan se podrán cambiar siempre y cuando no haya pasado más de un mes y estén en perfecta condición, asumiendo el distribuidor los costos en los que se incurran.
- VIII. Será necesario la compra mínima mensual de 100 000 colones, para cada distribuidor.
- IX. Deberá de seguir los precios de venta de la marca y el margen de ganancia es de un 35% para distribuidor.
- X. Cuando haya promociones de la marca el costo de estas serán asumidas por BM.
- XI. El distribuidor no podrá realizar promociones con los productos de la marca sin Visto Bueno de BM.
- XII. El tiempo de despacho contra pedido será máximo de una semana.
- XIII. La forma de envío será mediante el servicio EMS Courier ofrecido por Correos de Costa Rica.
- XIV. Condiciones generales del espacio de venta de la marca: iluminación apropiada, correcto acomodo de las prendas en exposición y venta y contar con probadores acondicionados para uso de los clientes.
- XV. La garantía de los productos aplicará para errores de fabricación o calidad de telas, no aplicará cuando se evidencia un mal uso, descuido o suciedad/manchas por parte del distribuidor o clientes.
- XVI. El reclamo de garantía correspondiente será gestionado por medio del distribuidor.
- XVII. El distribuidor no podrá ser partícipe o verse envuelto en escándalos o situaciones que atenten contra la imagen de la marca.
- XVIII. En caso de incumplimiento facultará a la otra parte a la rescisión del contrato.

Finalmente, se espera un crecimiento paulatino en la cantidad de distribuidores iniciando con dos aliados estratégicos que serán definidos por Jason según criterios de conveniencia y estudio de perfiles.





4.3.6.3. Precio

En los siguientes párrafos se explica el proceso para la fijación de precios de Bearded Man y su respectiva estrategia comercial de precios, basado tanto en los competidores actuales, precios de mercado y sobre todo un exhaustivo análisis de elasticidad de la demanda y proyecciones de ventas.

Cabe destacar también, que al ser tan grande y variada la oferta de productos por parte de la marca, el respectivo análisis se centra en los productos que a través del estudio de mercado se consideraron como los más demandados y en donde como es de esperar la atención principal se centrará en el precio de camisas manga corta, mientras que se recomienda un Status Quo para el resto de productos.

4.3.6.3.1.1. Análisis de precio con respecto a la competencia:

En el capítulo III, se demostró que si bien los clientes tienen a nivel general una muy buena percepción de la marca y la medición de la satisfacción del cliente alcanza un notable 91%, cuando se comparan las camisas BM contra marcas como Ferro o MWSTASH, se evidencian diferencias en calidad que dependiendo de su parámetro pueden ser a favor o en contra.

En el caso de Ferro su precio habitual es de 20 000 colones por camisa, con una calidad inferior a la de Bearded Man, Ferro tiene una sección de mercado considerable por tener una diferencia de precio de más de un 20% de descuento con respecto a BM y se posiciona de esa manera como el más bajo del mercado.

MWSTASH por su parte es percibida como de calidad superior y su precio 27 000 colones, es superior a los 26 000 de las camisas BM, siendo MWSTASH el producto más caro entre los competidores asimiles, se sabe también que el factor crítico, aparte del precio, para escoger Bearded Man sobre MWSTASH son aquellos elementos ajenos al producto en sí, como son experiencia de compra, servicio al cliente, el ajuste y la personalización de las prendas que dan un valor agregado a la camisa de BM.

Es por lo anteriormente descrito, que en secciones previas se plantea una segmentación de clases y la creación de las líneas de producto premium





(Prominent) y Classic para competir con ambos protagonistas, consecuentemente, los procesos para la fijación de precios dependerán de los distintos escenarios, en donde los métodos a utilizar serán el de **Valor percibido** para competir con MWSTASH mediante la línea Prominent y el **Basado en la competencia** para el caso de Ferro y la línea Classic de BM, esto sin dejar de lado por supuesto el valor percibido que tiene como ventaja BM con su servicio diferenciado.

4.3.6.3.1.2. Análisis de Elasticidad de la demanda

Partiendo de la información recopilada en el estudio de mercado, específicamente cuando se les preguntó a los clientes de la marca que cuánto pagan normalmente y cuánto estarían dispuestos a pagar por una prenda de vestir si esta fuera de su entero agrado, se logra ver que, para todos los productos, los clientes son altamente sensibles al precio y que por ende una variación en el mismo incrementaría en mayor medida su demanda, lo cual describe un comportamiento normal de una demanda elástica. Consecuentemente, una disminución en el precio de los productos estudiados, a saber, camisas, zapatos y pantalones, si bien tendrá una menor utilidad unitaria, aumentará el volumen de ventas en mayor proporción y resultará en una mayor utilidad para la marca.

El siguiente cuadro muestra el análisis de elasticidad para los productos ya mencionados, partiendo de las ventas descritas en el capítulo I por Jason y los incrementos porcentuales que se obtienen del análisis de la encuesta:

Cuadro 39. Análisis de elasticidad de la demanda para productos BM





Producto	Status	Precio	Q	$\Delta\%Q$	$\Delta\%P$	Costo*	Utilidad	$\Delta\% U$	Elasticidad	Ut Unitaria
Camisas	Actual	26 000	150			5 371	3 094 350		D. Elastica	20 629
	Proyectado	20 000	194	29%	-23%	5 441	2 824 446	↓ -9%	1,27	14 559
Zapatos caña media	Actual	50 000	20			25 000	500 000		D. Elastica	25 000
	Proyectado	45 000	35	75%	-10%	26 000	665 000	↑ 33%	7,50	19 000
Pantalón	Actual	35 000	5			13 000	110 000		D. Elastica	22 000
	Proyectado	30 000	11	120%	-14%	15 000	165 000	↑ 50%	8,40	15 000
Camisa Prominent	Proyectado	30 000	89			9 265	1 845 415			20 735

*Considérese para el costo de los productos todos los gastos de mano de obra y materiales, asimismo, la variación de costo obedece a los gastos incurridos en la mejora de la calidad en la producción.

Fuente Elaboración Propia a partir de información recopilada en la encuesta.

Como se observa en todos los casos la elasticidad de la demanda es superior a 1, llegando hasta 8 en el caso de los pantalones y los incrementos en su utilidad por producto son fáciles de notar. Cabe recalcar que en un análisis estricto de elasticidad para el caso de las camisas, la nueva cantidad demandada debería ser los 194 utilizados más las 89 unidades asignadas a la línea de camisas Prominent en su lanzamiento, la distribución de la cantidad demandada entre ambas líneas de producto, se realizó también con datos de la encuesta, en donde aquellas personas que estarían dispuestas a pagar más de 35 000 por una camisa cuando esta fuese de su entera satisfacción alcanzó a un 31% de los encuestados y por consiguiente, se estimó ese número como demanda inicial del nuevo producto.

Es importante mencionar también, que, aunque para camisas Prominent el precio propuesto que se detallará en las siguientes líneas es de 30 000 se decidió utilizar el dato de los clientes que pagarían 35 000 o más, ya que, se contempla una tasa de abandono y varios clientes que con las mejoras propuestas para la línea Classic no verán la necesidad de comprar una camisa de mayor costo.

Finalmente, el costo de 20 000 para la línea Classic surge como nivel óptimo de la comparación de precio y costo del producto, aunado a una equidad de precios con el menor competidor y el ideal de que el producto no se perciba de calidad inferior.





4.3.6.3.1.3. Estrategia de fijación de precios

Como se anticipó en el apartado anterior, el precio propuesto para la línea de camisas Prominent es de 30 000 colones, al estar por encima del mayor competidor, se propone utilizar el método basado en el valor percibido, considerando, además, los comentarios de los participantes de los grupos focales en donde indicaron que estarían dispuestos a pagar más del precio propuesto si encontraran camisas con la calidad de MWSTASH, pero con los beneficios de Bearded Man.

Lo anterior aunado a una estrategia de selección para la nueva línea de productos, se consideran los justificantes necesarios para la fijación del precio ya mencionado, puesto que lo que se desea es aprovechar el valor percibido por el cliente y la diferenciación de precios, para de este modo capturar el nivel más alto del mercado.

En lo que respecta a la línea Classic, si bien el análisis de elasticidad deja en evidencia que el precio óptimo para las camisas es de 20 000 colones, se corre el riesgo que los clientes que están acostumbrados a un costo de 26 000 consideren que dicha rebaja en el precio obedezca a una desmejora de la calidad acostumbrada, con esa idea en mente, la estrategia para la fijación del precio en 20 000, consistirá en una disminución paulatina apoyada en promociones como 2 camisas por 40 000 o un descuento en la segunda camisa, de modo que con el tiempo los clientes se irán acostumbrando al nuevo valor del producto.

El objetivo es que un periodo no mayor a seis meses el precio ya se encuentre fijado en el monto propuesto, para ello se harán revisiones trimestrales del progreso y sus respectivos ajustes a las campañas publicitarias ante posibles eventualidades del mercado. Por las justificaciones anteriormente expuestas, la baja en los precios de los demás productos de la línea Classic se realizará de forma paulatina, promocional y con un producto a la vez.

4.3.6.3.1.4. Precio de los distribuidores

Como ya se expuso en el apartado de plaza, los distribuidores gozarán de un descuento mayorista del 35% sobre los precios a público, con lo que las



camisas Prominent costarían 19 700 y las Classic 13 000 y así sucesivamente para todos los productos.

4.3.6.4. Prueba

Se reincorporará la calificación de la página de Facebook y se mostrarán los comentarios tanto positivos como negativos que los fans hayan realizado; ya que, es un factor de gran importancia, pues muchas personas recurren a esto como un punto de referencia para tomar su decisión de compra y el ocultar la calificación más bien se percibe como algo negativo.

Complementado a esto se incentivará a los clientes a dar su opinión del servicio y productos, la táctica a utilizar para ello será indicarle al cliente que realice la calificación incluyendo comentarios y fotografías y que en la próxima visita la presenten y recibirán una regalía.

Por otra parte, el establecimiento estará ordenado, limpio y acogedor para el cliente, ya que, es prueba de un ambiente agradable, que brinda tranquilidad y mayor confianza para realizar sus compras. Aunado a esto, se aplicarán los cambios en cuanto a color en las paredes, iluminación de los diferentes espacios del atelier, la renovación de los probadores y demás modificaciones abordadas en el aportado de plaza.

4.3.6.5. Personas

Parte del éxito de cualquier negocio está fundamentado en su personal, como sus colaboradores se enamoran y creen en la misión de la empresa y de su razón de ser. Un empleado comprometido y capacitado fomentará un ambiente ameno y cordial con los clientes, promoviendo una experiencia de compra única y con altos estándares de calidad y estableciendo relaciones comerciales de largo plazo.

Jason y Karla son el primer contacto con el cliente que, si bien no cuentan una preparación formal en ventas, los clientes han calificado su experiencia de compra como excelente con un 78% y muy buena en un 14%, llegando incluso a convertirse en uno de los factores críticos de éxitos de la empresa.

Parte del valor agregado que ellos brindan son la asesoría y personalización, a tal punto que varios de los participantes del grupo focal achacaron a este su fidelidad.



Este servicio consiste en guiar al cliente a ubicar su talla de ropa, recomendarle ajustes que favorezcan según fisionomía y de realizar dichas modificaciones en BM, de manera inmediata o máximo a una semana para entrega.

Logrando con esto que más que un producto, lo ofrecido a los clientes sea una experiencia completa de compra, en donde aspectos fundamentales como el ajuste de la talla, el complacerlos en sus pedidos particulares como estilos de cuellos, diseños de bolsas o botones, entre otros y que agregan valor al producto adquirido y generan la fidelidad destacada con la marca.

Por otra parte, en visitas realizadas al atelier se observó que no existe un uniforme o vestimenta que permita a los clientes identificar a los asesores de la tienda y como se ha mencionado anteriormente es importante que por lo menos Jason que es la imagen principal de BM utilice diseños propios.

Seguidamente están las costureras, quienes contribuyen a la experiencia de compra desde el proceso de elaboración de las prendas, creando productos de calidad con excelentes acabados, mejorando los procesos de producción, elaborando mayor cantidad de prendas y en un menor tiempo.

Con el fin de apoyar esta área en sus nuevos requerimientos y el incremento de producción consecuencia de las demás estrategias de marketing puesta en marcha se contratará una costurera de tiempo completo cuyo salario será de 300 000 colones con sus respectivas cargas sociales.

Paralelamente, se recomienda la contratación de un asistente administrativo con habilidades esperadas de un profesional de marketing digital (*Community Manager*), que apoye la labor en el manejo de las redes sociales ya sea contestando a clientes, realizando publicaciones previamente aprobadas por Jason, tomando pedidos y ejecutando medidas de control de calidad y apoyo en la gestión de ventas para temporadas altas. Para esta contratación se establece un salario de 350 000 colones con sus respectivas cargas sociales.





4.3.6.6.Promoción

4.3.6.6.1.Publicidad

4.3.6.6.1.1.Objetivos

Dado que solo alrededor del 4% del mercado meta conoce la marca, así como la etapa de crecimiento en el que se encuentra, el objetivo de publicidad se centrará en informar y dar a conocer a los posibles clientes de Bearded Man, la existencia de la marca, su gama de productos ofrecidos y el concepto de Hombres con Estilo.

Objetivo general

Crear una propuesta integral de comunicación, que permita dar a conocer los atributos de los productos de la marca Bearded Man al mercado meta, con el propósito de incrementar la demanda para el 2019.

Objetivos específicos

- Desarrollar el mensaje, el alcance y la mezcla de medios de comunicación idóneas para dar a conocer los productos de la marca en el mercado consumidor de prendas de vestir masculinas en el GAM, para el 2019.
- Establecer la propuesta gráfica para la divulgación de los productos de la marca en los distintos medios de comunicación para el mercado consumidor de prendas de vestir masculinas en el GAM, publicadas en el 2019.
- Elaborar la estimación económica de la propuesta publicitaria desarrollada para el mercado consumidor de prendas de vestir masculinas en el GAM, publicadas en el 2019.

4.3.6.6.1.2.Mensaje

El mensaje tendrá como estrategia central, exponer los atributos del producto creando una idealización de la vida exitosa de un hombre libre, independiente, aventurero, con éxito profesional y personal, de buen vestir. Se busca crear un pensamiento de “yo quiero vestirme como él” que lleva oculto un sentimiento de “yo quiero ser como él” en el público meta.





Lo anterior, tiene como fundamento crear conciencia de la marca, resaltando el diseño, la calidad y la personalización de los productos, transformando las prendas de la marca en únicas que les permite, además, formar parte de un estilo de vida exitoso.

Para lograr dicha meta, la comunicación se centra en dos elementos, el mensaje y el diseño creativo. La lectura del mismo utilizará el estilo Zeta, este patrón se caracteriza por guiar la vista del espectador de izquierda a derecha de arriba hacia abajo, en otras palabras, siguiendo el patrón de lectura occidental y, por consiguiente, una forma natural de lectura de la publicidad.



Figura 29. Ejemplo de estilo de lectura para publicidad Zeta



Fuente Tomado del sitio Web <http://www.ideacreativa.org>

Los mensajes promocionales son:

- “Diseño, arte y estilo”
- “Hombres con estilo”
- “Hecha para vos”
- “Hacé tu estilo único”
- “Resaltá con Bearded Man”
- “Refrescá tu look con Bearded Man”
- “Estilo casual para el hombre actual”

4.3.6.6.1.3. Sobre los diseños de la propuesta gráfica:

A continuación, se dictan los parámetros sobre los cuales se confeccionará la propuesta gráfica de la marca y los lineamientos a seguir:

- La publicidad propuesta será toda concordante entre sí, manteniendo un mismo estilo y concepto unificado.
- Se destacarán líneas simples que se intersequen perpendicularmente formando cruces, en tonos blancos o negros.
- Se hará uso de los desenfoces para centrar la atención en ciertas partes deseadas de la imagen.
- Las locaciones serán lugares nacionales que destaquen el atributo de producto “100% Hecho en Costa Rica”.
- Las locaciones a su vez, serán lugares vistosos, que llamen la atención y todos al aire libre para expresar la libertad de la marca.
- Los modelos serán afines con la personalidad de marca descrita.
- Las fotos de los modelos denotaran masculinidad.
- Para la línea Prominent, la publicidad destacará los detalles de producción, como bolsas, costuras y demás.
- Las publicaciones serán limpias y no muy cargadas de texto.
- Las fuentes a utilizar son las descritas en el catálogo de marca, únicamente.
- Las publicaciones harán referencia al sitio Web, nombre o WhatsApp.

Figura 30. Propuesta de diseños gráficos para publicidad Bearded Man





Fuente: Elaborado por César Moreira de Creativa Comunicación en conjunto con los interesados



4.3.6.6.1.4. Mezcla de medios de comunicación y propuesta gráfica

Redes sociales y sistemas de mensajería: el mercadeo en redes sociales y mensajería, contempla todas aquellas actividades de comunicación que se realizan por este medio tecnológico. Redes sociales como Facebook, Instagram YouTube, Waze, WhatsApp, Twitter, entre otras, se encuentran en su cúspide entre los usuarios de Internet, lo que se transforma en un portal de bajo costo que facilita la interacción de la marca con su público meta, incluso permite llegar a interacciones más personalizadas que las del mercadeo tradicional.

4.3.6.6.1.4.1. Facebook (FB) e Instagram

El objetivo de este tipo de publicaciones es mantener la presencia de la marca entre el *top of mind* de los clientes, generar una venta o bien, que más personas conozcan sobre la marca y sus productos.

Un estudio realizado por BuddyMedia titulado “Strategies for effective Facebook wall posts”, plasma la teoría que son los jueves y viernes los días en los se manejan hasta un 18% más de participación de los usuarios en Facebook que otros días, con especial coincidencia los jueves y que las horas de mayor actividad son desde las 10am a 4pm, por lo que se realizarán las publicaciones en este horario.

4.3.6.6.1.4.2. Publicaciones pagas

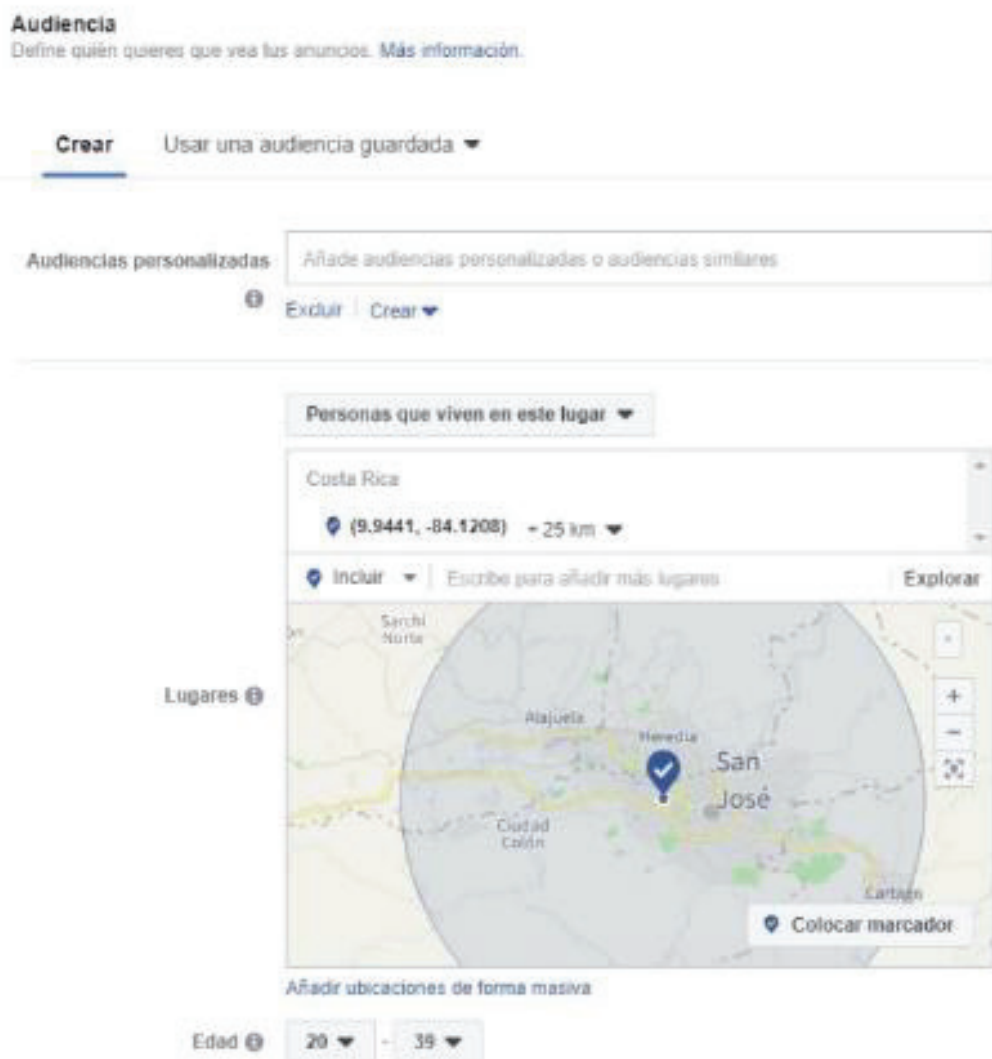
Los días jueves y viernes se harán campañas de anuncios pagas en Facebook e Instagram. Serán dirigidas a personas que no sean seguidores de las páginas oficiales de la marca, a fin de que se puedan conseguir nuevos me gusta y luego llegar a ellos mediante publicidad orgánica.

En las audiencias (segmentaciones personalizadas, con gran cantidad de filtros a escoger a las que Facebook e Instagram dirigen los anuncios) destacarán dos grupos, cada uno con sus respectivas imágenes. En uno de ellos se destacarán los atributos de la camisa en primer plano, en el otro se exhibirán hombres corpulentos que a primera vista llamen la atención tanto de mujeres en relaciones sentimentales, que como ya se demostró en el estudio de campo,

gozan de gran influencia sobre la forma de vestir de sus parejas. También se espera que dichas publicaciones llamen la atención de hombres homosexuales, donde el estudio concluyó que son muchos los clientes de la marca con dicha orientación sexual y que disponen de ingresos promedio bastante atractivos. Posteriormente, una vez con la atención en el anuncio, en un segundo plano se exhibirán características propias de los productos de la marca.

Asimismo, las publicaciones pagas serán utilizadas para realizar promociones periódicas entre todos los hombres en Facebook que se ajusten al mercado meta.

Figura 31.Extracto de configuración de audiencia de Facebook



Fuente Administrador de anuncios de Facebook

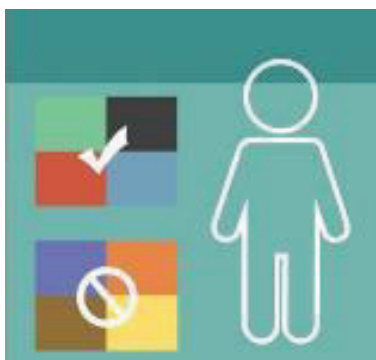
Dentro de los elementos a considerar, en la publicación, se sugiere que la prenda siempre sea expuesta en un hombre de contextura media, con buena apariencia personal y atractivo. Además, que la fotografía tenga una adecuada iluminación enfocada en la prenda y que el fondo sea desenfocado para atraer la mayor atención del espectador al producto y no a la foto en sí, o bien, utilizar colores de fondo en la gama de los acromáticos, azul, negro o terracota.

Figura 32. Ejemplo de conceptos a utilizar en publicaciones



Fuente Creación propia

Figura 33. Paleta de colores gustada por hombres



Fuente: Studioarsa

Algunas conclusiones a las que llegaron en un estudio sobre los colores que predominan en el mercado femenino y masculino, el cómo afectan estos en su vida cotidiana y en las decisiones de compra, realizado por KISSmetrics y Hallock, determinan que un 57% de los hombres prefieren el azul y que los colores que no gustan son considerados como baratos.

Entre otras apreciaciones del estudio en mención, también se comenta que los hombres prefieren los colores puros o sombreados y un 76% de ellos prefieren los fríos a los cálidos. Además, afirman

que una persona realiza un juicio de valor en menos de 90 segundos y que el 90% del juicio es influenciado por el color.

Para las publicaciones el objetivo será “buscar nuevos me gusta”, la inversión será mediante pujas CPC (costo por clic) con un tope de 50 centavos de dólar y se crearán dos grandes grupos de audiencias:

- El primero, hombres, no seguidores de la página, que gusten de mujeres, de 20 a 39 años con un alcance de 25 km del centro de San José y con gustos asimiles a los de la personalidad de la marca, con una inversión de 14 dólares para ambas redes.
- La segunda audiencia serán hombres y mujeres, no seguidores de la página, que gusten de hombres, de 20 a 39 años con un alcance de 25 km del centro de San José y con gustos asimiles a los de la personalidad de la marca, con una inversión de 6 dólares para ambas redes.

Figura 34. Propuesta de diseños gráficos de anuncios Bearded Man





Fuente: Elaborado por César Moreira de Creativa Comunicación en conjunto con los interesados

4.3.6.6.1.4.3.Publicaciones Orgánicas

Se propone realizar en Facebook e Instagram, al menos dos publicaciones diarias entre las 10 am y 4 pm, utilizando la misma publicación para ambas redes. El objetivo de estas publicaciones es mantener la presencia de marca en el top of mind de los clientes, sin saturarlos a tal punto que dejen de seguir la página, compartiendo consejos útiles en torno a moda masculina y cuidado personal, logrando que el cliente vea a Bearded Man como un aliado para verse bien. En la medida de lo posible, cuando se publiquen prendas de vestir, tendrán prioridad los de la marca. Se postearán también,



algunas prendas en inventario con un comentario corto que llame la atención y genere expectativa en el cliente.

Figura 35. Diseño gráfico de publicaciones orgánicas



Fuente Elaboración propia

Cuadro 40. Ideas de argumentos para publicaciones orgánicas

Creación de outfit	Consejos de accesorios	Cuidado personal masculino	Tendencias en moda masculina
			
<p>Azul, blanco y arena... colores que lograrán la armonía que buscas en tu vestuario. Un outfit casual que no podrán ignorar.</p>	<p>Combina siempre el color de la faja con el color de tus zapatos. Procura incluso buscar siempre la misma textura de cuero.</p>	<p>Cepilla diariamente tu barba con bálsamo que cuide el vello, que proporcione brillo y suavidad. Al menos cada dos días retoca el corte.</p>	<p>¿Tienes un evento especial? Los corbatines y tirantes es la nueva tendencia que te dará el toque original que estás buscando.</p>

Fuente: Imágenes con fines ilustrativos tomadas de Internet de diferentes fuentes.

4.3.6.6.1.4.4.Lanzamiento de línea Prominent

Con dos meses y medio de anticipación al evento de inauguración de la nueva línea, se harán publicaciones dos veces a la semana, una orgánica y la otra paga, en ambas redes sociales generando expectativa en el cliente. Los mensajes que se utilizarán, tienen como objetivo generar interés en conocer de qué tratan las publicaciones, conforme se vaya avanzado en el tiempo especificado para el evento, se irán brindando más detalles del producto. Los últimos 22 días, serán para promocionar el evento de lanzamiento de la marca, así como mostrar partes de la nueva colección. Las publicaciones del lanzamiento de la nueva línea, no incrementarán la cantidad o frecuencia de las publicaciones orgánicas y/o pagas.

El objetivo de publicación será buscar nuevos me gusta, hombres de 25 a 39 años con un alcance de 25 km del centro de San José. En cada red social (Facebook e Instagram), se invertirá para el mes de febrero 800 dólares, (el costo de cada publicación sería de 100). Para los meses siguientes del lanzamiento, es decir, marzo y abril, la inversión será de 500 dólares para cada mes por cada red, (cada publicación será de 63 dólares, a la semana).

Figura 36. Plan de expectativa para campaña de Facebook del Lanzamiento Prominent





Fuente Elaboración propia

4.3.6.6.1.4.5. Correo electrónico y WhatsApp

Se realizarán listas de difusión en WhatsApp y envío de correos electrónicos de forma masiva para cuando se elaboren nuevos diseños de prendas o bien con información sobre promociones. Se utilizará para este fin la herramienta Shoot Out de WIX, con la cual se dispone de diez envíos al mes como parte del plan Premium adquirido, la ventaja de esta herramienta es que permite, no solo, crear el cuerpo y diseño del correo de una forma sencilla sino que tiene incorporado las bases de datos de la página Web y brinda un completo seguimiento del envío en donde se puede saber en tiempo real cuantas personas han recibido, abierto y leído el correo.

Para los envíos en ambos medios de comunicación, se indica el nombre o estilo de la prenda, las tallas disponibles, precios y dónde las pueden encontrar, acompañado, además, de un mensaje promocional acorde con la tendencia que se desea marcar con el estilo de la prenda.

En el caso de las promociones se debe indicar por su parte, las fechas de vigencia, el precio regular y el precio promocional del artículo.

Refrescá tu look con
BEARDED MAN

Camisa
Línea Prominent, toda talla
₡30 000

Mochila
Lona y cuero, 23cm x 30cm x 10cm
₡48 000

Pulsera
Cuero
₡12 000

Envíos a todo el país

7130 9899
beardedmancr.com

BEARDED
MAN

Figura 37. Propuesta grafica de correo electronico o "Shoot Out"

Elaboración propia

4.3.6.6.1.4.6. Videos de Youtube y Facebook

Publicar videos de una duración estándar de 30 segundos y máximo de 1 minuto 30 segundos, con una frecuencia mínima de 1 vez al mes y máxima de 4 veces al mes, en alta resolución, resaltando en las escenas de los productos, especialmente las telas, colores y detalles de las prendas ya sea del proceso de diseño, corte y confección, así como escenas donde los modelos utilicen las prendas mostrando la imagen de marca de la que anteriormente se mencionó. Los videos tienen como objetivo lograr que los clientes actuales y potenciales se identifiquen con la marca y aspiren lucir y tener el estilo de vida que los modelos

representan.

Una vez al mes, el video con mayor cantidad de reproducciones y comentarios positivos, será elegido para una publicidad CPC (costo por clic), para ser publicado los días 27, 28 y 29 del mes en curso. La modalidad de video a utilizar será "bumper publicitario", en el que el usuario no puede saltar el video hasta después de 6 segundos y se reproducen antes, durante o después del video de interés. El objetivo de dichos videos es generar tránsito. Los filtros para el video, serán

hombres de Costa Rica de 20 a 39 años de edad. Los bumpers publicitarios al ser campañas CPC, dependerán de las condiciones con las que se desee publicar y de la oferta y demanda en cada subasta de publicación, por ello se manejará una puja máxima de \$1 por clic, con un presupuesto de \$50 por mes. Cuando el usuario da clic al video, las landing page (página de aterrizaje) serán la página de Facebook o la página Web de la marca.

Para el mes de lanzamiento de la línea Prominent y el siguiente, los videos serán sobre los productos de nueva línea. A continuación, se presenta el guion (storyboard) del primer video. Cabe señalar que, por temas de confidencialidad, el vídeo no ha sido subido a Youtube.

Figura 38. Story Board de video anuncio para Facebook y Youtube



Fuente elaboración Propia

4.3.6.6.1.4.7.Waze

Figura 39.Diseño de la publicidad en Waze



Fuente Elaboración propia

En los grupos focales se logró observar que varios de los clientes visitaron el atelier al notar que circulaban cerca de éste sin saber la ubicación del mismo y que cuando encontraron el lugar decidieron visitarlo, por tal motivo, herramientas como Waze son ideales para impulsar a las personas a conocerlo, mientras que la presencia del logo de BM en el mapa creará a su vez presencia de marca en la mente del consumidor.

Los días jueves, viernes, sábados y quincenas, se pagará publicidad en el medio. Cada día tiene un costo de \$2.

4.3.6.6.1.4.8.Publicidad exterior

•Trasera de buses

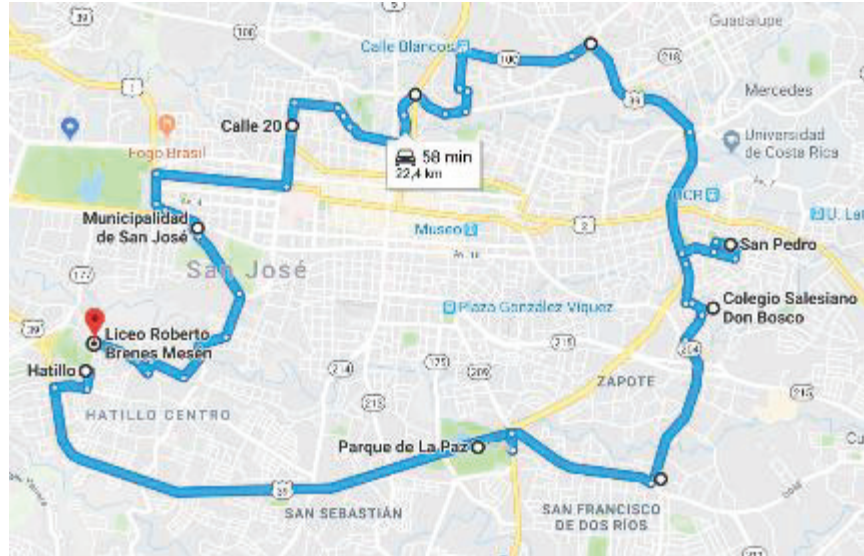
Se considera una publicidad económica al tomar en cuenta que son vallas publicitarias en movimiento, dejando expuesto el mensaje que se quiere llevar a una gran cantidad de público, superando con ello el alcance de otros medios en dicha gama. Este medio publicitario, permite segmentar por zona, e incluso si se elige adecuadamente alcanza una segmentación económica.

El objetivo de esta publicidad es recordarle al cliente Bearded Man, la presencia de la marca y a la vez, exponer los atributos de los productos en el público meta para generar conocimiento de misma.

Se eligen las zonas en donde mayor cantidad de clientes tuvieron representación en la encuesta, destacando los cantones de San José, Desamparados y Goicoechea. Se propone pautar 2 meses de publicidad trasera de bus en el Sector Central de San José con la empresa IMC, preferiblemente en la ruta Hatillos de la Periférica, ya que, esta ruta abarca de forma estratégica, las zonas de interés.

Un dato interesante según la empresa Publimedia, es que más de 1 millón de personas transitan a diario por el Sector Central de San José. Por lo que, una inversión en esta publicidad redituará con gran exposición.

Figura 40. Recorrido diario de la Periférica L2, ruta Hatillos



Fuente: Publimedia by PRESADA Co.

Figura 41. Propuesta grafica de publicidad en Buses



Fuente Elaboración propia



•Totem o mupi electrónico

El objetivo de esta publicidad es dar a conocer los atributos de los productos de la nueva línea Prominent en centros comerciales. Según la encuesta realizada, los cantones con mayor representación de clientes con salarios mayores a 1 200 000 colones mensuales son San José, Puriscal y Grecia. Ahora bien, al considerar los datos del INEC en el censo estadístico 2011, los cantones con mayor participación de hombres mayores de 15 años con ocupaciones en los primeros tres niveles ocupación según la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones los cuales consideran: grupo 1. directores y gerentes, grupo 2. profesionales, científicos e intelectuales y grupo 3. técnicos y profesionales de nivel medio, destacan los cantones de San José, Alajuela, Desamparados, Heredia, Cartago y Goicoechea con una participación mayor al 4%.

Para llegar a dicho mercado y relacionando los centros comerciales que visitan el segmento de mercado según su zona de residencia y la encuesta realizada, se eligen Multiplaza Escazú y Multiplaza del Este.

La publicidad se realizará 15 días antes del lanzamiento de la línea Prominent y se mantendrá durante los siguientes 15 días posteriores de forma paralela en los dos centros comerciales. El Oárea visible 1.14 x 1.70 metros.

El mensaje que se quiere trasmitir en las imágenes publicitarias, es la personalidad de marca, un hombre joven, libre, aventurero, que le gusta conocer nuevos lugares manteniendo siempre su estilo personal.





4.3.6.6.2. Costo de propuesta de comunicación

A continuación, se presenta el valor económico de la propuesta de publicidad anualizada.

Cuadro 41. Presupuesto de comunicación

Medio	Detalle	Frecuencia	Costo por publicación (dólares)	Costo Total Anual (dólares)	Costo Total Anual (colones)
Facebook	Alcance de 25 km del centro de San José	2 pautas publicitarias por semana. enero y de mayo a setiembre	\$20	\$960	₡580 570
Facebook (Lanzamiento)	Alcance de 25 km del centro de San José	2 pautas publicitarias por semana, durante febrero a abril	\$300	\$1 800	₡1 088 568
Instagram	Alcance de 25 km del centro de San José	2 pautas publicitarias por semana. enero y de mayo a setiembre	\$20	\$960	₡580 570
Instagram (Lanzamiento)	Alcance de 25 km del centro de San José	2 pautas publicitarias por semana, durante febrero a abril	\$300	\$1 800	₡1 088 568
Youtube	\$1 por clic. Máximo 50 clics	1 pauta publicitaria al mes, de enero a setiembre	\$50	\$450	₡272 142
Trasera de buses	Tamaño 2.54 x 3.15 metros, 2 meses consecutivos, \$380 por mes. Impresión- instalación- desinstalación del material.	Alquiler de espacio por 2 meses	\$380	\$760	₡459 618
Totem	Tamaño 1.14 x 1.70 metros. 1 mes en 2 centros comerciales. \$480 por cara, 1 mes. Impresión e instalación \$60 i.v.i.	Alquiler de espacio por 1 mes	\$1 080	\$1 080	₡653 141
Página Web	\$24.50 por mes. Incluye dominio con plan premium que posee tienda virtual y 10 shootout al mes	Mensual.	\$25	\$225	₡136 071
Waze	\$2 por día, 3 días a la semana (jueves- viernes- sábado) y las 2 quincenas del mes	14 pautas publicitarias al mes, de enero a setiembre	\$28	\$252	₡152 400
Total Publicidad Anual				\$8 287	₡5 011 646

Fuente: Elaboración propia con datos del tarifario de IMC, Waze, Wix.





Cuadro 42. Agenda del plan de medios con presupuesto

Medio	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Total				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Facebook	40	40	40	40	200	200	200	200	125	125	125	125	125	125	125	125	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	2 760
Instagram	40	40	40	40	200	200	200	200	125	125	125	125	125	125	125	125	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	2 760
Youtube				50				50				50				50				50				50				50				50				50	450				
Trasera de buses	380				380																																				760
Totem					1 080																																				1 080
Página Web	25				25				25				25				25				25				25				25				25				25				225
Waze	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	6	8	252
																																					8 287				

Fuente: Elaboración propia

El precio del tipo de cambio de venta del Banco Central de Costa Rica que se utilizó fue el del día 18 de noviembre del presente año con un valor de 604,76 colones.

4.3.6.6.3. Eventos masivos

Con la finalidad de seguir brindando un valor agregado a los clientes, beneficios únicos y exclusivos, la marca realizará cuatro eventos durante al año para premiar la fidelidad de los clientes.

4.3.6.6.3.1. Lanzamiento de Prominent

Este evento será una actividad multimarca con comercios afines a Bearded Man y que complementan la personalidad de marca que se ha venido trabajando a lo largo del presente documento, participarán cuatro marcas, a saber, el bar restaurante Trilogy Pub & Friends, barbería El Barbero, un estudio de tatuajes de Kevin Poveda y Bearded Man. Se espera que este se lleve a cabo el jueves 7 de febrero del 2019.

Se realizará en el bar restaurante Trilogy Pub and Friends y dentro de esta cada marca tendrá su propio espacio a modo de stand, donde podrán realizar ventas de sus productos y darse a conocer con los invitados de las otras marcas participantes, dar información sobre ubicación, precios, citas en caso de tatuajes, por ejemplo, o en el caso

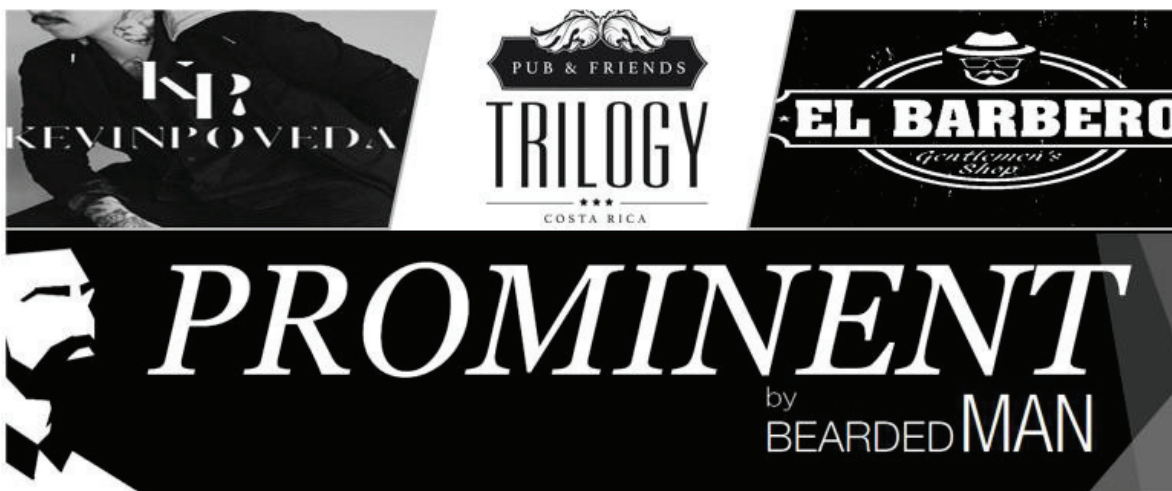


de Bearded Man que aprecien más de cerca las telas, botones y costuras utilizadas.

El fuerte del evento se centrará en una pasarela donde los modelos luzcan los nuevos productos de la marca Prominent. Además, los modelos tendrán una serie de características afines con la idea de BM como, por ejemplo: tatuajes y barbas bien definidas, a cargo de los respectivos auspiciantes. Por otra parte, la ventaja para el bar sería darse a conocer y las ventas que se generen durante y después del evento.

El evento está programado con un cupo de 200 personas, las entradas serán repartidas por igual, es decir, que cada uno de los cuatro negocios participantes podrá distribuir a su mejor conveniencia las 50 entradas asignadas. Para el caso específico de BM, acorde con el cronograma de lanzamiento indicado anteriormente, durante las semanas 3, 2 y 1 se darán las entradas de cortesía a clientes previamente seleccionados bajo el perfil de la línea Prominent.

Figura 42. Diseño frontal de entrada al evento



Fuente elaboración propia

Esto también es beneficioso para todos los negocios, ya que, aunque los clientes vayan en especial porque un solo comercio los invitó, podrán conocer acerca de los otros y quizás hasta llegar a ser futuros clientes de las demás marcas participantes. Las entradas

incluirán una cerveza y un pincho de carne, con el fin de lograr incentivar la asistencia.

Durante el evento se realizará varios sorteos de productos o descuentos por parte de cada auspiciante. A continuación, se detalla el presupuesto para el evento:

Cuadro 43. Presupuesto Evento de lanzamiento Prominent

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cervezas	200	455	91 000
Pinchos	200	750	150 000
Entradas	200	116	23 200
Logística	-	-	200 000
Aporte de otras marcas	-	-	-194 000
Animación	-	-	85 000
Regalías	-	-	50 000
Presupuesto			405 200

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior se solicitará a cada marca participante un aporte en efectivo y las cervezas y los pinchos serán dados por el bar a precio de costo.

4.3.6.6.3.2. Actividades promocionales

Se realizarán cuatro actividades al año con el objetivo de atraer a actuales y potenciales clientes. Se programará el lanzamiento de una temporada de ropa al año, un open house, el aniversario de la marca y una actividad de cierre de año o red weekend como se ha venido trabajando.

Estos eventos serán distribuidos durante el año, por ejemplo, realizar el lanzamiento de la colección en febrero por ser mes atemporal y que coincide con el periodo de lanzamiento de las casas de moda a nivel mundial, un open house a inicios de mayo, el aniversario de la marca en Setiembre y el evento de cierre de año en noviembre.

En la tienda se realizarán muestras de las nuevas colecciones, que se aprecien las telas, los colores, los diseños, además, de exponer la

variedad de otros productos como zapatos y accesorios. La misión de dichos eventos es generar ventas, utilizando tácticas como descuentos en la línea Classic de 2 camisas por 40 000 y regalías como el bolso Rabbit en la compra de otras prendas.

Los asistentes del *Open House* y *Red Weekend* serán invitados por medio de correo electrónico considerando a los clientes de la base de datos. Durante el evento tendrán derecho a ciertos tipos de bebidas y bocadillos, donde pueden conocer personas y a la vez conocer aún más sobre la marca de una manera más agradable en un ambiente más cálido.

Para el evento de lanzamiento y aniversario los invitados serán convocados por medio de rifas en Facebook o Instagram y por medio de dinámicas similares a las del lanzamiento de Prominent.

A continuación, se presentan los cuadros de presupuesto para los respectivos eventos:

Cuadro 44. Presupuesto *Open House* y *Red Weekend*

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bebidas	105	705	74 025
Chips	7	2 000	14 000
Dip	6	3 100	18 600
Regalías	-	-	25 000
Presupuesto			131 625

Fuente: Elaboración propia a partir de precios recopilados en el mercado

Cuadro 45. Presupuesto lanzamientos y aniversario:

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cervezas	150	715	107 250
Chips	12	2 000	24 000
Entradas	150	116	17 400
Logística	-	-	200 000
Animación	-	-	85 000
Regalías	-	-	50 000
Presupuesto			483 650

Fuente: Elaboración propia a partir de precios recopilados en el Mercado





4.3.6.6.4.Promoción de ventas

4.3.6.6.4.1.Objetivos

Según las características propias de los productos de la marca, el objetivo de la promoción de ventas se centrará en incrementar las ventas, dando como resultado a su vez, el incremento de la utilidad neta.

4.3.6.6.4.1.1.Objetivo general

Desarrollar una propuesta de promoción de ventas que influya sobre la decisión y comportamiento de compra del mercado meta, incrementando su interés en los productos para aumentar las ventas y la respectiva utilidad bruta para el 2019.

4.3.6.6.4.1.2.Objetivos específicos

- Definir los productos de la marca con factibilidad de colocar en las promociones de ventas según su demanda y margen para el año 2019.
- Establecer las fechas o periodos del año en los que se harán las promociones de ventas
- Fijar las cantidades a promocionar de cada producto
- Determinar la mezcla de promoción de ventas a utilizar por la marca para el año 2019

4.3.6.6.5.Fuerza de ventas

Considerando que es una pequeña empresa y la misma es atendida por los socios y familiares, no se va a considerar una estrategia de ventas individual sino colectiva, en la que cada vez que la venta neta crezca un 50% o más con respecto al promedio mensual de los últimos tres meses, se otorgará una cena para los miembros del equipo con un presupuesto por persona de 10 000 colones.

Por otra parte, para los distribuidores se plantea otra estrategia de ventas, el distribuidor que mayor incremento porcentual logre de venta neta, con respecto a su venta promedio mensual de los últimos tres meses, se le otorgará una regalía de tres camisas de la marca.



4.3.6.6.6. **Venta cruzada**

Se propone realizar venta cruzada en tres vías, la primera sería con productos complementarios de la marca, la segunda, con servicios o productos de interés del público meta brindados por empresas que no son competencia y la tercera, con Eagle 69 que es una marca hermana de BM.

4.3.6.6.6.1. **Artículos complementarios de la marca**

Con una frecuencia de tres veces al año en fechas no conmemorativas para la Beraded Man y con una duración de cada programa de dos semanas, acompañado de una publicidad paga en Facebook e Instagram, se realizarán tres paquetes de venta de un producto estrella con otro complementario.

Los paquetes tendrán como nombre, frases costarricenses para resaltar el hecho que son productos nacionales:

Se realizarán los siguientes paquetes:

- Paquete 1 “Qué tuanis”: La camisa Classic con un precio de 30 000 colones que lleva con ella una pulsera de cuero de una o dos vueltas. Va dirigido al segmento de mercado clase media-media.
- Paquete 2 “Qué buena nota” Botas de caña media con un precio de 60 000 colones, acompañado con una camiseta Classic elaborada específicamente para este evento. Va dirigido para el segmento clase media-media.
- Paquete 3 “Qué chiva”: camisa línea Prominent con un precio de 35 000 colones que lleva una pulsera de cuero de una o dos vueltas o una camiseta Classic. Va dirigido al segmento clase media-alta

4.3.6.6.6.2. **Servicios o productos de interés del público meta**

En los eventos privados de la marca, se tendrán productos y publicidad de las empresas con las que se propone realizar las ventas cruzadas. Bearded Man cada vez que realice un evento privado, entregará invitaciones a dichas empresas para que sean ofrecidas como cortesía a sus clientes.



Cabe señalar que las empresas propuestas, no son competencia y su concepto se complementa con la personalidad de marca de Bearded Man, sin embargo, está sujeto a negociaciones por lo que pueden variar según la necesidad del momento.

- **Cervezas artesanales nacionales:** con el Bar restaurante Trilogy Pub & Friend, se realizará un convenio que consiste en la compra de cervezas artesanales y exhibición de publicidad en los eventos de Bearded Man, tanto de la cerveza como del restaurante. A cambio de ello, se le pide al restaurante, la entrega de invitaciones a los clientes que visitan sus instalaciones a los eventos de Bearded Man.
- **Servicio de corte de cabello y barbería:** con la empresa El Barbero, se propone entregarles invitaciones a los eventos de Bearded Man a sus clientes, a cambio de publicidad de El Barbero en los eventos de Bearded Man.
- **Tatuajes:** Se plantea realizar un convenio con negocios de tatuajes en los que su personalidad de marca sea afín con Bearded Man, para que entreguen invitaciones en los locales.

4.3.6.6.7. **Marca hermana**

Eagle 69: BM aceptará un cashback de un 5% a 10% de las compras que se hayan realizado con esta marca, más, sin embargo, esta estrategia solo será de una vía debido a que por el giro de negocio (marca enfocada a mercado LGTBI) no se recomienda que haya una asociación de BM con Eagle 69.

4.3.6.6.8. **Programa Multimarca de Cashback**

El presente programa consiste en una colaboración entre las marcas propuestas en el apartado “servicios o productos de interés del público meta”, donde por cada compra en un comercio, este otorgará al cliente un certificado de Cashback, aplicable como descuento en su siguiente compra en otra de las marcas participantes. Cabe recalcar que, al ser productos de precios muy diferentes, los porcentajes de descuento y los respectivos toques



variaran dependiendo de cada negocio, a continuación, se presenta el diseño del cupón por ambas partes y las condiciones a seguir:

Figura 43. Diseño gráfico de cupón Cashback

Kevin Poveda **BEARDED MAN** **EL BARBERO**
Gentlemen's Shop

Cashback

Fecha: _____

CASHBACK DE ₡ _____

Aplicable en:

◆ Kevin Poveda ◆ Bearded Man ◆ El barbero F: _____

Condiciones:
El presente certificado es valido para un monto de cashback aplicable como descuento en los comercios participantes.
Las compras en Kevin Poveda y BM ofrecerán un 5% de cashback hasta un monto de ₡5,000 en compras mayores o iguales a ₡10,000 en El Barbero.
Las compras en Kevin Poveda ofrecerán un 5% de cashback hasta un monto de ₡10,000 en compras mayores o iguales a ₡20,000 en Bearded Man.
Las compras en Bearded Man ofrecerán un 10% de cashback en hasta un monto de ₡10,000 en compras mayores o iguales a ₡20,000 en Kevin Poveda.
Las compras en El Barbero ofrecerán un 35% de cashback en hasta un monto de ₡10,000 en compras mayores o iguales a ₡20,000 en Kevin Poveda y BM.
No aplica en conjunto con otras promociones.
Valido por 1 mes desde su fecha de emisión.

EL BARBERO
Gentlemen's Shop

KEVINPOVEDA

BEARDED MAN

Fuente Elaboración propia

4.3.6.6.9.Promociones y descuentos

4.3.6.6.9.1.Línea Classic

Como ya se expuso en al apartado de precios, para el 2019, las camisas Classic se pondrán en promoción, hasta lograr que el cliente se aleje paulatinamente del precio inicial de 26 000 colones y adopte el nuevo precio propuesto.



Para ello, se harán combos promocionales vendiendo dos camisas por 40 000 colones, o bien en un descuento en la segunda prenda comprada. Tales promociones irán acompañadas en de publicidad paga y orgánica tanto en Facebook como en Instagram. Las publicaciones utilizarán los mismos filtros de selección y no incrementarán la cantidad ni el presupuesto mencionado en el apartado de publicaciones pagas para estas redes sociales.

Las promociones en las camisas Classic para alcanzar el precio de 20 000 colones, se manejarán los trimestres fiscales segundo y tercero, es decir, cubrirá los meses de enero a junio. En el segundo trimestre, el precio promedio de las camisas Classic será de 22 400 colones, con un incremento en la cantidad vendida del 14% versus el primer trimestre, para ello, la última semana del mes, las camisas se darán en la promoción. En el tercer trimestre, las camisas Classic deberán alcanzar un precio promedio de 21 200 colones, con un incremento en la cantidad vendida del 18% versus el primer trimestre, para lograrlo, durante las dos últimas semanas del mes, las camisas se darán en promoción. Para el cuarto semestre, la camisa se venderá en el precio de 20 000 colones.

Cuadro 46. Detalle promedio mensual según trimestre para promoción de ventas

Detalle	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Precio	26 000	22 400	21 200	20 000
Cantidad	158	179	187	194
Crec. cantidad v.s. 1er Trim	0%	14%	18%	23%

Fuente: Elaboración propia



Figura 44. Propuesta grafica de publicación para redes sociales



Fuente Elaboración propia

Para ello se contará con un inventario predeterminado con respecto a tallas, telas y estilos que satisfaga la demanda esperada de camisas. Una vez que el inventario se acabe, la promoción finaliza.

4.3.6.6.9.2. Por eventos

Los días en los que se realizan eventos, todo el inventario de la línea Classic disponible tendrá un 5% de descuento, en las camisas de la dicha línea, se promocionará dos camisas por 40 000 colones. Por su parte, en la línea Prominent, se harán regalías de bolsos Rabbitt y llaveros por la compra de producto. Se pondrá en promoción



todo el inventario, incluso en tallas sin existencia y que por consiguiente son para confección. No se permitirá personalización con respecto al diseño en la línea Classic.

4.3.6.6.9.3. Concursos

Dos veces al año, se realizará un concurso en Facebook que consiste en compartir una foto personal usando una prenda Bearded Man, etiquetar la marca con el hashtag #beardedman y contar cuál ha sido la aventura más emocionante que ha vivido usando la prenda. La foto con mayor cantidad de “me gusta”, gana una camisa y unas botas Bearded Man a elegir.

Los concursos tienen como objetivo darse a conocer entre los amigos de un actual cliente, en donde existe la posibilidad que tengan gustos a fines, con lo que aumenta la posibilidad de llegar a un cliente meta.

Se propone realizar los concursos, la primera semana de los meses de abril y julio, con una duración de 15 días, contando a partir de la primera publicación.

4.3.6.6.9.4. Cupones

En el mes de marzo, se realizará una oferta en Yuplón, en donde se ofertará 2 camisas con un 35% de la línea Classic con un precio final para el cliente de 33 800 colones, con un costo del servicio de la cuponera de un 30% y una venta final esperada de 23 660 colones por las 2 camisas. Cada camisa tendría un precio final de 11 830 colones. Se propone ofertar un máximo de 60 camisas bajo dicha modalidad.

4.3.6.7. Procesos

Como se ha expuesto a lo largo de todo el proyecto, más que un producto BM vende una experiencia de compra, es fundamental superar las expectativas del cliente con el trato que se le brinda y que esté en equidad con el producto recibido. En los siguientes párrafos se presentan las principales medidas y procesos a seguir en todos los ámbitos de la compañía



que conlleven a mejoras productivas o de servicios y con ello a una mejor presencia en la mente del consumidor y rentabilidad de la marca.

4.3.6.7.1. Contratación de asistente administrativo:

Como se desarrolló en el apartado de personas, se incorporará al equipo de trabajo un colaborador que tiene dentro de sus funciones principales disminuir el tiempo de respuesta en redes sociales y medios electrónicos, ya que, actualmente la marca demora mínimo un día en atender consultas, como se aprecia en la siguiente imagen:

Figura 45. Chat de página de Facebook de BM



El asistente tendrá acceso a todas las formas de comunicación tradicionales y las que se incorporarán seguidamente, deberá dar seguimiento a las consultas y comentarios recibidos en un lapso no mayor a quince minutos (periodo de tiempo considerado como óptimo), una respuesta rápida ayuda a crear conversación y por ende a mayor probabilidad de ventas, de ahí la importancia de ofrecer un servicio de respuesta ágil.

Asimismo, debe de dar respuesta a quejas o comentarios negativos, debido a que estos son

Fuente: Imagen tomada del perfil de Facebook de BM

igual de importantes como una venta. Una encuesta sobre “Evolución de la Experiencia de Cliente hacia el Modelo Omnicanal”, reveló que “una de cada dos personas (55%) llega incluso a afirmar que, si publicasen un comentario negativo en una red social y no recibiese respuesta, no volvería a operar con esa empresa. Incluso mayor es el porcentaje (62%) de quienes manifiestan que leer comentarios negativos sobre una empresa en las redes sociales les disuade de recurrir a ella”. Por lo que esta demás mencionar la importancia que cualquier tipo de interacción tenga en la consecución de negocios nuevos, la continuidad y reforzamiento de





los existentes, generando de este modo relaciones duraderas en el largo plazo.

4.3.6.7.2. Plan de Lealtad:

La modalidad de cliente frecuente es un programa de recompensa para aquellos clientes leales a la marca que la prefieren una y otra vez sobre la competencia, consiste en incentivar la reincidencia de compras a través de estímulos como el obsequiar productos u otro tipo de regalías de la marca. Inicialmente el programa ofrecerá una camisa Classic por cada 200 000 colones invertidos en mercadería y 300 000 colones a cambio de una camisa de la línea Prominent.

Las regalías corresponderán a un 10% de la suma total por las compras realizadas y la metodología de canje consistirá en un sistema de acciones acumulables por compras, las acciones se llamarán Barbas a fin de mantener la identidad con la marca y se entregarán por la compra de 2 000 colones.

La dinámica consiste en agregar etiquetas a los diferentes productos con un código único impreso, que los clientes deberán activar en la página Web (se ahondará en el siguiente apartado), donde irán acumulando las barbas que posteriormente podrán redimir, es importante recalcar que al dorso, tal y como se muestra en la imagen de abajo, la etiqueta contendrá un código QR que direcciona a los clientes al sistema de registro del programa de lealtad en el sitio Web, en donde antes de poder activar códigos, los mismos deberán crear un usuario con sus datos básicos de contacto como nombre, teléfono, correo electrónico y otros datos significativos.

Cabe mencionar que se elaboró un software generador de etiquetas con códigos únicos, el cual no solo generará un consecutivo y su respectiva impresión, sino que también registrará en una base de datos un código alfanumérico con el tipo de producto elaborado, la línea, la talla, el distribuidor asignado y la cantidad de acciones a





acumular, de modo que con solo verlo cualquier colaborador de Bearded Man pueda saber los datos ya mencionados.

Para incentivar las relaciones de largo plazo y con el fin de proporcionar al cliente una experiencia de compra y de vida, se hará un esfuerzo importante en personalizar el servicio. Con ayuda de la página Web, la tienda virtual, los códigos del plan de lealtad y otros más, la marca emitirá publicidad dirigida. La detalla estrategia a utilizar será:

Publicidad dirigida: Se utilizará un servicio de mensajes automáticos personalizados aprovechando los datos obtenidos del usuario y de la información recopilada de la actividad en el atelier, la tienda online y el sitio Web (se desarrollarán más adelante), para que cuando haya un producto que coincida con los gustos y preferencias del cliente ya sea en talla, colores, diseño y/o complementos a prendas ya adquiridas le llegue una notificación o por el contrario cuando haya un producto en inventario o descuento que el cliente haya visto se le informe para fomentar ventas.

Estos mensajes podrán no ser automáticos sino de forma manual por parte del asistente administrativo quien deberá de buscar en las diferentes bases de datos a fin de encontrar contenido dirigido a determinados tipos de cliente según sus gustos.

Asimismo, conociendo el cantón de residencia se enviará la lista de distribuidores que se encuentren dentro de cierta distancia para facilidad del cliente.

Es fundamental contar con el apoyo del asistente administrativo, debido a que esta personalización del servicio requiere de un esfuerzo extra y de tiempo. El éxito radica en la capacidad de sorprender y superar las expectativas de nuestro mercado meta, los detalles en el momento justo y sobre todo de la disposición de datos.



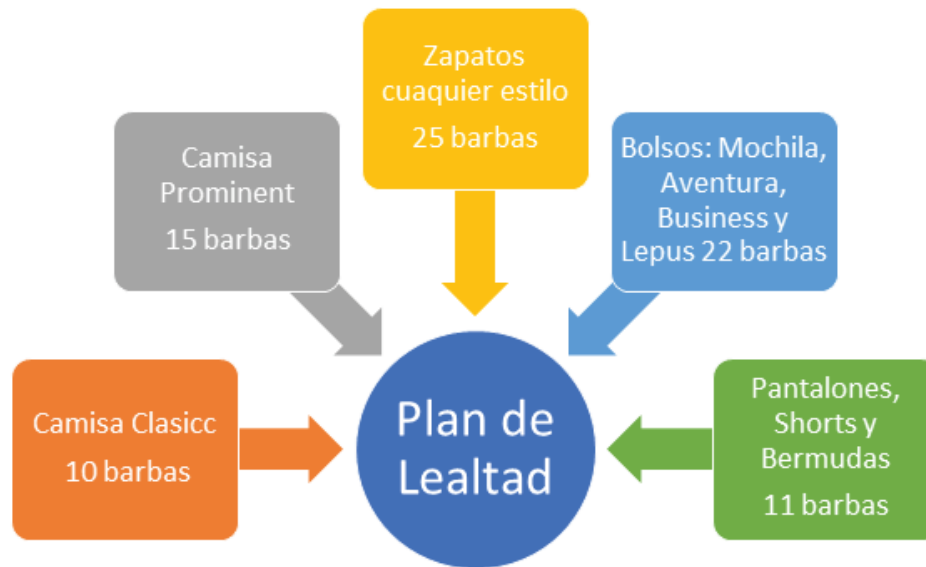
Figura 46. Etiquetas del plan de lealtad para productos BM



Fuente Elaboración propia

Como ya se acotó, según el tipo de producto así se asignarán acciones, las cuales van en proporción al precio de la prenda, permitiendo la combinación de acciones de diferentes productos, pero asegurando cierto monto de compra. A continuación, se detalla el catálogo de acciones:

Figura 47. Cantidad de acciones según producto BM



Fuente: Elaboración propia

El objetivo a nivel de procesos es encaminar a la empresa hacia la inteligencia de negocios, mediante la creación de base de datos de clientes con información sobre contacto y actividades que hayan realizado, para ser utilizados en contenido publicitario que será enviado por los diferentes medios que dispone la marca. Se pretende crear experiencias que marquen al cliente, que le agreguen valor a su experiencia con la marca y que BM sea un aliado para el estilo de vida incentivando las relaciones duraderas y compras reincidentes.

4.3.6.7.3. Formas de contacto:

En las siguientes líneas, se incorporará a la oferta electrónica de contacto dos opciones más, la idea de dicha incorporación es ampliar la gama de posibilidades que el cliente disponga para estar siempre en contacto con su marca:

4.3.6.7.3.1. WhatsApp Business:

Plataforma de mensajería gratuita desarrollada específicamente para empresas, que proporciona diversas herramientas como el perfil de la empresa público (previamente confirmado por WhatsApp), en donde a primera vista se ocultará el número de teléfono y aparecerá el nombre



del comercio por defecto; respuestas automáticas, clasificación de mensajes por categorías y estadísticas. Con esto se pretende que Jason no utilice su cuenta personal para el negocio, sino que haya una cuenta Bearded Man que sea, administrada por Jason, pero con asistencia del nuevo colaborador desde la opción de WhatsApp Web.

4.3.6.7.3.2. Página Web

Mediante la plataforma WIX, se adquirirá un paquete premium para el sitio Web, donde los clientes podrán ver datos de contacto y distribuidores a nivel nacional, el catálogo de productos con información significativa (materiales, tallas, diseños y personalización), publicaciones de redes sociales, eventos y el sistema de cliente frecuente. El sitio Web contará a su vez con:

- Chat directo con colaboradores de Bearded Man que registrará todas las interacciones en el sitio Web.
- Botón de llamada directa y gratuita, que con un solo clic los clientes en un horario previamente establecido, podrán realizar una llamada desde el ordenador al Atelier BM.
- Base de datos: La herramienta permite guardar bases de datos, que combinados con los históricos de otras herramientas de la marca se hará inteligencia de negocio.
- Contador de visitas y estadísticas de tráfico: La plataforma de WIX en sinergia con la herramienta de Google Analytics permiten llevar estadísticas de las actividades que se presenten en la página y sub páginas, cantidad de visitantes en cada una de ellas y otros datos de importancia que proporcionan información relevante para ajustar las estrategias de promoción y ventas de la empresa. Por ejemplo, determinar cuál producto es más visto, en que talla y/o





los colores, horarios de visitas, respuesta a promociones, entre otros.

- Mensajes automáticos: Con el ideal de establecer relaciones duraderas, en donde más allá de una experiencia de compra Bearded Man ofrecerá experiencias de vida, acompañará a sus clientes en sus fechas importantes, como sus cumpleaños y navidad. El cliente recibirá correos electrónicos con mensajes como: "Óscar: sabemos que hoy es un día muy importante para vos, por eso en Bearded Man queremos celebrarlo como mereces al ser parte importante de nuestra familia. Por ello te obsequiamos 25 barbas para que las redimas como mejor lo desees".

Asimismo, el sistema se programará para que envíe mensajes automáticos a aquellos clientes que tengan más de un mes de no registrar una interacción con el sitio Web, con textos como "te extrañamos hace algún tiempo que no sabemos de ti" y, ofertas de descuentos o regalías para aquellos clientes que han dejado de visitar el Atelier.

En la página Web el cliente tiene la opción de crear un usuario (el mismo que se utilizará para el programa de lealtad y reservación de entradas a eventos) llenando un pequeño formulario que tiene como finalidad conocer más del cliente y dar una experiencia de vida. Las preguntas más significativas son:

- Fecha de nacimiento
- Cantón de residencia
- Estado civil
- ¿Tiene hijos?
- Correo electrónico
- Número de teléfono
- Prendas favoritas
- Tallas
- Tres Colores favoritos





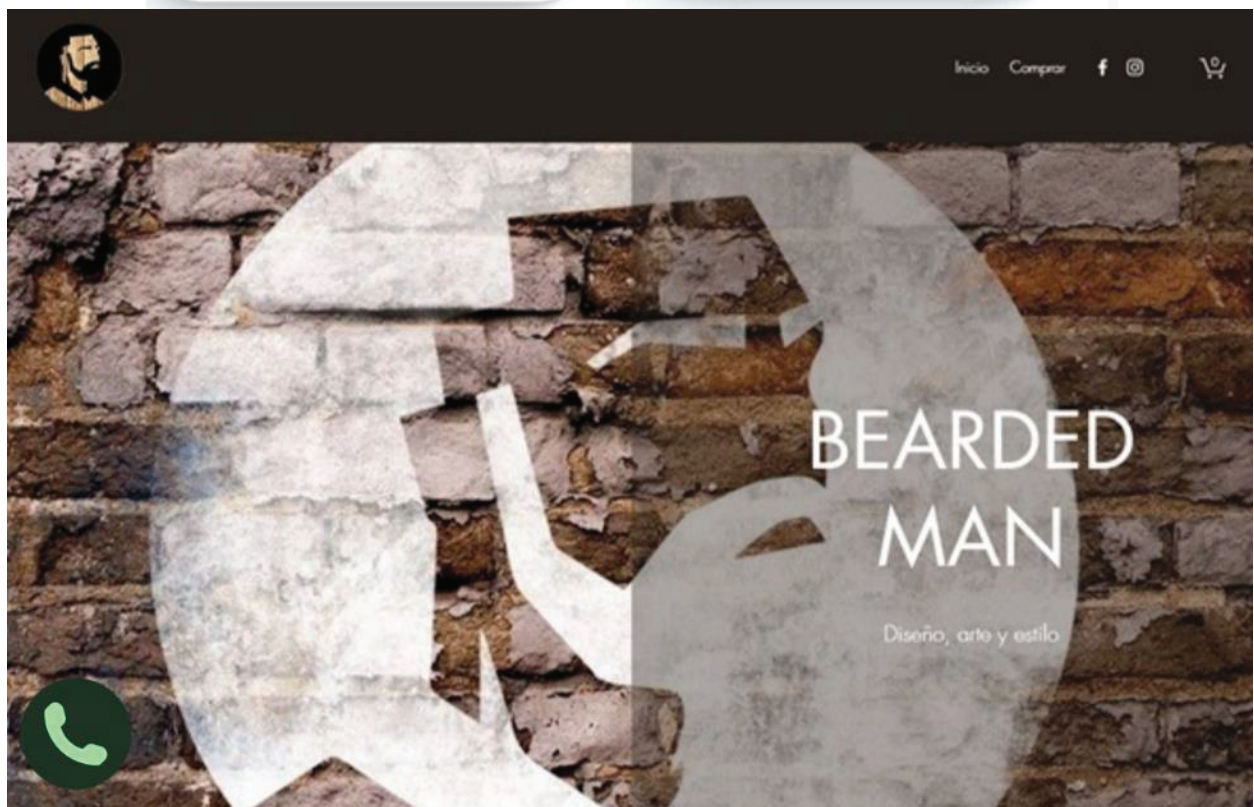
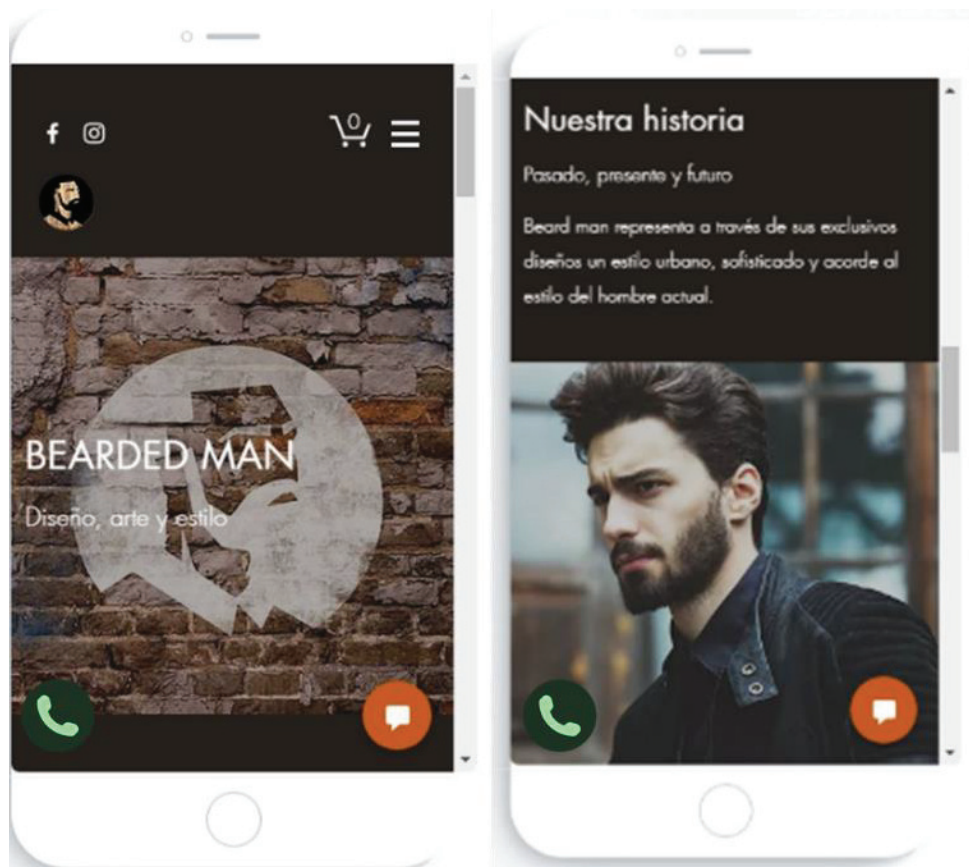
Con esa información se pueden crear campañas específicas para cada cliente ya sea para nuevos lanzamientos de prendas que se ajusten a los gustos de los clientes, recordarle si alguna prenda vista está en inventario, con descuento o en otro color/talla preferido, o enviar mensajes automáticos para cumpleaños o fechas específicas como se detalló anteriormente.

Este tipo de campañas fomentan en el cliente relaciones de largo plazo, dado que se sabe importante, se superan sus expectativas ofreciendo productos que se ajustan a sus gustos, previas búsquedas y compras en la tienda virtual. Asimismo, se pueden realizar recordatorios de prendas que se hayan agregado al carrito de compra para que finalice la transacción o de prendas que son complemento.

Otro beneficio de la administración de bases de datos es el de ofrecerle al cliente la facilidad de que al conocer sus tallas este podrá con solo una llamada telefónica encargarse de cualquier prenda, sin necesidad de ir al atelier con la ventaja de poder solicitar la entrega a domicilio o de ir al taller a verificar el ajuste y finalizar su compra. La dirección Web es: www.beardedmancr.com



Figura 48. Diseño Previo del sitio Web de Bearded Man versiones PC y móvil



4.3.6.7.4. Tienda virtual

Dentro del sitio Web se incorporará también una tienda virtual en donde los clientes por sí solos podrán ingresar, escoger el producto de su preferencia, hacer las modificaciones habilitadas de cuello, botones y bolsa previamente descritas en el apartado de producto. Asimismo, los clientes podrán pagar y solicitar la entrega de forma a domicilio.

Una vez efectuada la compra el sistema procederá a enviar un correo electrónico con el detalle del pedido a despachar y la confirmación de la misma al cliente. Cabe mencionar que se ampliará también la gama de medios de pago con la cual el cliente podrá cancelar su transacción, plataformas como SINPE móvil, PayPal y 2movil son las nuevas opciones a incorporar dentro de los medios existentes en el mercado que proporcionan una mayor facilidad al cliente y sin la necesaria comisión bancaria que cobran los emisores tradicionales.

Se propone a la vez, un acompañamiento de comunicación por parte de la marca al cliente sobre el estado de su producto, de modo que se le envíe un mensaje cuando su producto es confeccionado y otro una vez que sea enviado mediante correo EMS con su respectivo número de guía, con la cual este podrá dar seguimiento en todo momento a su paquete hasta su recepción.

Figura 49. Medios electrónicos de contacto preferido por clientes

Fuente Imagen tomada de altitude.es

4.3.6.7.5. Software de facturación:

Si bien la empresa al estar inscrita en el régimen de tributación simplificado no tiene la exigencia de incorporar el sistema de facturación electrónica, el equipo de trabajo elaboró desde diciembre del 2017, un software con dicha función que permite ya sea, el envío electrónico de la



factura o su misma impresión en el sitio, con la finalidad de no solo mejorar los registros contables de la marca, sino que también obtener estadísticas de ventas y sobre todo la recopilación de bases de datos que luego se incorporarán al sistema de *Shootouts* o correos dirigidos, puesto que como ya se ha mencionado no se cuenta con registros de clientes, por lo que el uso de los medios de contacto físico y electrónico tienen gran relevancia pues permitirán a la administración disponer de información y brindar un servicio ágil y personalizado.

A continuación, se presentan imágenes del *software* de facturación y un extracto de la respectiva factura emitida:

Figura 50. Software de facturación creado por el equipo de trabajo para BM

Módulo de Facturación Bearded Man Limpiar

Hoy es **lunes, 26 de noviembre de 2018** **Fact N°: 3**

Cliente:

Nombre:

Teléfono: email: F. Nac:

Dirección:

Productos a Facturar Mantenimiento de productos

Cod	Cantidad	Descripción	P.Unitario	Total
		Ingrese un código		-
				-
				-
				-
				-
				-
				-
				-
				-

Observaciones:

DEBE SELECCIONAR UN CLIENTE DE LA BASE DE DATOS

Subtotal
Descuento
Total a facturar

F de Pago: Form entrega Fact:

Generar Factura

C:\Users\Public\One\OneDrive\Tesis\BEARDED MAN\Facturacion



Figura 51.Extracto de factura generada por el software creado para BM

Bearded Man
Bryan Rubí Huertas
Identificación: 1152604811

Factura Original
N° 2

Contado Credito

Cliente:	1 - Cliente Genérico		
Telefono:	88888888	email:	notiene@notiene.com
Dirección:	No		

Cantidad	Descripción	P unitario	Total
1	1 - Camisa AZUL, Camisa cambiada	26.000	26.000

o al telefono 8882.3384

Fuente Elaboración propia.

4.3.6.7.6.Asesoría y personalización:

Por su importancia como factor de éxito de Bearded Man, Jason y Karla serán los encargados de ofrecerlas, puesto que cuentan con la experiencia y conocimiento en la materia. Para la asesoría, el servicio incluye la escogencia de talla correcta y la recomendación de ajustes que se adapten mejor a físico del cliente, el tiempo de entrega para las modificaciones será máximo de una semana y el cliente deberá de cancelar primero. En lo que se refiere a la personalización se ofrecerán las ya comentadas modificaciones en cuellos, botones y estilo de bolsa, con respecto a la entrega y tipo de pago se manejará de la manera anteriormente descrita.

Es fundamental que cuando exista un pedido especial (ajuste o personalización) se tome nota de tres puntos:

- Datos de contacto, Nombre completo, dirección de residencia, teléfono personal y correo electrónico.
- Especificaciones claras del pedido especial.
- Fecha y medio de la entrega acordada.

Esto permitirá disminuir la probabilidad de error o confusión, además, de tener un control de pedidos y sobre todo brindar un

servicio de calidad. Debe de entregarse una copia al cliente y realizar una verificación en conjunto.

La personalización en la página Web se hará solo en camisas y se hará desde la tienda virtual con las opciones a escoger, no se permitirá que el cliente indique otras que la marca no ofrezca y como se ha mencionado para la línea Prominent no habrá un costo adicional, pero para aquellos clientes que adquieran una camisa Classic y deseen este servicio deberán de pagar 1 500 colones por cada personalización. El plazo de entrega máximo será de una semana y la entrega será por EMS Correos de Costa Rica o en el atelier.

4.3.6.7.7.Evento de lanzamiento de Prominent:

Otra herramienta de acceso a recopilación de información de contacto la conformará el evento de lanzamiento a realizarse en fecha propuesta para el 7 de febrero del 2019 , ya que, se entregará una invitación a cada cliente de las diferentes marcas participantes, con la cual deberán de confirmar su asistencia a más tardar una semana antes del evento mediante la activación en el sitio Web www.beardedmancr.com, donde tendrán que registrarse e ingresar el número de la entrada para luego recibir un *Passcode* con un código de barras vía correo electrónico que les asegurará su espacio y deberán presentarlo el día del evento.

Figura 52.Diseño al dorso de invitación para evento de lanzamiento de Prominent



Fuente: Elaboración propia

4.3.6.7.8. Inventario:

Finalmente, un punto de suma importancia en la nueva propuesta estratégica de la marca y que es considerado también un factor crítico del éxito, es el inventario y la capacidad de respuesta que tenga el atelier para satisfacer el incremento de demanda resultante de la aplicación de las estrategias propuestas a lo largo del presente compendio. Para controlar la producción requerida y la existencia de inventarios semana a semana, se ha elaborado el “**Módulo de Control semanal de producción e inventario Bearded Man requerido**” en Excel:

Figura 53. Extracto de pantalla del Módulo de Control de producción e inventario BM requerido

Módulo de Control semanal de producción e inventario Bearded Man requerido																	
Mes	Línea	Producto	CANAL			Total Mes	Δ%	% Req Temp	Produc Req	Plan Produccion Semanal Requerido							
			Tallas	BM	Distrib					Web	S1	P1	S2	P2	S3	P3	S4
Mes 1	Classic	S	40	2	1	43		0%	43	9	9	13	13	9	9	9	8
		M	55	4	2	61			61	13	14	19	19	13	13	13	13
		L	55	4	1	60			60	12	12	18	18	12	12	12	12
		XL	35	2	0	37			37	8	7	13	13	9	8	10	10
	Prominent	S	22	2	1	25		0%	25	5	5	8	8	5	5	5	5
		M	25	4	2	31			31	7	7	10	10	7	7	7	7
		L	25	4	1	30			30	6	6	9	9	6	6	6	5
		XL	18	2	0	20			20	4	3	7	7	5	5	5	5
Mes 2	Classic	S	42	2	1	45	5%	5%	50	10		15		10		10	
		M	57	4	2	63	3%		69	14		21		14		14	
		L	55	4	1	60	0%		63	13		19		13		13	
		XL	36	2	0	38	3%		41	9		13		9		9	
	Prominent	S	22	2	1	25	0%	5%	27	6		9		6		6	
		M	25	4	2	31	0%		33	7		10		7		7	
		L				0	-100%		0	0		0		0		0	
		XL				0	-100%		0	0		0		0		0	
Classic	S				0			0	0		0		0		0		
	M				0			0	0		0		0		0		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen anterior, el módulo lleva control mes a mes y semana a semana, en él la persona encargada (quien controle la calidad de la producción) deberá anotar en las columnas CANAL las ventas por talla y canal de distribución del mes anterior, así como también solicitar una variación porcentual



previamente consultada a Jason (columna %Req Temp), para el próximo mes de ser necesaria por alguna temporalidad, dicha información será tomada en cuenta por el módulo para generar una proyección requerida de inventario y la distribución semanal de producción.

De este modo, la herramienta indicará las cantidades necesarias en cada talla y línea de producción para todas las semanas, generando un incremento para las previas a las quincenas, asimismo, el módulo resaltará con rojo las cantidades más grandes de fabricación a fin de que sean previstas con anticipación, posteriormente, en las columnas P1, P2, P3 y P4 se deberá ir indicando durante el mes en curso la producción realizada en cada semana, con el fin de que la herramienta haga los ajustes necesarios para la siguiente, cabe destacar también que las celdas que se requiere sean completadas estarán en color amarillo y dicho color desaparecerá cuando la celda deje de estar vacía.

Con la herramienta, el dueño en conjunto con la jefa de taller podrán reunirse a principio de mes para ver los requerimientos de inventario y de personal, en caso de que se necesite un aumento extraordinario en la producción, por lo tanto, se podrá no solo llevar un mejor control de la manufactura, sino que también existirá el requerimiento de un compromiso por parte del taller, puesto que tal y como se ha venido manejando hasta hoy, la producción iba saliendo una a una y sin control de las cantidades generadas, con la nueva propuesta, tanto el inventario como las cantidades fabricadas serán controladas y optimizadas, logrando de esta manera una mayor eficiencia y rentabilidad.

4.3.6.8. Mecanismos de seguimiento y control.

El presente punto se ha venido desarrollando a lo largo de todo el capítulo, con propuestas de control de calidad y evaluaciones trimestrales de precios, así como de las campañas publicitarias propuestas y control de producción e inventarios, esto a fin de lograr una medición adecuada y una eventual respuesta ante cambios inesperados del mercado.



4.4. Propuesta financiera y viabilidad del proyecto.

En la siguiente propuesta financiera, se considera un pronóstico para el periodo fiscal contemplado del 01 de octubre del 2018, al 30 de setiembre del 2019. Los meses de octubre a diciembre 2018, serán construidos con datos proporcionados por la empresa, de enero a setiembre 2019, serán proyectados bajo tres escenarios: pesimista, realista y optimista.

Para la proyección de los estados financieros bajo los tres escenarios, se contempló el periodo fiscal 2018, los datos de la encuesta y el grupo focal, estos toman como base para los supuestos las estimaciones de ventas y se considera principalmente, el análisis de elasticidad del precio.

4.4.1.1.6 Supuestos financieros:

- Los salarios de mano de obra, indirectos y administrativos, crecen un 3% por semestre.
- Los gastos relacionados con la producción como: servicios públicos, mantenimiento, suministros de producción, crecen de forma proporcional al incremento de cantidad de venta partiendo del supuesto, que un 60% de ellos son relacionados a la producción.
- Los gastos administrativos, crecen lo correspondiente a la inflación proyectada para Costa Rica de un 3% según un informe del Banco Central de Costa Rica bajo el título “Revisión Programa Macroeconómico 2018-2019”
- Contratación de asistente administrativo con un salario mensual de 350 000 colones y costurera con un salario mensual de 300 000 colones, más lo correspondiente a cargas sociales de un 38%, en enero 2018.
- Incremento de alquiler del local de un 5%
- La implementación para el cambio de precio de la camisa Classic, va a ser paulatino, siguiendo la elasticidad de la demanda en donde a menor precio, mayor cantidad de compra.

Para el segundo trimestre, el precio promedio se proyecta en 22 400, con un alcance del incremento en la cantidad propuesta del 60%. Para el tercer trimestre se proyecta un precio 21 200, con un alcance del incremento en la cantidad propuesta del 80%. Para el cuarto trimestre se espera alcanzar el 100% del incremento de la cantidad propuesta, en donde la camisa tendrá un precio de 20 000

- En la camisa Prominent, se espera que, para el segundo trimestre, se logre un 80% de la cantidad propuesta, que para el tercer trimestre se logre un 100% y que, para el cuarto trimestre ya se alcance el 120% de la cantidad promedio proyectada.
- El precio de la camisa Classic y Promient para los distribuidores es de 13 000 y 19 500 colones respectivamente, con una venta mensual total para cada distribuidor de al menos 100 000 colones. Por tanto, los márgenes de utilidad bruta para ambas camisas, será de 72% y el 63% respectivamente.
- Para los otros productos Bearded Man, el incremento en ventas y costo, para el primer trimestre se estima en un 5% y a partir del segundo semestre, crezca un 15%, manteniendo el mismo margen porcentual.
- Los costos en materiales para a camisa Classic, se mantiene en 3 621 por unidad, mientras que para la camisa Prominent, se mantiene en 7 183 colones por unidad. Los otros productos de la marca, se espera que mantengan su costo alrededor del 38% de la venta, además, que, a partir de enero 2019, todos crezcan en venta, un 15% por el efecto de la publicidad.
- La proporción de venta mensual del 2018, para la marca, estima que un 55% es por camisas y el 45% de todo lo demás. Por su parte, la utilidad está representada por las camisas en un 63%, mientras que los demás productos un 47%.

4.4.2. Estado de Resultados bajo 3 escenarios

Para el planteamiento de los escenarios, se proyecta que, en todos los casos, el precio promedio llegó a la proyección planteada. Las variaciones se dan con respecto a la cantidad vendida, mientras que el escenario realista contempla vender el 100% en cantidad de lo proyectado, un escenario optimista considera que la publicidad tuvo mayor efecto, logrando un 10% más de la cantidad proyectada para vender. Por su parte, el escenario pesimista parte del supuesto que la cantidad proyectada no se logró en un 35%.

En síntesis, el logro de la venta en cantidad proyectada para los tres escenarios, son las siguientes:

- Optimista: 110%
- Realista 100%
- Pesimista: 65%

Bearded Man

**Cuadro 47. Estado de Resultados Projectado según Escenario
Año terminado en Setiembre 2019**

	Escenario Optimista	Margen con respecto a venta	Escenario Realista	Margen con respecto a venta	Escenario Pesimista	Margen con respecto a venta
Ventas	119 799 180		116 844 300		106 502 220	
Compras	30 997 072		30 326 554		27 979 740	
Utilidad Bruta	88 802 108	74.1%	86 517 746	74.0%	78 522 480	73.7%
Mano de Obra	13 570 419		13 570 419		13 570 419	
Costos Indirectos	16 362 359		16 260 322		15 903 195	
Salarios	5 719 751		5 719 751		5 719 751	
Beneficios a empleados	1 516 893		1 516 893		1 516 893	
Servicios públicos	1 815 308		1 763 979		1 584 330	
Mantenimiento	470 287		456 989		410 448	
Suministros de producción	369 965		359 504		322 891	
Depreciación	102 996		102 996		102 996	
Seguros	70 044		70 044		70 044	
Alquileres	5 040 000		5 040 000		5 040 000	
Viáticos y transporte	1 257 115		1 230 165		1 135 842	
Utilidad Operativa	58 869 330	49.1%	56 687 005	48.5%	49 048 866	46.1%
Administrativos	33 658 270		33 658 270		33 658 270	
Salarios	24 567 045		24 567 045		24 567 045	
Beneficios a empleados	803 447		803 447		803 447	
Servicios públicos	556 200		556 200		556 200	
Suministros de oficina	24 720		24 720		24 720	
Viáticos y transporte	618 000		618 000		618 000	
Combustible	370 800		370 800		370 800	
Peajes y parqueos	263 787		263 787		263 787	
Publicidad y gastos de marca	6 229 628		6 229 628		6 229 628	
Mensajería	224 643		224 643		224 643	
Utilidad Neta	25 211 060	21.0%	23 028 735	19.7%	15 390 595	14.5%
Gastos Financieros	788 234		788 234		788 234	
Intereses	630 000		630 000		630 000	
Comisiones Bancarias	158 234		158 234		158 234	
Utilidad antes de Impuestos	24 422 826	20.4%	22 240 501	19.0%	14 602 362	13.7%
Impuestos	7 326 848		6 672 150		4 380 708	
Utilidad después de Impuestos	17 095 978	14.3%	15 568 351	13.3%	10 221 653	9.6%
Crecimiento	9 961 376	140%	8 433 748	118%	3 087 051	43%

Bajo los tres escenarios, la propuesta da un crecimiento sustancial en la última línea, siendo el más realista, un crecimiento de más de 8 millones de colones, con un 118% de crecimiento con respecto al año anterior.





4.4.3. Análisis Vertical y Horizontal de Resultados bajo el escenario Realista

Bearded Man

Cuadro 48. Análisis Vertical y Horizontal de Estado de Resultados según Escenario Realista
Año terminado en Setiembre 2019

	Acumulado a Setiembre 2018	Análisis Vertical	Acumulado a Setiembre 2019	Análisis Vertical	Crec. Abs	Crec. %	Var. P.P.
Ventas	79 892 319	100.0%	116 844 300	100.0%	36 951 981	46.3%	0.0%
Compras	19 254 049	24.1%	30 326 554	26.0%	11 072 505	57.5%	1.9%
Utilidad Bruta	60 638 270	75.9%	86 517 746	74.0%	25 879 476	42.7%	-1.9%
Mano de Obra	9 557 688	12.0%	13 570 419	11.6%	4 012 731	42.0%	-0.3%
Costos Indirectos	14 515 493	18.2%	16 260 322	13.9%	1 744 829	12.0%	-4.3%
Salarios	5 553 156	7.0%	5 719 751	4.9%	166 595	3.0%	-2.1%
Beneficios a empleados	1 385 333	1.7%	1 516 893	1.3%	131 560	9.5%	-0.4%
Servicios públicos	1 158 000	1.4%	1 763 979	1.5%	605 979	52.3%	0.1%
Mantenimiento	300 000	0.4%	456 989	0.4%	156 989	52.3%	0.0%
Suministros de producción	236 004	0.3%	359 504	0.3%	123 500	52.3%	0.0%
Depreciación	102 996	0.1%	102 996	0.1%	0	0.0%	0.0%
Seguros	68 004	0.1%	70 044	0.1%	2 040	3.0%	0.0%
Alquileres	4 800 000	6.0%	5 040 000	4.3%	240 000	5.0%	-1.7%
Viáticos y transporte	912 000	1.1%	1 230 165	1.1%	318 165	34.9%	-0.1%
Utilidad Operativa	36 565 089	45.8%	56 687 005	48.5%	20 121 916	55.0%	2.7%
Administrativos	25 619 175	32.1%	33 658 270	28.8%	8 039 096	31.4%	-3.3%
Salarios	19 631 112	24.6%	24 567 045	21.0%	4 935 933	25.1%	-3.5%
Beneficios a empleados	692 667	0.9%	803 447	0.7%	110 780	16.0%	-0.2%
Servicios públicos	540 000	0.7%	556 200	0.5%	16 200	3.0%	-0.2%
Suministros de oficina	24 000	0.0%	24 720	0.0%	720	3.0%	0.0%
Viáticos y transporte	600 000	0.8%	618 000	0.5%	18 000	3.0%	-0.2%
Combustible	360 000	0.5%	370 800	0.3%	10 800	3.0%	-0.1%
Peajes y parqueos	256 104	0.3%	263 787	0.2%	7 683	3.0%	-0.1%
Publicidad y gastos de marca	3 297 192	4.1%	6 229 628	5.3%	2 932 436	88.9%	1.2%
Mensajería	218 100	0.3%	224 643	0.2%	6 543	3.0%	-0.1%
Utilidad Neta	10 945 914	13.7%	23 028 735	19.7%	12 082 820	110.4%	6.0%
Gastos Financieros	753 625	0.9%	788 234	0.7%	34 609	4.6%	-0.3%
Intereses	600 000	0.8%	630 000	0.5%	30 000	5.0%	-0.2%
Comisiones Bancarias	153 625	0.2%	158 234	0.1%	4 609	3.0%	-0.1%
Utilidad antes de Impuestos	10 192 289	12.8%	22 240 501	19.0%	12 048 212	118.2%	6.3%
Impuestos	3 057 687	3.8%	6 672 150	5.7%	3 614 464	118.2%	1.9%
Utilidad después de Impuestos	7 134 602	8.9%	15 568 351	13.3%	8 433 748	118.2%	4.4%



4.4.3.1. Análisis Vertical

Al tener un incremento significativo en las ventas, producto de una mayor cantidad, hace que los gastos productivos y administrativos tengan una mayor dilución, por consiguiente, se puede apreciar en general, como la participación de cada rubro de gastos sobre la venta, disminuye en puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Un apartado que tiene un aumento en la participación con respecto a la venta neta, son los gastos de publicidad y de marca, el cual pasa de un 4.1% a un 5.3%, ya que, contiene toda la propuesta de publicidad para el lanzamiento de la nueva línea.

4.4.3.2. Análisis Horizontal

La venta neta total mantiene un crecimiento del 46.3% con respecto al año anterior. Cuando se desglosa por productos, solo las camisas Classic, mantienen un crecimiento del 5%, no obstante, al ver el paquete completo de camisas, es decir, Classic y Prominent, el crecimiento alcanza el 62%, por su parte, los otros productos Bearded Maan, mantienen un crecimiento anual del 12.5%

Se puede apreciar como durante los trimestres, se va cediendo margen bruto en las camisas Classic, debido a la disminución de precio en búsqueda de un incremento en las ventas, no obstante, también se puede apreciar, la entrada y permanencia de la nueva línea de camisas Prominent, lo que genera que el margen porcentual, aunque disminuye, en términos absolutos crece significativamente.

Ahora bien, la utilidad bruta por su parte, crece un 43.3% con respecto al año anterior. Cuando se desglosa por producto, las camisas Classic crecen un 2% en utilidad, cuando se suman las camisas Prominent, la categoría camisas crece un 52%. Los otros productos de la marca, crecen 12.5%

Lo que concierne a gastos indirectos y de mano de obra, los gastos relacionados a la producción tales como mantenimiento, suministros de producción y servicios públicos, crecen un 52.3% y viáticos y transporte un 34.9%. La mano de obra, considerando los aumentos y el nuevo personal, crece un 42%.



En la parte de gastos administrativos, son los relacionados a publicidad y gastos de marca los que mayor incremento presentan, creciendo un 88.9%, es decir 2 932 436 con respecto al año anterior. El siguiente con mayor crecimiento, son los salarios, especialmente por la contratación del nuevo personal, que, junto con los incrementos salariales, hace que este rubro incremente un 25.1%. Lo que significa 4 935 933 para este apartado.

Todo lo anterior genera que la utilidad después de impuestos crezca con respecto al año anterior en 118.2%, lo que significa 8 433 748 de colones más.





Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

“La magia del marketing reside en la pasión por reinventarse cada día, cuando la capacidad de innovación se convierte en una forma de vida” Ana García Oliveros.





5. Conclusiones y Recomendaciones

Se hará en este último capítulo, un especial abordaje en los temas más relevantes a concluir del presente trabajo de investigación y su respectiva propuesta mercadológica, además, se realizarán las principales recomendaciones que se consideran pertinentes para una correcta potencialización del negocio Bearded Man.

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Capítulo I

Bearded Man se encuentra en un mercado bastante competitivo con un número elevado de participantes, es de gran importancia que la marca esté consciente de los aspectos a mejorar y cuáles son de gran agrado para reforzar, con el fin de buscar la fidelidad del cliente actual y atraer nuevos clientes.

Considerando los dos movimientos a su favor (hombres con mayor interés en temas de moda y tendencia mundial por productos artesanales), Bearded Man se encuentra ante un panorama idóneo para sacar provecho, se le presenta una gran oportunidad para dar a conocer su marca, conseguir posicionarse en el mercado de moda costarricense y fijar las estrategias que lo potencien a un mayor crecimiento en el mercado nacional.

5.1.2. Capítulo II

Bearded Man comparte gastos con marcas hermanas y no tiene claridad ni control de los gastos propios del negocio. La empresa tiene una débil concepción de la importancia de tener registros contables, dar un seguimiento financiero y controles en general, que les permita conocer la realidad de su negocio, lo cual imposibilita la medición de su gestión y, por tanto, se desconoce sobre su realidad operativa. No obstante, partiendo de supuestos y con ayuda de estados de cuenta e información proporcionada por el gerente, se recreó un Estado Financiero que a su vez se usó de punto de partida para proyectar tres escenarios de las implicaciones de poner en marcha la propuesta de plan estratégico de mercadeo.

El atelier no cuenta con registros de inventario adecuados, pudiendo llevar a excesos y por consiguiente pérdida de producto, o por el contrario a inexistencia





de ellos y pérdida de una venta. Tampoco cuentan con bases de datos de sus clientes, lo que imposibilita tener un mayor acercamiento y conocimiento de los mismos.

5.1.3. Capítulo III

El mayor número de clientes se encuentran en edades de 20 a 39 años, residen en el GAM, son solteros, sin hijos, de clases media-media y media-alta. Buscan evocar un sentimiento de masculinidad al vestir, prefiriendo el estilo casual para su diario vivir. Existen clientes que están a gusto con las camisas actuales y, otros que prefieren pagar más, pero obteniendo una mejor calidad en telas y acabados. Le dan gran importancia a la asesoría y personalización, punto fuerte de la marca y que han sido de los principales para concretar una compra o que un cliente vuelva a la tienda.

Dentro de los competidores que mayor conocimiento tienen los encuestados, está en primer lugar Ferro, seguido por Mwstach, con un 18% y un 16% respectivamente. Bearded Man sólo contó por el conocimiento del 4% de los encuestados. Los clientes resaltan los acabados en telas y diseños de Mwstach y lo consideran como el producto de mejor calidad, sin embargo, sopesan su servicio y escasos en tallas y personalización. Ferro es percibido con una calidad inferior a Bearded Man y con un menor precio.

5.1.4. Capítulo IV

Se define la personalidad de marca como un hombre aventurero, masculino, con estilo, independiente, con seguridad personal y social. Que busca prendas funcionales para su diario vivir y eventos especiales que hagan resaltar su empoderamiento y vivacidad. Es sobre este particular que se basa toda la propuesta gráfica publicitaria.

La demanda del producto estrella se comporta de manera elástica. Al mismo tiempo que se denota un segmento de mercado que aspira a un producto con mayor calidad en telas y acabados y por el cual está dispuesto a pagar un precio mayor.





Se valoran tres posibles escenarios, cuya variable será la cantidad de ventas proyectadas:

- El optimista, considera un 10% más de cantidad vendida, resultando un incremento en la ganancia de 9 961 376 colones con respecto al año anterior, incrementando la utilidad neta en un 140%.
- El realista, considera un 100% de las ventas proyectadas, con un incremento en la ganancia de 8 433 748 colones con respecto al año anterior, representando un 118% de incremento en la utilidad neta.
- El pesimista considera que solo el 65% de la cantidad proyectada se logra vender, con una ganancia de 3 087 051 colones más que el año anterior y un incremento en la utilidad neta de un 43%.

Resultando de lo anterior que cualquiera de los tres escenarios posibles generará un incremento de más de un 40% de la utilidad neta, por lo que la propuesta resulta no solo viable sino rentable.

5.2. RECOMENDACIONES

Estar en búsqueda de tendencias en la moda masculina, ya que, es un mercado en constante cambio. El Gerente General debe considerar potenciar sus conocimientos en Diseño de Moda y Administración de Negocios mediante estudios formales, con el fin de llevar de una mejor manera el emprendimiento. Estar en seguimiento e investigación sobre nuevos procesos de maquila que le permitan buscar ahorros en gastos, ya que, este rubro es uno de los más significativos y susceptibles dentro del Estado de Resultados.

Participación activa en pasarelas de moda nacionales e internacionales, tanto como para el “saber cómo” (*Know how*) del Gerente General y sus socios comerciales, así como para la exposición de la marca al público meta. Asimismo, es una forma de obligarse a investigar sobre tendencias de moda masculina.

Realizar periódicamente estudios de mercado sobre la percepción de la marca por parte del cliente, que permita con pleno conocimiento de sus necesidades generar inteligencia de negocios para ofrecer productos y experiencias agreguen valor a la marca y fomenten la fidelidad de sus clientes.

Disminuir de forma paulatina y apoyándose de promociones y ofertas, el precio de las camisas de la línea Classic hasta un monto final de 20 000 colones, para





incrementar los ingresos finales consecuencia de la demanda elástica que presenta el producto.

Implementar la creación de la línea Prominent para la marca Bearded Man, siendo esta la de mayor calidad y con mejores acabados y la línea Classic, sería en la cual entran todas las prendas que actualmente vende la tienda. Usar la publicidad, vídeo, página Web, distribuidores y otras tácticas desarrolladas en el trabajo con el fin de buscar un mejor posicionamiento de la marca Bearded Man a nivel nacional. Además, de seguir los consejos acordes a cada cuanto sería ideal pautar y que montos deberían gastar en esto.

Potenciar la asesoría y personalización de prendas, que son los aspectos más importantes que incrementan el valor percibido de la marca y la hacen sobresalir ante la competencia.

Realizar el evento de lanzamiento de la línea Prominent en unión con los negocios propuestos, para exponerla a posibles prospectos y no solo a los clientes actuales.

Utilizar el “Módulo de Control semanal de producción e inventario Bearded Man requerido” para conocer las tendencias según cada mes por tipo de prenda y talla y de esta manera no tener faltantes de producción y satisfacer siempre la demanda de cada producto.

Dar mayor importancia a la parte contable-financiera del negocio y saber exactamente qué tan rentable es y ver si existe mayor capacidad para invertir en publicidad o brindar determinadas promociones que logren atraer a más clientes, además, de considerar las cargas sociales y sus respectivas provisiones.





Bibliografía

Páginas Web:

20 ventajas del uso de las redes sociales para las empresas

En el texto: (Mglobal Marketing Razonable: Consultoría y Agencia de Marketing, 2018)

Mglobal Marketing Razonable: Consultoría y Agencia de Marketing. (2018). *20 ventajas del uso de las redes sociales para las empresas*. [online] Disponible en: <https://mglobalmarketing.es/blog/20-ventajas-del-uso-de-las-redes-sociales-para-las-empresas/> [Accesado 20 Octubre 2018].

Alvarado, I.

EXPLORAR COSTA RICA

En el texto: (Alvarado, 2018)

Alvarado, I. (2018). Explorar Costa Rica. Disponible en: <http://explorarcostarica.com/blog/ropa-masculina-hecha-en-costa-rica> [Accesado 29 abril. 2018].

Amador, A.

Indumentaria costarricense: un sector de emprendedores | Crhoy.com

En el texto: (Amador, 2014)

Amador, A. (2014). Indumentaria costarricense: un sector de emprendedores | Crhoy.com. Disponible en: <http://www.crhoy.com/archivo/indumentaria-costarricense-un-sector-de-emprendedores/ninguna/> [Accesado 29 abril. 2018].

BEARDED MAN

Anon, (2017). [online] Disponible en: • <https://ahimismo.com/bearded-man> [Accesado 16 agosto. 2017].





BOZA

En el texto: ("Boza", 2018)

Boza. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/bozacostarica/> [Accesado 29 abril. 2018].

BOZA CR (@BOZACR) • INSTAGRAM PHOTOS AND VIDEOS

En el texto: ("Boza CR (@bozacr) • Instagram photos and videos", 2018)

Boza CR (@bozacr) • Instagram photos and videos. (2018). Disponible en: https://www.instagram.com/bozacr/?utm_source=ig_profile_share&igshid=ob3cj9pxrow [Accesado 29 abril. 2018].

Bombillo LED JDR 4W, 3000K

En el texto: (Green Solutions, 2018)

Green Solutions. (2018). *Bombillo LED JDR 4W, 3000K*. [online] Disponible en: <http://www.greensolutionscr.com/iluminacion-led/bombillo-led-jdr-4w-3000k> [Accesado 18 Noviembre 2018].

BRAND BEING: CONSTRUIR LA PERSONALIDAD DE MARCA

En el texto: (Branzai.com, 2017)

Branzai.com. (2017). *Brand Being: Construir la Personalidad de Marca*. [online] Disponible en: <http://www.branzai.com/2012/06/brand-being-construir-la-personalidad.html> [Accesado 20 Agosto. 2017].

Brenes, M. J.

"Chepe se baña", la dignidad de una gota en el rostro de la indigencia

En el texto: (Brenes, 2018)

Brenes, M. (2018). *"Chepe se baña", la dignidad de una gota en el rostro de la indigencia*. [online] Diario Digital Nuestro País. Disponible en:





<https://www.elpais.cr/2018/01/20/chepe-se-bana-la-dignidad-de-una-gota-en-el-rostro-de-la-indigencia/> [Accesado 05 Noviembre 2018].

Buddymedia: Strategies for effective facebook wall posts

En el texto: (Slideshare.net, 2018)

Slideshare.net. (2018). *Buddymedia: Strategies for effective facebook wall posts*. [online] Disponible en: <https://www.slideshare.net/chrisrawlinson/buddymedia-strategies-for-effective-facebook-wall-posts> [Accesado 27 Octubre 2018].

Cajiga, J.

Empresa Socialmente Responsable

En el texto: (Cajiga, 2018)

Cajiga, J. (2018). *Empresa Socialmente Responsable*. [online] Cemefi.org. Disponible en: <https://www.cemefi.org/esr/> [Accesado 05 noviembre 2018].

CEREZO, J.

Lectura de un Anuncio: ¿Qué ven nuestros ojos?

En el texto: (Cerezo, 2015)

Cerezo, J. (2015). Lectura de un Anuncio: ¿Qué ven nuestros ojos? Consultado en: <http://www.ideacreativa.org/2008/02/lectura-de-un-anuncio-que-ven-tus-ojos.html> Accesado 01 Diciembre 2018].

Chepe se baña – Voluntariado

En el texto: (Chepesebana.com, 2018)

Chepesebana.com. (2018). *Chepe se baña – Voluntariado*. [online] Disponible en: <http://chepesebana.com/> [Accesado 05 noviembre 2018].





Cisneros, M. F.

Ocho cantones de la periferia mejoraron su competitividad

En el texto: (Cisneros, 2018)

Bibliografía: Cisneros, M. (2018). Ocho cantones de la periferia mejoraron su competitividad. Retroceded from <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/ocho-cantones-de-la-periferia-mejoraron-su/3NHC7THQ4JFSVE2WVZMGZ5C4XM/story/> [Accesado 01 Noviembre 2018].

Cómo usar los colores en marketing para crear emociones - Eñutt Comunicación

En el texto: (Eñutt Comunicación, 2014)

Eñutt Comunicación. (2014). *Cómo usar los colores en marketing para crear emociones - Eñutt Comunicación*. [online] Disponible en: <https://www.enutt.net/como-usar-los-colores-en-marketing-para-crear-emociones> [Accesado 05 Noviembre 2018].

Comportamiento y personalidad de marca. El uso de los 12 arquetipos Universales de CG Jung en el branding - adn studio, agencia creativa de publicidad Barcelona

En el texto: (adn studio, agencia creativa de publicidad Barcelona, 2018)

adn studio, agencia creativa de publicidad Barcelona. (2018). *Comportamiento y personalidad de marca. El uso de los 12 arquetipos Universales de CG Jung en el branding - adn studio, agencia creativa de publicidad Barcelona*. [online] Disponible en: <https://adnstudio.com/comportamiento-y-personalidad-de-marca-el-uso-de-los-12-arquetipos-universales-de-cg-jung-en-el-branding/> [Accesado 20 Octubre 2018].

Coll, Sapporo, K2-Denim y Sapporo Kids, tiendas de ropa en Menorca

En el texto: (Prend.es, 2018)

Prend.es. (2018). *Coll, Sapporo, K2-Denim y Sapporo Kids, tiendas de ropa en Menorca*. [online] Disponible en: <http://www.prend.es/es/nuestras-tiendas> [Accesado 05 noviembre 2018].





DEFINE LAS 4 P DE TU NEGOCIO

En el texto: ("Define las 4 P de tu negocio", 2018)

Define las 4 P de tu negocio. (2018). Disponible en:
<https://www.entrepreneur.com/article/263568> [Accesado 06 noviembre. 2018].

DICTIONARY

En el texto: ("Dictionary", 2006)

Dictionary. (2006). Disponible en:
<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P> [Accesado 30
Setiembre. 2018].

EL FISIOTERAPEUTA QUE SE CONVIRTIÓ EN DISEÑADOR Y HOY LIDERA BEARDED MAN, UNA MARCA DE ROPA PARA HOMBRES

En el texto: ("El fisioterapeuta que se convirtió en diseñador y hoy lidera Bearded Man, una marca de ropa para hombres", 2017)

El fisioterapeuta que se convirtió en diseñador y hoy lidera Bearded Man, una marca de ropa para hombres. (2017). Disponible en: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/el-fisioterapeuta-que-se-convirtio-en-disenador-y-hoy-lidera-bearded-man-una-marca-de-ropa-para-hombres/2XQGN2TNTFAOTOKCWAROUPGKPA/story> [Accesado 29 abril. 2018].

El marketing mix de servicios: las 7 p's - Marketing SGM

En el texto: (Servicios Globales de Marketing, 2016)

Servicios Globales de Marketing. (2016). *El marketing mix de servicios: las 7 p's - Marketing SGM*. [online] Disponible en: <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/> [Accessed 06 nov. 2018].

ESTILO COSTA RICA

En el texto: ("Estilo Costa Rica", 2018)





Estilo Costa Rica. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/estilocostaricacr/>
[Accesado 29 abril. 2018].

ESTILO COSTA RICA (@ESTILOCOSTARICA) • FOTOS Y VIDEOS DE INSTAGRAM

En el texto: ("Estilo Costa Rica (@estilocostarica) • Fotos y videos de Instagram", 2018)

Estilo Costa Rica (@estilocostarica) • Fotos y videos de Instagram. (2018). Disponible en:
<https://www.instagram.com/estilocostarica/?hl=es-la> [Accesado 29 abril. 2018].

FERNÁNDEZ, A.

El significado del color en el Marketing * Super Marketing Blog

En el texto: (Fernández, 2018)

Fernández, A. (2018). *El significado del color en el Marketing * Super Marketing Blog*.
[online] Super Marketing Blog. Disponible en:
<http://supermarketingblog.com/2014/05/20/el-significado-del-color-en-el-marketing/>
[Accesado 05 Noviembre 2018].

FERRO-TANGO INDIA

En el texto: ("Ferro-Tango India", 2018)

Ferro-Tango India. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/Ferro506/> [Accesado
29 abril. 2018].

FERRO (@FERRO.CR) • INSTAGRAM PHOTOS AND VIDEOS

En el texto: ("FERRO (@ferro.cr) • Instagram photos and videos", 2018)

FERRO (@ferro.cr) • Instagram photos and videos. (2018). Disponible en:
https://www.instagram.com/ferro.cr/?utm_source=ig_profile_share&igshid=itfdzp5wfot6
[Accesado 29 abril. 2018].

GÓMEZ, N.

En el texto: (Gómez, 2018)





Gómez, N. (2018). [online] Centrocultural.cr. Disponible en:

<http://www.centrocultural.cr/Web/wp-content/uploads/Guia-de-uso-My-ELT.pdf> [Accesado 5 Noviembre 2018].

GRYLLÖ

En el texto: ("Gryllö", 2018)

Gryllö. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/Gryll%C3%B6-1672184676342989/> [Accesado 29 abril. 2018].

GRYLLÖ (@GRYLLOCR) • INSTAGRAM PHOTOS AND VIDEOS

En el texto: ("GRYLLÖ (@gryllocr) • Instagram photos and videos", 2018)

GRYLLÖ (@gryllocr) • Instagram photos and videos. (2018). Disponible en: https://www.instagram.com/gryllocr/?utm_source=ig_profile_share&igshid=t85a7lxzbt23 [Accesado 29 abril. 2018].

GUERRERO, A.

"Bearded Man": 3 jóvenes conquistando el mundo de la moda | Crhoy.com

En el texto: (Guerrero, 2016)

Bibliografía: Guerrero, A. (2016). "Bearded Man": 3 jóvenes conquistando el mundo de la moda | Crhoy.com. Retrieved from <https://www.crhoy.com/economia/bearded-man-3-jovenes-conquistando-el-mundo-de-la-moda/> Accesado 05 Noviembre 2018].

HERNÁNDEZ, A.

De 4ps a 7ps del Marketing

En el texto: (Hernández, 2018)

Hernández, A. (2018). *De 4ps a 7ps del Marketing*. [online] Consultor de Marketing Digital | SEO, SEM y Analítica Web. Disponible en: <https://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/> [Accesado 06 noviembre 2018].





IDEA CREATIVA

En el texto: ("Idea Creativa", 2016)

Idea Creativa. (2016). Consultado en: <http://www.ideacreativa.org> [Accesado 01 diciembre 2018].

Iluminación en Retail III- Venta y fidelización

En el texto: (10Decoracion, 2018)

10Decoracion. (2018). *Iluminación en Retail III- Venta y fidelización*. [online] Disponible en: <https://www.10decoracion.com/iluminacion-retail-venta-y-fidelizacion/> [Accesado 05 Noviembre 2018].

ILUMINACIÓN PARA TIENDAS DE ROPA

En el texto: (B·LED - Blog, 2017)

B·LED - Blog. (2017). *ILUMINACIÓN PARA TIENDAS DE ROPA*. [online] Disponible en: <https://www.barcelonaed.com/blog/informacion-led/iluminacion-para-tiendas-de-ropa/> [Accesado 05 Noviembre 2018].

IMC | Inicio

En el texto: ("IMC | Inicio", 2018)

IMC | Inicio. (2018). Disponible en: <http://www.imcmedios.com/> [Accesado 18 noviembre 2018].

Inauguró Loft Designed By, una tienda de ropa, muebles y deco

En el texto: (Modahypeada.blogspot.com, 2018)

Modahypeada.blogspot.com. (2018). *Inauguró Loft Designed By, una tienda de ropa, muebles y deco*. [online] Disponible en: <http://modahypeada.blogspot.com/2011/07/inauguro-loft-designed-by-una-tiende-de.html> [Accesado 05 Noviembre 2018].





Información de precios, cupones y upgrades a premium | Wix

En el texto: ("Información de precios, cupones y upgrades a premium | Wix", 2018)

Información de precios, cupones y upgrades a premium | Wix. (2018). Disponible en:
<https://es.wix.com/upgrade/website> [Accesado 18 noviembre 2018].

Is Your Business on the Map?

En el texto: ("Is Your Business on the Map?", 2018)

Is Your Business on the Map? (2018). Disponible en:
<https://www.waze.com/business/#pricing> [Accesado 15 noviembre 2018].

MARÍA, L.

Cómo crear la personalidad de tu marca | Rincón Creativo

En el texto: (María, 2017)

María, L. (2017). *Cómo crear la personalidad de tu marca | Rincón Creativo*. [online] Rincón Creativo. Disponible en: <http://www.staffcreativa.pe/blog/personalidad-de-marca/> [Accesado 20 agosto. 2017].

Mejía, J.

¿CUÁLES SON LOS COLORES FAVORITOS DE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES? (Y LOS MÁS ODIADOS) - Marketing Digital por Studio Arsa Posicionamiento, Redes Sociales, SEO, Google Ads, Facebook Ads

En el texto: (Mejía, 2018)

Mejía, J. (2018). *¿CUÁLES SON LOS COLORES FAVORITOS DE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES? (Y LOS MÁS ODIADOS) - Marketing Digital por Studio Arsa Posicionamiento, Redes Sociales, SEO, Google Ads, Facebook Ads*. [online] Marketing Digital por Studio Arsa Posicionamiento, Redes Sociales, SEO, Google Ads, Facebook Ads. Disponible en: <https://studioarsa.com/cuales-son-los-colores-favoritos-de-los-hombres-y-las-mujeres-y-los-mas-odiados/> [Accesado 27 Octubre 2018].





MONCERRO

En el texto: ("MoncerrO", 2018)

MoncerrO. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/Camisas.MoncerrO/>
[Accesado 29 abril. 2018].

MONCERRO (@MONCERRO_CR) • INSTAGRAM PHOTOS AND VIDEOS

En el texto: ("MoncerrO (@moncerro_cr) • Instagram photos and videos", 2018)

MoncerrO (@moncerro_cr) • Instagram photos and videos. (2018). Disponible en:
https://www.instagram.com/moncerro_cr/ [Accesado 29 abril. 2018].

Morales, M.

Boza, productos ticos hechos para toda la vida

En el texto: (Morales, 2016)

Morales, M. (2016). Boza, productos ticos hechos para toda la vida. Disponible en:
<https://www.revistaperfil.com/moda/tips/boza-productos-ticos-hechos-para-toda-la-vida/DNKD6MIKBZGI7AN6F3JKG2RVDU/story/> [Accesado 29 abril. 2018].

Movember Resto del mundo

En el texto: (Movember Resto del mundo, 2018)

Movember Resto del mundo. (2018). *Movember Resto del mundo*. [online] Disponible en:
<https://ex.movember.com/es/> [Accesado 05 noviembre 2018].

MWSTASH

En el texto: ("Mwstash", 2018)

Mwstash. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/Mwstashcr/> [Accesado 29
abril. 2018].

MWSTASH (@MWSTASHCR) • FOTOS Y VIDEOS DE INSTAGRAM

En el texto: ("Mwstash (@mwstashcr) • Fotos y videos de Instagram", 2018)





Mwstash (@mwstashcr) • Fotos y videos de Instagram. (2018). Disponible en:
<https://www.instagram.com/mwstashcr/?hl=es-la> [Accesado 29 abril. 2018].

NINFO SWIMWEAR

En el texto: ("NINFO swimwear", 2018)

NINFO swimwear. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/ninfoswimwear/>
[Accesado 29 abril. 2018].

NINFO SWIMWEAR (@NINFOSWIMWEAR) • FOTOS Y VIDEOS DE INSTAGRAM

En el texto: ("NINFO Swimwear (@ninfoswimwear) • Fotos y videos de Instagram", 2018)

NINFO Swimwear (@ninfoswimwear) • Fotos y videos de Instagram. (2018). Disponible
en: <https://www.instagram.com/ninfoswimwear/?hl=es-la> [Accesado 29 abril. 2018].

OMNICHANNEL EVOLUTION | ALTITUDE SOFTWARE ES

En el texto: ("Omnichannel Evolution | Altitude Software ES", 2018)

Omnichannel Evolution | Altitude Software ES. (2018). Disponible en:
<https://www.altitude.es/experiencia-de-cliente-hacia-modelo-omnicana/> [Accesado 25
noviembre 2018].

PACHECO, M.

Personalizar el programa de lealtad con puntos de cumpleaños

En el texto: (Pacheco, 2018)

Pacheco, M. (2018). Personalizar el programa de lealtad con puntos de cumpleaños.
Consultado en: <https://magic.cr/blog/104-personalizar-el-programa-de-lealtad-con-puntos-de-cumpleanos> [Accesado 25 Noviembre 2018].

PIRÁMIDES DE POBLACIÓN DEL MUNDO DESDE 1950 A 2100

(2018). Disponible en: <https://www.populationpyramid.net/es/costa-rica/2018/> [Accesado
29 abril. 2018].





PONÉ A LA MODA TU LOCAL DE ROPA - M DE MAGIA

En el texto: (M de Magia, 2018)

M de Magia. (2018). *Poné a la moda tu local de ropa - M de Magia*. [online] Disponible en: <http://mdemagia.com.ar/pone-a-la-moda-tu-local-de-ropa/> [Accesado 05 noviembre 2018].

PROCOMER | PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA.

En el texto: ("PROCOMER | Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.", 2018)

PROCOMER | Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (2018). Disponible en: <https://www.procomer.com/es/noticias/marca-ninfo-swimwear-se-exhibe-en-exclusiva-tienda-en-miami> [Accesado 29 abril. 2018].

PSICOLOGÍA DE LA TIPOGRAFÍA: LA FUENTE DICE MUCHO DE NOSOTROS

En el texto: ("Psicología de la tipografía: La fuente dice mucho de nosotros", 2018)

Psicología de la tipografía: La fuente dice mucho de nosotros. (2018). Consultado en: <https://www.websa100.com/blog/psicologia-de-la-tipografia/> [Accesado 25 noviembre 2018].

Publicidad de PPC en línea de Google | Google Ads – Google

En el texto: ("Publicidad de PPC en línea de Google | Google Ads – Google", 2018)

Publicidad de PPC en línea de Google | Google Ads – Google. (2018). Disponible en: https://ads.google.com/intl/es-419_cr/start/?sourceid=awo&subid=cr-es-ha-g-aw-c-bk_1!o2~-959306150-283982230995-kwd-297830379064&qclid=CjwKCAiAuMTfBRAcEiwAV4SDkfjHU3_chLXe-7fRt3dMIiZK4oQH8SiP8vUlat-5ExaYJ7eAxlIBoCOisQAvD_BwE [Accesado 18 noviembre 2018].

Publimedia | Rutas - Sector Central

En el texto: (Publmediacr.com, 2018)





Publmediacr.com. (2018). *Publimedia | Rutas - Sector Central*. [online] Disponible en: <http://publmediacr.com/rutas/San-Jose/sector-central.html> [Accesado 18 noviembre 2018].

¿QUÉ ES UN LIBRO DE MARCA Y POR QUÉ ES NECESARIO? - MY DESIGN DEN

En el texto: (My Design Den, 2018)

My Design Den. (2018). *¿Qué es un libro de marca y por qué es necesario? - My Design Den*. [online] Disponible en: <http://www.mydesignden.com/libro-de-marca/> [Accesado 05 noviembre 2018].

PROUS, R.

LA ILUMINACIÓN FORMA PARTE DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA, por Ramón Prous – Retail Design Institute Spain

En el texto: (Prous, 2018)

Prous, R. (2018). *LA ILUMINACIÓN FORMA PARTE DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA, por Ramón Prous – Retail Design Institute Spain*. [online] Rdispain.com. Disponible en: <http://www.rdispain.com/la-iluminacion-forma-parte-de-la-experiencia-de-compra-por-ramon-prous/> [Accesado 05 Noviembre 2018].

RECYCLED PAPER - BANANA PAPERS - COFFEE PAPERS BY BANANA PAPER IN COSTA RICA

En el texto: (Thebananapapercompany.com, 2018)

Thebananapapercompany.com. (2018). *Recycled Paper - Banana Papers - Coffee Papers by Banana Paper in Costa Rica*. [online] Disponible en: <http://www.thebananapapercompany.com/about.htm> [Accesado 25 noviembre 2018].

RODRÍGUEZ, C

Boza, productos ticos hechos para toda la vida

En el texto: (Rodríguez, 2018)





Rodríguez, C. (2018). Boza, productos ticos hechos para toda la vida. Disponible en: <https://www.revistaperfil.com/moda/tips/boza-productos-ticos-hechos-para-toda-la-vida/DNKD6MIKBZGI7AN6F3JKG2RVDU/story/> [Accesado 29 abril. 2018].

TIJO

En el texto: ("Tijo", 2018)

Tijo. (2018). Disponible en: <https://www.facebook.com/tijocostarica/> [Accesado 29 abril. 2018].

TIJO (@TIJOCR) • FOTOS Y VIDEOS DE INSTAGRAM

En el texto: ("Tijo (@tjocr) • Fotos y videos de Instagram", 2018)

Tijo (@tjocr) • Fotos y videos de Instagram. (2018). Disponible en: <https://www.instagram.com/tjocr/?hl=es-la> [Accesado 29 abril. 2018].

TIPOS DE DISTRIBUCIÓN | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | EMPRENDE PYME

En el texto: (Emprende Pyme, 2018)

Emprende Pyme. (2018). *Tipos de distribución | Canales de distribución | Emprende Pyme*. [online] Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-distribucion.html> [Accesado 27 octubre 2018].

TOP 5 DE LA MODA MASCULINA: LOS ESTILOS QUE SE IMPONEN

En el texto: (Clarín.com, 2017)

Clarín.com. (2017). *Top 5 de la moda masculina: los estilos que se imponen*. [online] Disponible en: https://www.clarin.com/lo-mas-trendy/hombre-hombres-estilo-looks-prendas-hipster-geek-dandy-moderno-rockero-masculino-metrosexual-isabel-ferrer_0_SJ11e0KDmg.html [Accesado 27 Agosto. 2017].

Ulate, A.

En el texto: (Ulate, 2018)





Ulate, A. (2018). Disponible en: <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf> [Accesado 05 noviembre 2018].

WHATSAPP

En el texto: ("WhatsApp", 2018)

WhatsApp. (2018). Disponible en: <https://www.whatsapp.com/business> [Accesado 25 noviembre 2018].

Audiovisuales:

- <https://www.youtube.com/watch?v=CKLSZ3R3o9Y> [Accesado 14 agosto. 2017].
- https://www.larepublica.net/noticia/emprendedores_irrumpen_en_negocio_de_camisas_para_hombre [Accesado 14 agosto. 2017].
- <http://www.teletica.com/m/170455-Bearded-Man-moda-masculina-en-el-mapa-del-diseno-nacional.note.aspx> [Accesado 14 agosto. 2017].

Libros:

- Booms, B. and Bitner, M. J. "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms" in James H. Donnelly and William R. George, (eds), Marketing of Services, Chicago: American Marketing Association, 47-51.
- Camacho, M.E. y Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación. Heredia, Costa Rica: Programa de Publicaciones Universidad Nacional.
- Fernández, A (2004). Investigación y técnicas de mercado. Segunda edición. España: ESIC Editorial.
- Gómez, M (1997). Elementos de Estadística Descriptiva. Décima Edición. Costa Rica: EUNED.
- Kotler, P y Armstrong (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P y Armstrong (2008). Fundamentos de marketing. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Ivy, Jonathan (2008-05-16). "A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing". International Journal of Educational Management.





- López, M (2008). Dirección comercial: Guía de estudio. Primera edición. España: Servei de Publicacions.
- Maltora, Dávila y Treviño (2004). Investigación de Mercados. Cuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Pennington, A (2016). The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business. Primera Edición. Estados Unidos. Pearson.
- Ross, Westerfield, Jordan (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Novena Edición. México: Mc Graw Hill
- Schnaars, P (1993). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Primera edición. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Solomon, M (2013). Comportamiento del consumidor. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Summers, D (2006). Administración de la Calidad. Primera Edición. México: Pearson Educación.
- Wright, R., Marketing: Origins, Concepts, Environment, Holborn, London, Thomson Learning, 1999, pp. 250-251.
- Zeithaml, V. Bitner, M.J. and Gremler, D.D., Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, (6th ed), New York: McGraw-Hill, 2013.

Tesis consultadas:

- Araya, V., Hewitt I., Rodríguez, S y Rojas, P (2011). Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Auto Decoración Alajuela, S.A, Sede Tibás (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Esquivel M, Luis (2009). Propuesta de Plan Integral de Mercadeo para la Asociación ProParques y su Programa Membresías Amigos de los Parques Nacionales. (Tesis de Magister). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Aguilar R, Granados R, Guerra R (2017) Propuesta De Plan Estratégico De Marketing Pinturas Vale De Miramar S.A., (Tesis de Licenciatura) Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Aymerich J, Chacón M, French A, Gutiérrez A, Belén A (2014) Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Viblen S.A. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.





Anexos



*Certificación de
Filólogo*



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española. U. C. R.

A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-0054-0080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el documento autorizado por el tutor. Se han corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se titula:

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA MARCA BEARDED MAN EN COSTA RICA

EVELYN MARLENE JIMÉNEZ JIMÉNEZ B03269
GLORIANA SÁNCHEZ ARCE A95747
KATHERINE TATIANA QUESADA CASTILLO A94884
JOSEPH TORRES BARQUERO A35246

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado en la ciudad de San José a los dieciséis días del mes de diciembre de dos mil dieciocho. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

Vilma Isdelebranes

*Certificación de
Publicista*

Alajuela 3 de diciembre de 2018

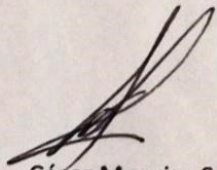
MAE Gustavo Bado Zúñiga

Director EAN

Universidad de Costa Rica

Por la presente hago constar que el proyecto, "**Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo, para la marca Beard Man en Costa Rica**", fue revisada y se le hicieron recomendaciones tanto en la parte estratégica, como de propuesta gráfica.

Se despide.



César Moreira Soto

Director de Arte

Creativa Comunicación

Diseño del Grupo Focal

Diseño del Focus

El focus group se llevará a cabo en las instalaciones de la marca, a fin de poder contar con productos a la mano y que los entrevistados se sumerjan en el mundo Bearded Man. Se entrevistará a 8 hombres seleccionados mediante sus respuestas de la encuesta, siendo el factor determinante para la selección su facilidad de palabra y expresión. El grupo de trabajo será el que dirija la reunión.

Guía de discusión:

a. Objetivo General

Estudiar a fondo el perfil de los clientes de la marca Bearded Man y su percepción general sobre los factores críticos de la mezcla de *marketing* mediante una sesión de grupo focal que contribuya a la creación del plan estratégico de mercadeo.

b. Objetivos Específicos

- i. Conocer a profundidad el perfil del cliente de la marca Bearded Man
- ii. Identificar cómo es percibida la personalidad de marca Bearded Man por sus clientes.
- iii. Determinar los factores que motivan a los clientes a adquirir un producto de la marca.
- iv. Analizar las inquietudes y experiencias de compra de los clientes con la marca Bearded Man.
- v. Desarrollar el "*top of mind*" de los encuestados sobre las marcas de ropa para caballeros disponibles en el mercado costarricense y la comparación entre estas.
- vi. Conclusiones

Fecha y Duración: ¿Cuándo lo vamos a realizar? y en promedio puede durar 90-120 min

1. Introducción

Presentación personal de ambos bandos

Explicar el objetivo del estudio y qué se quiere lograr

2. Perfil del cliente

Se iniciará la reunión solicitándoles a los entrevistados que se presenten y den datos básicos como nombre, estado civil, lugar de residencia, profesión y edad.

Seguidamente se realizará una actividad rompe hielo donde cada participante tendrá una paleta con forma de mano, donde por un lado sería de color verde y por el otro lado roja, y se irán dando diferentes enunciados a los cuales ellos deberán levantar su paleta en rojo o verde según sea su caso.

Los enunciados serán:

1. Tengo Hijos
2. Prefiero la montaña a la playa
3. Me encanta dormir
4. Prefiero los deportes extremos
5. Tengo mucha suerte en el amor

¿Qué hacen en su tiempo libre?

¿Dónde suelen vacacionar y qué suelen hacer?

¿Es importante para usted su apariencia personal?

¿Cuánto tiempo invierte diariamente en su apariencia personal?

¿Generalmente que actividades realiza con el fin de verse bien?

- ¿Suele usar lociones corporales, cremas, etc? Amplíe
- ¿Qué imagen quiere proyectar con su apariencia personal?
- ¿Que tanto le agrada el comprar prendas de vestir por internet?
- ¿Tiene vehículo? ¿Qué vehículo tiene y qué le gustaría tener?
- ¿Cuál es su estilo de música favorita?
- ¿Color favorito en prendas de vestir?

En una fiesta familiar o de amigos, ¿cuál suele ser su papel? ¿El bailarín/bailarina? ¿El cocinero? ¿El que cuenta chistes? ¿El cantante? el que cuida los niños? ¿El que se queda sentado? ¿El que se va de primero? ¿El que se va de último? ¿El que tiene mucho que conversar? ¿El galán?

3. Percepción de la marca Bearded Man

Segunda actividad: Imagínesse a Bearded Man como una persona y conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos años tiene?
 - ¿Cómo es físicamente?
 - ¿Con pareja o sin pareja?
 - ¿Con suerte con el amor?
 - ¿Cuáles son sus pasatiempos?
 - ¿Con plata o sin plata?
 - ¿Como se transporta? ¿Tiene vehículo? ¿Qué tipo?
- Describe un día típico en la vida del hombre Bearded Man

- ¿Cuántas veces han comprado en Bearded man?
- ¿Hace cuánto conocen la marca?
- ¿Qué tan a menudo visita la tienda y compra?
- ¿Siempre que visita la tienda compra?
- ¿Qué le parece el precio de los productos?
- Si los productos fuesen más baratos, ¿comprarían más? ¿Qué tanto más?
- ¿Cuáles son sus cuellos favoritos en camisas?
- ¿Camisas manga larga o manga corta?
- ¿Cuándo ha comprado o se ha probado una prenda de Bearded Man, siempre se ha ajustado a su cuerpo desde el primer instante o ha requerido modificaciones? Si la respuesta es positiva, ¿cuáles modificaciones han requerido? ¿Cuál fue su emoción cuando ocurrió? ¿Cuánto tiempo esperó por la modificación? El tiempo que esperó ¿fue aceptable para usted? ¿Cuánto tiempo considera que es suficiente esperar por la modificación de la prenda? Después de la modificación, ¿la prenda se ajustó a su cuerpo? ¿Fue necesario una segunda modificación?
- ¿Alguna vez le ha sucedido que no puede comprar la prenda que quiere o necesita porque no hay de su talla?
- ¿Han encontrado problemas de calidad en las prendas? En caso de que si, ¿qué hizo Bearded Man para solucionar el problema?
- ¿Qué opina del servicio al cliente brindado en la tienda? ¿Cree que podrían mejorar?
- ¿Le agradan los accesorios y zapatos que vende la marca?
- ¿Qué otros productos les gustaría encontrar en Bearded Man que actualmente no tienen?
- ¿Qué beneficios les gustaría tener con Bearded Man?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la elección de la prenda?
- ¿Qué sentimiento le causó esa experiencia?
- ¿Qué alternativa o solución le brindaron en ese caso?

Tercera actividad: Mostrar diferentes prendas de la competencia y preguntar:

- ¿Logra identificar cuáles son las prendas diseñadas por Bearded Man?
 - ¿Qué atributos considera únicos de Bearded Man?
 - ¿Qué percepción tienen de las telas de las prendas de Bearded Man?
- Preguntar ¿cuánto cree que cuestan?, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar y por qué?

4. Competencia

¿Cuáles marcas de ropa conocen?

¿Ha escuchado de la competencia?

¿Conoce sus diseños?

¿Ha ido a sus locales?

¿Han comprado alguna prenda en la competencia?

¿Cómo ha sido la experiencia?

Cuarta actividad: Mostrar diferentes prendas de la competencia y preguntar:

¿Cuáles diseños le parecen más llamativos?

Si tuviera que escoger una prenda para comprarla ¿cuál sería?

Se muestran los sitios web de cada uno, ¿cuál le parece más llamativo?

5. Comparativo con la competencia

¿Qué le parece sus precios, el local y la atención respecto a BM?

Percepción de calidad y precio de Bearded Man y la competencia

¿Qué atributos considera únicos de la competencia y que no posee Bearded Man?

¿Qué atributos consideran únicos de Bearded Man?

¿Cuáles le parecen de mejor calidad?

6. Conclusiones

Diseño de La Encuesta

DISEÑO GENERAL DE ENCUESTA A APLICAR

Objetivo General:

Investigar el perfil del cliente actual y potencial de la marca Bearded Man, su comportamiento de compra y los factores que influyen en su toma de decisiones, mediante la aplicación de una encuesta que contribuya a la creación del plan estratégico de mercadeo.

Objetivos específicos:

- I. Definir el perfil del cliente Bearded Man conociendo sus aspectos psico y demográficos.
- II. Conocer la frecuencia de compra y el presupuesto de los clientes actuales y potenciales de la marca.
- III. Establecer los factores que influyen en el proceso de decisión y compra del cliente actual y potencial de la marca.
- IV. Analizar la importancia de las redes sociales en el comportamiento de compra del mercado meta de la marca.
- V. Identificar el "*top of mind*" de los encuestados sobre las marcas de ropa para caballeros disponibles en el mercado costarricense.
- VI. Reconocer las opiniones de los clientes de Bearded Man sobre los factores críticos de la mezcla de *marketing* percibidas respecto a la marca.
- VII. Determinar el grado de influencia de terceras personas en las decisiones de compra de los encuestados.
- VIII. Inferir los resultados obtenidos a toda la población en cuestión.
- IX. Conclusiones

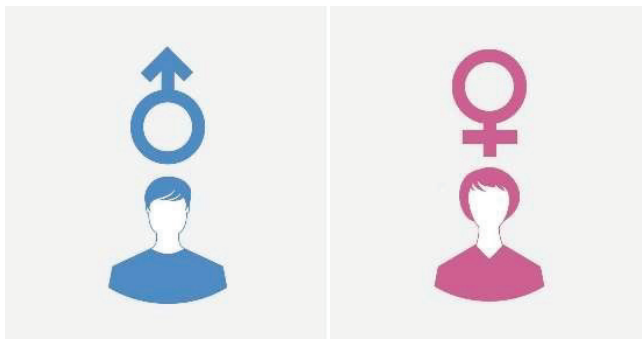
Modelo de Encuesta

¡Buen día! La presente es una encuesta para un trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, el compromiso del grupo de trabajo es que sus respuestas sean utilizadas únicamente con fines académicos y que la misma no le demandará más de XX minutos.

Asimismo, se rifarán órdenes de compra entre todos aquellos que terminen la encuesta. Desde ya agradecemos su colaboración y tiempo brindado.

Datos

1. Sexo



2. Provincia de residencia

San José
Alajuela
Cartago
Heredia
Guanacaste
Puntarenas
Limón

3. Cantón de residencia

4. Estado Civil

Soltero(a)
Casado(a)
Unión Libre
Divorciado(a)
Viudo(a)

5. ¿Tiene Pareja sentimental? (Condional Si es soltero(a) Viudo o divorciado)

Si
No

Estilo de Vida

A continuación, se presentan varias opciones sobre sus preferencias básicas, para cada caso por favor indique la opción que más se ajuste a su personalidad.

Lugar de paseo



Cine o libros



Alimentación



Hobbies



Medio de Transporte



¿Dónde suele realizar las compras de sus abarrotes?

Automercado/ Vindi/ Fresh Market/ MasxMenos
Walmart/ Price Smart
MaxiPalí/ Megasuper/ Perimercados/ Supercompro
Palí/ Supermercados "Chinos"
Otros

¿Cuáles Centros Comerciales suele visitar con mayor frecuencia? (Puede seleccionar varias opciones)

Multiplaza del Este
Multiplaza Escazú
Paseo de las flores
Real Cariari
Paseo Metrópoli
Plaza Lincoln
City Mall
Terramall
Mall plaza occidente
Plaza Real
Plaza Grecia
Plaza Liberia
Otro:

¿Dónde suele vacacionar? (Puede seleccionar máximo 2 opciones)

No vacaciono
Alquilo cabañas o habitaciones
Me hospedo en la casa de un familiar/amigo
Hoteles todo incluido Nacionales
Fuera del país

¿Cuántas veces vacaciona al año dentro del país? (Condicional)

1
2
3
4 o más

¿Cuántas veces vacaciona al año en el exterior? (Condicional)

- 1
- 2
- 3
- 4 o más

6. ¿Cuál es su estilo de vestir?

	Formal	Casual	Deportiva	Otro
Por trabajo o Estudio				
De su preferencia				

7. ¿Con que frecuencia realiza compras de prendas de vestir?

- Una vez al mes
- Dos o más veces al mes
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses
- Tres veces al año
- Dos veces al año
- Una vez al año

8. ¿Aproximadamente cuál es su presupuesto mensual destinado a prendas de vestir?

- 10 000 o menos mensualmente (120 000 anual)
- Hasta 25 000 mensualmente (390 000 anual)
- Hasta 40 000 mensualmente (480 000 anual)
- Hasta 55 000 mensualmente (660 000 anual)
- Hasta 70 000 mensualmente (840 000 anual)
- Hasta 85 000 mensualmente (1 020 000 anual)
- Hasta 100 000 mensualmente (1 200 000 anual)
- Mas de 100 000 mensualmente

9. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a gastar como máximo en cada prenda si esta fuese de su entera satisfacción?

- Camisa/Blusa _____
- Pantalón _____
- Zapatos _____
- Accesorios _____

10. ¿Alguna vez ha adquirido una prenda de vestir por medio de internet (Amazon, Facebook, Instagram, Catálogo u Otros)?

- Si
- No

13.1 (Condicional)En caso de que la respuesta sea Si:

¿Qué calificación le daría a esa experiencia?

- Excelente
- Satisfactoria
- Regular
- Mala
- Deficiente

13.2 (Condicional) En caso de que la respuesta sea No
Explique el motivo

11. Seleccione 3 aspectos que usted valora más a la hora de comprar prendas de vestir:

Asesoramiento

Calidad

Cercanía

Comodidad

Información disponible

Precio

Rapidez

Marca

Variedad

Otro

12. ¿Qué tan importante es para usted que exista un local físico para poder realizar la compra?

Muy importante

Importante

Poco relevante

No es importante

¿Por qué?

13. Cuando quiere o necesita realizar una compra de prendas de vestir usted:

Busca en internet

Va a un centro comercial

Visita tiendas fuera de un centro comercial

Pide ayuda o referencia a un tercero sobre donde ir

14. De las siguientes opciones, seleccione las 3 que más lo motivan a comprar prendas de vestir y ordénelas según su nivel de importancia.

Actualización de guardarropa

Descuentos

Estado de ánimo

Ingresos extra (Aguinaldo, Bonificaciones, Comisiones, etc.)

Impulso al ver la prenda

Necesidad

Recomendación de un tercero

Un evento social

Otro:

17.1 ¿Quién influye más en la elección de la prenda?

Amigo

Conocido (Compañeros de trabajo, de estudio, etc.)

Familiar

Pareja sentimental

Publicaciones de Famosos

15. ¿De las siguientes marcas cuales son conocidas por usted?

Mwstach

Gryllo

Ferro

MoncerrO

Boza

Ninfo

Bearded Man

(Si no selecciona Bearded Man salta a la parte de no clientes)

18.1 Condicional ¿Cómo se enteró de la marca Bearded Man?

Por una nota o reportaje en medios de comunicación

Recomendación de un familiar/amigo/conocido Por redes sociales

Ferias empresariales

Otro:

16. ¿Ha comprado alguna prenda de vestir de la marca Bearded Man para usted?

Si

No

----- Preguntas exclusivas para quienes han comprado-----

17. ¿Cual medio es el que más utiliza al comprar productos Bearded Man?

Tienda física

Redes Sociales

18. ¿Cómo ha sido su experiencia de compra de la marca Bearded Man?

Excelente

Satisfactoria

Regular

Mala

Deficiente

19. ¿Volvería a comprar productos de la marca?

SI

NO

20. ¿Cuál es el producto de la marca Bearded Man que más suele comprar?

Camisas

Manga larga

Manga corta

T-Shirt

Pantalones y pantalones

Short Arm

Pantalón o Bermuda

Pantalón Arm

Pantalón Jeans

Línea ejecutiva

Pantalón

Chaleco

Blazer

Zapatos

Zapato caña baja

Zapato caña media

Zapato caña alta

Tennis

Accesorios

Bolsos

Pulseras

Fajas

Billeteras, tarjeteros y porta pasaportes

Productos de belleza masculinos

Otros:

21. ¿Cuántos productos compra cuando visita la tienda o realiza un pedido por redes sociales?

22. ¿Qué es lo que le más le gusta de los productos de la marca?

Calidad

Comodidad

Diseño

Marca

Precio

Versatilidad

Estilo

Otro:

23. Qué opina de los precios de los productos Bearded Man

Muy baratos

Baratos

El precio justo

Caros

Muy caros

24. Como considera la calidad de los productos Bearded Man

25. Mencione 3 sugerencias sobre los productos Bearded Man

26. En general, ¿Qué opinión tiene de Bearded Man, sus precios, calidad, servicio y accesorios?

Sección de preguntas exclusiva para hombres quienes no han comprado

19. ¿Cuáles son las prendas de vestir que más suele comprar? (Puede seleccionar máximo 5 opciones)

Accesorios (Pulseras, anillos y demás)

Bermudas

Blazer

Camisas manga corta

Camisas manga larga

Camisetas

Chalecos

Complementos (Billetera, faja, reloj, tirantes u otros)

Jeans

Mochilas/Bolsos/Maletines

Pantalones

Shorts

Sudaderas

Zapatos

20. ¿Cuándo adquiere una prenda piensa en crear un conjunto (outfit) o agregar un complemento como zapatos, bolso, accesorios u otro?

Si

No

21. En el caso de que la prenda o artículo que usted desea o necesita no se encuentra disponible ¿Estaría usted dispuesto a esperar con tal de adquirirla?

Si

No

¿Porqué?

20.1 En caso de que la respuesta sea Si: ¿Cuál sería el plazo de días hábiles que usted considera razonable para esperar?

De 2 a 3 días
Hasta 10 días

Máximo 5 días
De 10 a 20 días

22. De los siguientes estilos de camisas cuales 2 le llaman más la atención



----- Sección exclusiva a mujeres no clientas con pareja sentimental -----

19. ¿Acompaña a su pareja a comprar su vestuario?

20. ¿Qué tanto influye usted en su vestuario?

21. ¿Por qué medios ve usted ropa de vestir para su pareja?

22. ¿Con que frecuencia le sugiere comprar ropa?

23. De los siguientes estilos de camisas cuales 2 le llaman más la atención



----- Sección Final para todos -----

Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas serán muy útiles a la investigación y serán utilizadas única y exclusivamente con fines académicos y de forma anónima.

Finalmente, como se le indico al principio de la encuesta, se rifaran dos órdenes de compra de Bearded Man entre las personas que hayan llenado la encuesta y deseen participar.

¿Desea participar en la rifa? Deberá brindar sus datos

Si No

(CondicionaI SI)

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su teléfono?

¿Cuál es su email?

La encuesta ha finalizado, muchas gracias por su colaboración.

27. Indique la cantidad de hijos que tiene

Ninguno

1

2

3

4

5 o más

28. ¿Cuál es su nivel académico?

Ninguno

Primaria Incompleta

Primaria

Secundaria Incompleta

Secundaria

Técnico Incompleto

Técnico

Bachiller Universitario Incompleto

Bachiller universitario

Licenciatura incompleta
Licenciatura
Maestría y/o doctorado

29. ¿Cuál es su ocupación?

Abierta

30. Edad (rangos)

Menos de 15

15-19

20-24

25-29

30-34

35-39

40-44

45-49

50-54

55 ó más

31. Orientación sexual

Heterosexual

Homosexual

Bisexual

Prefiero no indicar

Otro:

32. Ingreso promedio mensual en colones es aproximadamente de:

Menos de 300 000

300 000 a 599 999

600 000 a 899 999

900 000 a 1 199 999

1 200 000 a 1 499 999

1 500 000 a 1 799 999


1 800 000 a 2 099 999

2 100 000 ó más

Presentación

Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca BEARDED MAN en Costa Rica



Evelyn Marlene Jiménez Jiménez
Katherine Tatiana Ouesada Castillo
Gloriana Sánchez Arce
Joseph Torres Barquero



4


Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la marca Bearded Man en Costa Rica mediante la investigación y análisis de las variables que intervienen en el contexto de la industria, así como la situación actual de la empresa y el entorno, además de las necesidades y preferencias del mercado meta, para mejorar la gestión comercial de la marca.




5

Estructura Organizacional



```
graph TD; A[Gerente General] --> B[Administradora]; B --> C[Diseñador Fotógrafo]; C --> D[Jefa de taller]; D --> E[Encargada de Corte]; D --> F[Costurera];
```



6

Análisis FODA

7

Resultados de la investigación de mercados

- ▶ Grupos focales
- ▶ Encuestas

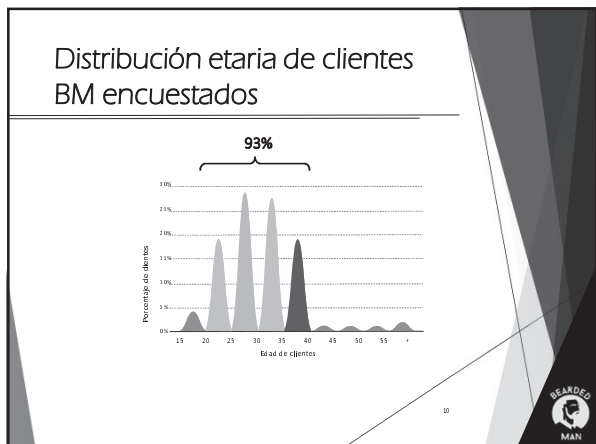
8

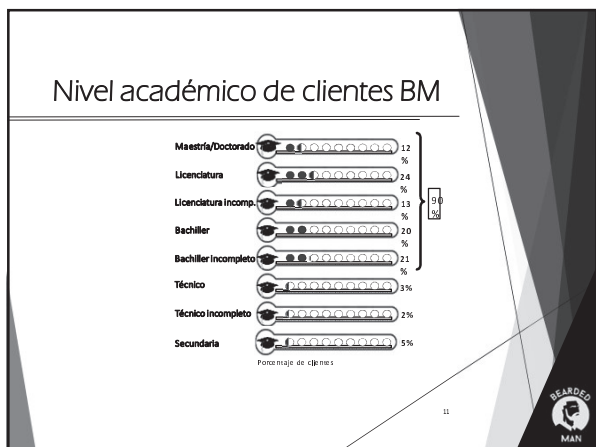
Distribución de Clientes BM por provincia

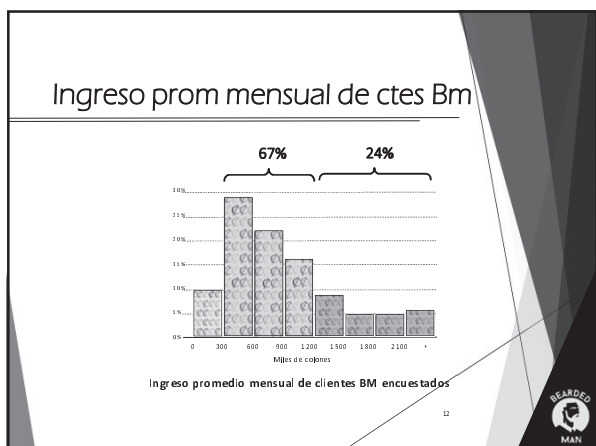
San José		= 50%
Heredia		= 16%
Cartago		= 16%
Alajuela		= 11%
Guanacaste		= 4%
Puntarenas		= 2%
Limón		= 1%

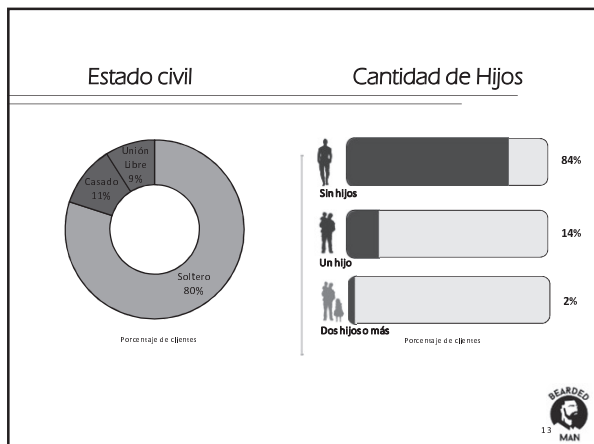
Porcentaje de clientes

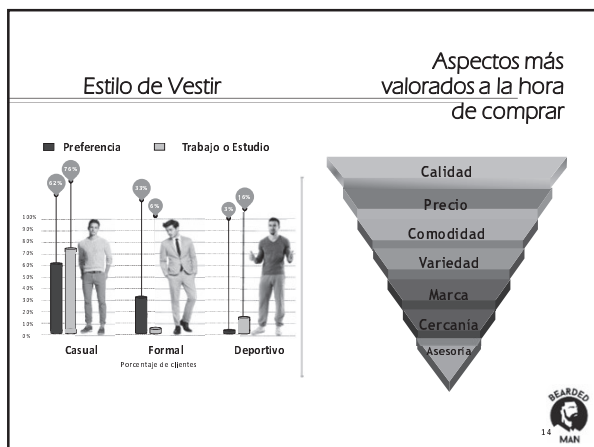
9

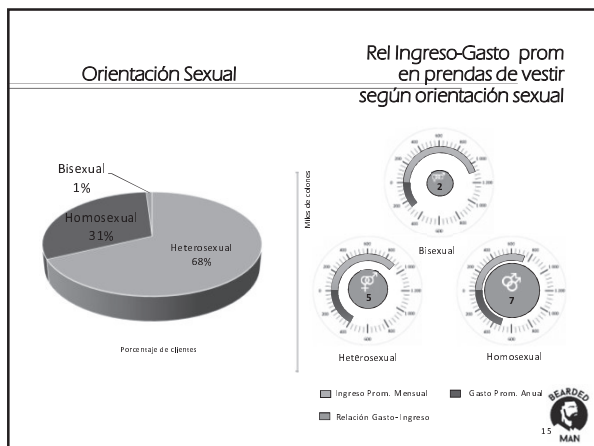


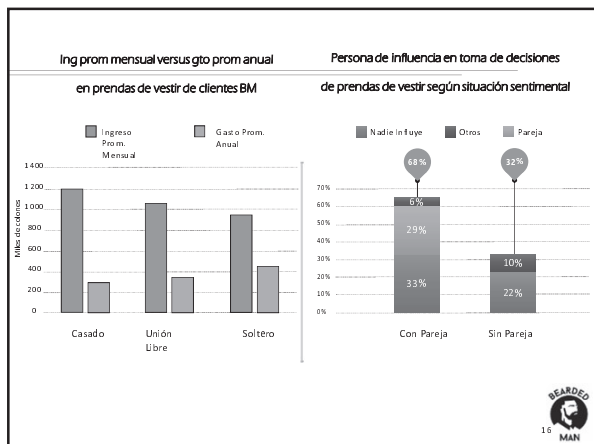


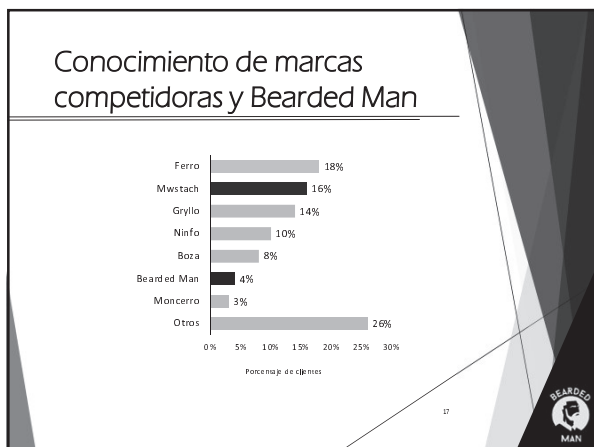


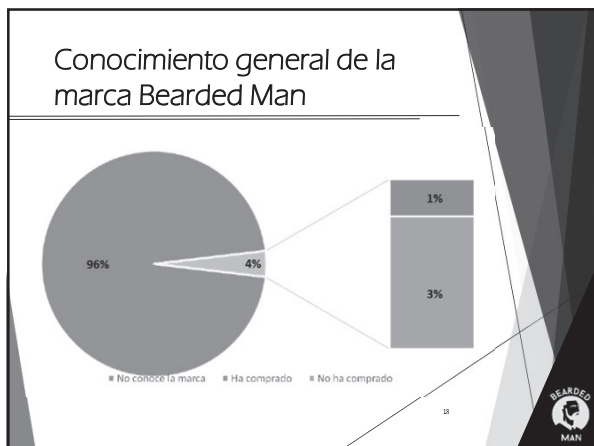


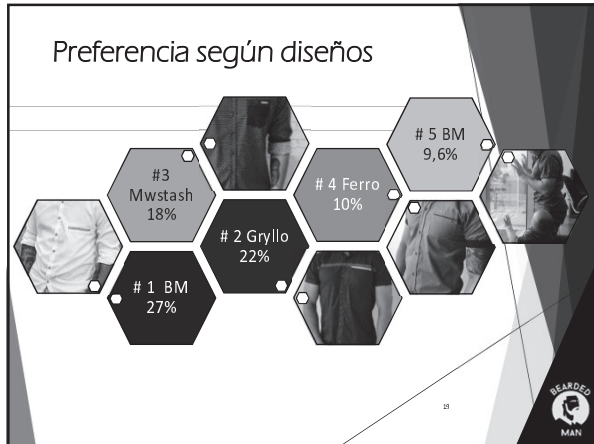


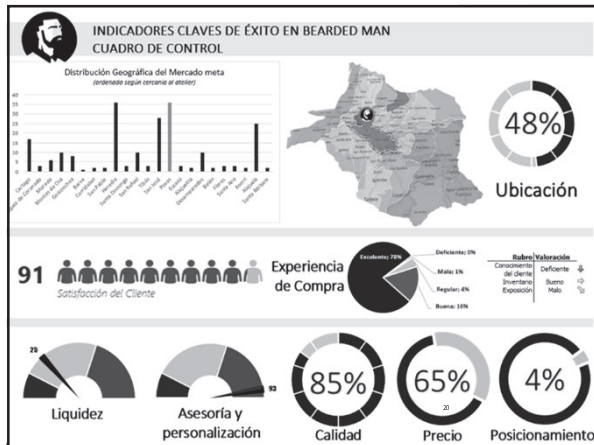


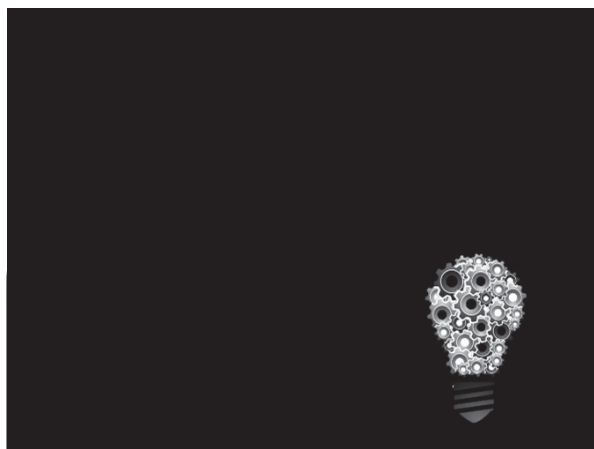


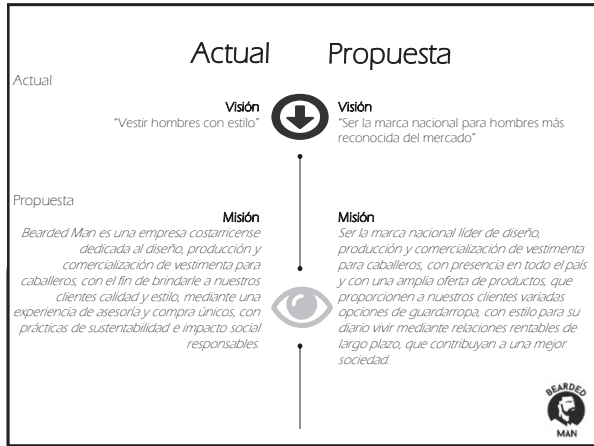












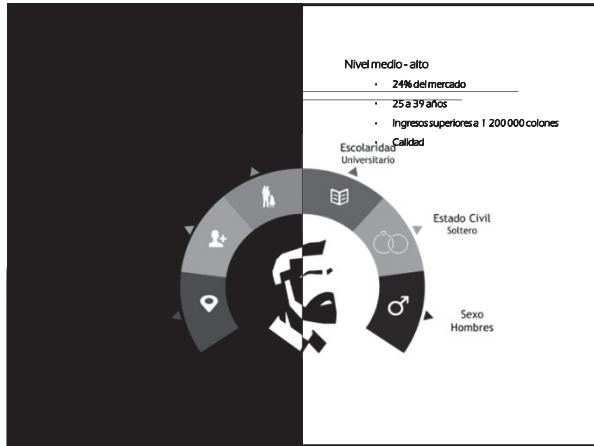


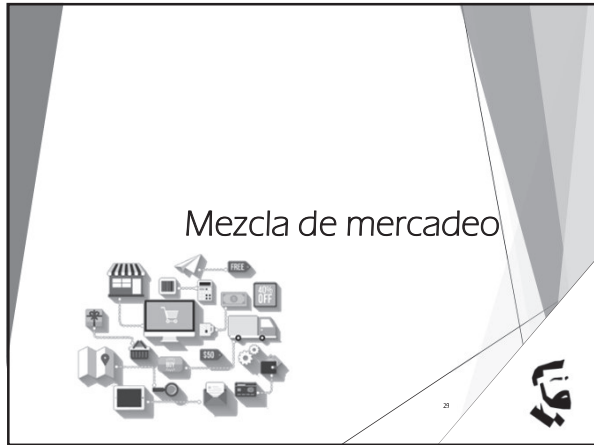


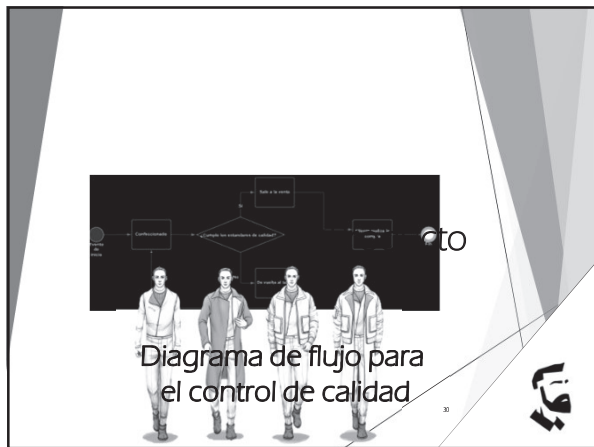












Línea Classic

- ▶ Ampla gama de productos
 - ▶ Camisas
 - ▶ Zapatos
 - ▶ Bolsos
 - ▶ Accesorios
- ▶ Estandarización en acabados



BEARDED MAN

11

Línea Prominent




- ✓ Excelencia
- ✓ Productos premium
- ✓ Camisas
- ✓ Telas de mayor calidad
- ✓ Diseños más elaborados
- ✓ Personalización de cuellos, bolsos y botones
- ✓ Sello 100% Hecho en CR



HECHO EN 100% COSTA RICA

12



Plaza

13

Canales de distribución


Lineamientos para distribuidores Bearded Man

- I. El distribuidor deberá de contar con un comercio establecido.
- II. El distribuidor deberá de mantener un mínimo de inventario de 10 camisas.
- III. El distribuidor deberá de proporcionar un espacio de venta e inventario para BM.
- IV. La forma de pago será 40% contra pedido y después de un crédito 30 días para cancelar el 60% restante.
- V. El pago correspondiente a la mercancía será realizado por medio de transferencia bancaria a la cuenta indicada previamente por BM.
- VI. El distribuidor deberá de garantizar altos estándares de servicio al cliente que vayan acorde con la marca.
- VII. Los productos que no se vendan se podrán cambiar siempre y cuando no haya pasado más de un mes y estén en perfecta condición, incluyendo el distribuidor los costos en los que se incurran.
- VIII. Será necesario la compra mínima mensual de 100 000 colones, para cada distribuidor.
- IX. Deberá de seguir los precios de venta de la marca y el margen de ganancia es de un 30% para distribuidor.
- X. Cuando haya promociones de la marca el costo de estas serán asumidas por BM.
- XI. El distribuidor no podrá realizar promociones con los productos de la marca sin Visto Bueno de BM.
- XII. El tiempo de despacho contra pedido será máximo de una semana.
- XIII. La forma de envío será mediante el servicio EMS Courier ofrecido por Correos de Costa Rica.
- XIV. Condiciones generales del espacio de venta de la marca: iluminación apropiada, correcto acomodo de las prendas en exposición y venta y contar con probadores acondicionados para uso de los clientes.
- XV. La garantía de los productos aplicará para errores de fabricación o calidad de telas, no aplicará cuando se evidencia un mal uso, descuido o suciedad/manchas por parte del distribuidor o clientes.
- XVI. El reclamo de garantía correspondiente será gestionado por medio del distribuidor.
- XVII. El distribuidor no podrá ser participe o verse involucrado en reclamos o situaciones que afecten contra la imagen de la marca.
- XVIII. En caso de incumplimiento focalizará a la otra parte a la recepción del contrato.




34

Precio




35


Análisis competitivo



FERRO

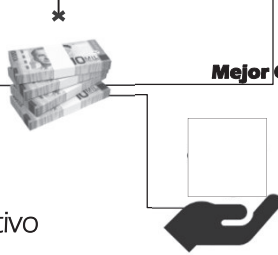


GRILLO



Más barato

Mejor Calidad



36

Elasticidad

Producto	Status	Precio	Q	Δ%Q	Δ%P	Costo*	Utilidad	Δ%U	Elasticidad	U. Unitaria
Camisas	Actual	26 000	150			5 371	3 094 350		D. Elastica	20 629
	Proyectado	20 000	194	29%	-23%	5 441	2 824 446	-9%	1,27	14 559
Zapatos caña media	Actual	50 000	20			25 000	500 000		D. Elastica	25 000
	Proyectado	45 000	35	75%	-10%	26 000	665 000	33%	7,50	19 000
Pantalón	Actual	35 000	5			13 000	110 000		D. Elastica	22 000
	Proyectado	30 000	11	120%	-14%	15 000	165 000	50%	8,40	15 000
Camisa Prominent	Proyectado	30 000	89			9 265	1 845 415			20 735

BEARDED MAN

2 x €40.000

Hombres con estilo

Classic 20 000 colones

Fijación de precios

Prominent 30 000 colones

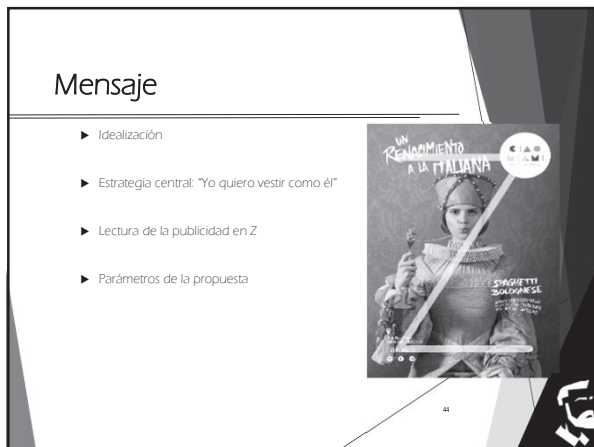
Prueba



















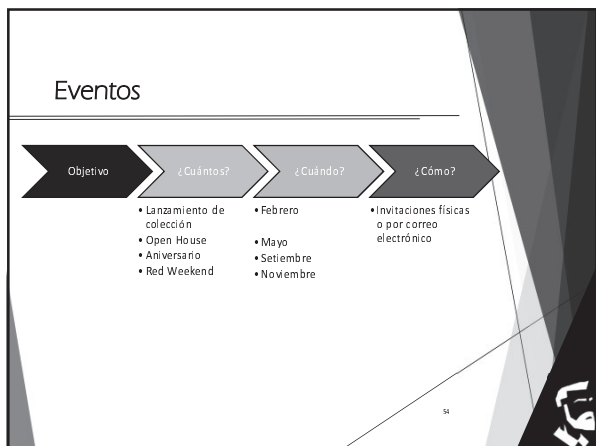












Lanzamiento de Prominent

Promociones y descuentos

Eventos

- Línea Classic con 5% de descuento
- Dos camisas por 40 000 colones
- Línea Prominent con regalías de bolsos Rabbit o llaveros

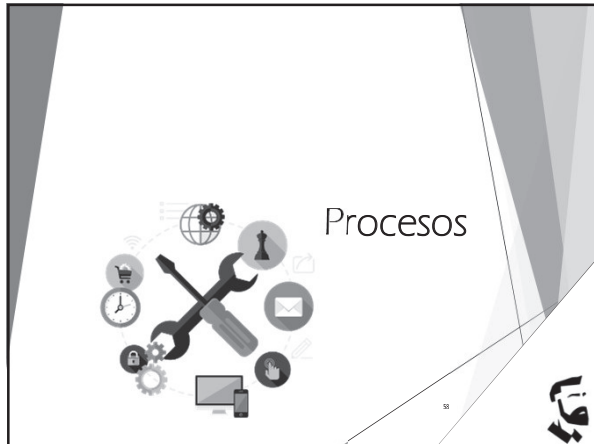
Concursos

- Dos veces al año
- Redes sociales
- Hash tag #beardedman
- Foto con mayor cantidad de "me gusta"

Cupones

- Yuplón
- Dos camisas Classic con 35% de descuento
- Máximo de 60 camisas

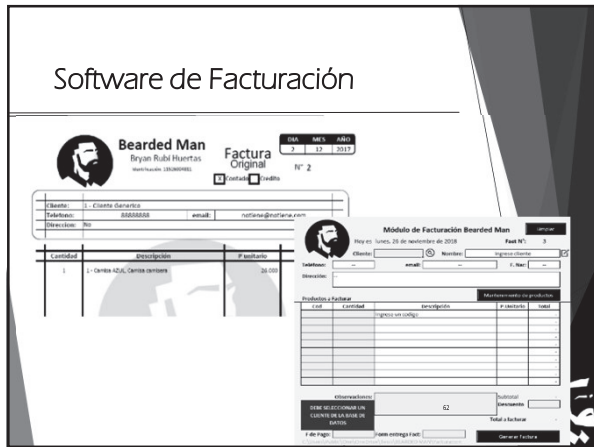
Programa Multimarca











Control de Inventarios

Módulo de Control semanal de producción e inventario Bearded Man requerido

Mes	Línea	Producto	CAJAS			Total	Δ%	% Req	Produc	Plan Producción Semanal Requerido							
			BM	Distrib	Web					Mes	Req	S1	P1	S2	P2	S3	P3
Mes 1	Classic	S	40	2	1	43			43	9	9	13	13	9	9	9	8
		M	55	4	2	63		0%	63	13	14	19	19	13	13	13	13
		L	55	4	1	60			60	17	17	18	18	17	17	12	12
Mes 1	Prominent	XL	35	2	0	37			37	8	7	13	13	9	8	10	10
		S	22	2	1	25			25	5	5	8	8	5	5	5	5
		M	25	4	2	31		0%	31	7	7	10	10	7	7	7	7
Mes 2	Classic	L	25	4	1	30			30	6	6	9	9	6	6	6	5
		XL	18	7	0	25			20	6	5	7	7	5	5	5	5
		S	42	2	1	45	5%		50	10	10	15	15	10	10	10	10
Mes 2	Prominent	M	57	4	2	63	3%		69	14	21	21	14	14	14	14	14
		L	55	4	1	60	0%		63	13	14	19	13	13	13	13	13
		XL	36	7	0	43	3%		41	9	13	9	9	9	9	9	9
Mes 2	Classic	S	22	2	1	25	0%		27	6	6	9	9	6	6	6	6
		M	25	4	2	31	0%		33	7	10	7	7	7	7	7	7
		L				0	-100%		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mes 2	Prominent	XL				0	100%		0	0	0	0	0	0	0	0	0
		S				0	0%		0	0	0	0	0	0	0	0	0
		M				0	0%		0	0	0	0	0	0	0	0	0

Propuesta financiera

	Escenario Optimista	Margen respecto a venta	Escenario Realista	Margen respecto a venta	Escenario Pesimista	Margen respecto a venta
Ventas	119 799 180		116 844 300		106 502 220	
Compras	30 997 072		30 326 554		27 979 740	
Utilidad Bruta	88 802 108	74.1%	86 517 746	74.0%	78 522 480	73.7%
Mano de Obra	13 570 419		13 570 419		13 570 419	
Costos Indirectos	16 362 359		16 260 322		15 903 195	
Utilidad Operativa	58 869 330	49.1%	56 687 005	48.5%	49 048 866	46.1%
Administrativos	33 658 270		33 658 270		33 658 270	
Utilidad Neta	25 211 060	21.0%	23 028 735	19.7%	15 390 595	14.5%
Gastos Financieros	788 234		788 234		788 234	
Utilidad antes de Impuestos	24 422 826	20.4%	22 240 501	19.0%	14 602 362	13.7%
Impuestos	7 326 848		6 672 150		4 380 708	
Utilidad después de Impuestos	17 095 978	14.3%	15 568 351	13.3%	10 221 653	9.6%
Crecimiento	9 981 376	140%	8 433 748	118%	3 087 051	43%

