

PRIVILEGE*

LUCIANA MANFREDI

Licenciada en Ciencias Políticas de la Universidad de Buenos Aires, Especialista en comunicación en las organizaciones de Flacso - Argentina. Especialista en Integración Económica Regional de Clacso y la Benemérita Universidad de Puebla. Profesora de la Universidad Icesi. lucianam@correo.icesi.edu.co

CÉSAR TEZNA

Administrador de Empresas y Especialista en Mercados de la Universidad Icesi cesartezna@gmail.com

DIEGO SALAZAR

Administrador de Empresas y Especialista en Mercados de la Universidad Icesi. salaza-diego@hotmail.com

ANDRÉS SOUZA,

Economista de la Universidad de Nariño. Especialista en Mercados de la Universidad Icesi andres.souza@baxter.com

ANDRÉS CASTILLO GUZMÁN

Especialista en Mercados de la Universidad Icesi

Fecha de recepción: Julio 4 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 10. de 2006

ABSTRACT

Privilege is the brand name of the products launched into the Cali market by the Jaramillo family. They offer custom-made and regular-size garments for men and women with an emphasis on personalized customer service. *Privilege* features the latest fashion designs, manufactured in compliance with high quality standards. Their product portfolio also includes both casual wear and formal attire for executives. Although this brand had no direct competitors, other exclusive brands and designers were among the group considered

by the target buyers of *Privilege* products.

The company's management now faces the following challenges: i) elevated fixed costs (50% machine occupancy) which have a negative impact on profitability; ii) the recent opening of a new point of purchase generating lower revenue than needed to ensure its self-sustainability; iii) low recognition by the target market; iv) financially strong competition; and v) widely recognized and well-established brands offering products at competitive prices.

* Este caso es propiedad de la Universidad Icesi.

KEY WORDS

Target group, target market; brand positioning, easily recognized brands, and brand capital.

RESUMEN

Privilege, es la marca con la que la familia Jaramillo se lanzó al mercado caleño, ofreciendo ropa sobre medida y talla para hombres y mujeres, con altos estándares de calidad, servicio personalizado y diseños de moda; su portafolio de productos incluye ropa formal y casual para ejecutivos(as). Esta marca, pese a no tener competidores directos, sí observaba que algunas marcas y diseñadores exclusivos se encontraban dentro del grupo de

consideración de los consumidores objetivo de *Privilege*.

La gerencia de la compañía enfrenta costos fijos elevados (ocupación de maquinaria al 50%) que afectan la rentabilidad; un nuevo punto de venta que presenta promedio de ingresos inferiores a los necesarios para su autosostenibilidad; bajo reconocimiento de marca por parte del target, competidores con gran músculo financiero y marcas altamente reconocidas con trayectoria y precios competitivos.

PALABRAS CLAVE

Target, mercado meta, posicionamiento de marca, recordación y capital de marca.

INTRODUCCIÓN

Eran las 5:00 p.m. del domingo, cuando sonó el teléfono celular de Andrés Jaramillo, su madre le estaba llamando para comentarle de su preocupación por el estado anímico de su esposo, Luis Jaramillo, quien se encontraba bastante azorado por la situación actual de la compañía familiar, que los tres habían formado hacía más de veinte años. Conster-nada, le contó a Andrés el estado depresivo de su padre al no hallar la solución definitiva que permitiera el crecimiento esperado para la compañía. La madre repitió las palabras del padre quien dijo: “No es justo llevar tantos años trabajando duramente y que nuestro futuro no esté asegurado. Siempre es lo mismo, y la verdad, yo ya me estoy cansando también, pero tampoco sé qué hacer”. Lo que estaba escuchando le preocupaba mucho a Andrés, quien de inmediato pensó que lo mejor era reunirse para analizar toda la situación, acordando así una junta al día siguiente a primera hora con sus padres, para juntos intentar encontrar la solución a este problema.

Privilege era la marca con la que la familia Jaramillo se había lanzado al mercado caleño, ofreciendo ropa sobre medida y talla para hombres y mujeres con altos estándares de calidad, servicio personalizado y diseños de moda; su portafolio de productos incluía ropa formal y casual para ejecutivos(as) que iban desde los 25 hasta los 65 años y que por el precio de las prendas debían tener ingresos promedio mayores a cinco salarios mínimos vigentes (Ver Anexo 3 “Análisis del Mercado”). Pese a no tener competidores directos, algu-

nas marcas exclusivas de ropa talla importada, estaban dentro del grupo de consideración de los consumidores objetivo de esta marca, al igual que algunos diseñadores locales y marcas nacionales reconocidas (Ver Anexo 5 “Mapa Perceptual”). Estos competidores se convertían en sustitutos de la marca y dado que en su mayoría tenían marcas más reconocidas que *Privilege* afectaban seriamente el nivel de ventas de esta compañía. Adicionalmente, la entrada de nuevos competidores con presencia en la capital del país ofrecía una amenaza digna de consideración.

Llegó el lunes y a las 7:00 a.m. se encontraban en el almacén, punto de venta principal de *Privilege*, Luis Jaramillo, su esposa e hijo, el contador de la empresa y la asistente administrativa, listos para empezar la reunión. La vocería la tomó Luis Jaramillo, quien con preocupación, tomándose la cabeza, dijo:

—”Yo no sé qué vamos a hacer, como sigamos así nos vamos a quebrar. No es justo que yo tenga que encargarme de la producción y estar sufriendo para tener la gente ocupada, yo pensé que al abrir otro punto de venta íbamos a duplicar las ventas y si a esto le sumamos la vendedora que conseguimos para venta externa, buscando solucionar nuestro problema de ocupación de la capacidad instalada de producción, todo debería estar resuelto. Es que no hay derecho que tenga ocupadas sólo la mitad de las máquinas y que los costos fijos tan elevados incrementen el precio de nuestro producto, mientras las cadenas de almacenes de ropa pueden vender sus prendas hasta un 30 ó 40% más barato que nosotros”.

En ese instante, Diego Castillo (contador) abrió su libreta de apuntes y quiso compartir con todos algunas cifras que explicaran la realidad de la situación.

—”Miren, lo que don Luis me dice a mí ya me venía preocupando hace varios días, porque con la apertura del nuevo almacén los costos fijos se han aumentado en un 10%, llevando a la rentabilidad del negocio en los últimos meses casi a cero; es más, este almacén en el que nos encontramos es casi la única fuente de ingresos de esta empresa y si no fuera por la sabia decisión de don Luis de confeccionar para algunos competidores las prendas especializadas que estos no pueden hacer, no estaríamos contando el cuento. Yo les traje algunas cifras que les voy a entregar para que las analicen”. Procedió entonces a entregarles a todos un paquete de hojas grapadas (ver Anexos 1 y 2 “Balance General y Estado de Resultados”, Años 1 y 2).

Todos quedaron en silencio, agacharon la cabeza y se concentraron en los informes. La primera hoja contenía el balance acumulado del año 1 y 2, la segunda y tercera el estado de resultados para los mismos períodos. Las cifras no ayudaron mucho al entusiasmo de los asistentes.

Isabel de Jaramillo rompió el silencio y exclamó:

—”Yo no sé por qué vamos a preocuparnos con estos números, lo que tenemos que hacer es vender más (Ventas Brutas **Año 1:** 300'000.000; **Año 2:** 320'000.000), tenemos que darle tiempo al nuevo almacén para que venda; además no es la primera vez que discutimos sobre esto y aquí estamos; la empresa sigue a flote y

si seguimos trabajando con fe y entusiasmo van a ver cómo subimos las ventas. Además, todos los clientes que vienen y compran nuestras prendas siempre se van muy contentos; yo llevo muchos años al frente de este almacén y veo que el que nos compra siempre regresa para comprar más, algo debemos estar haciendo bien (El 60% de los clientes son fieles a la marca). A mí no me preocupa el precio, porque tenemos un producto de calidad, lo que tenemos que hacer es vender más y estoy segura que con el trabajo de Andrés lo podemos conseguir”. Andrés sintió que era su oportunidad de defender su trabajo y dijo:

—”Yo estoy convencido que tenemos un excelente producto y al igual que mi mamá, pienso que lo que debemos hacer es vender más; con la cuña radial que estamos pasando hace tres meses nos vamos a dar a conocer en un mayor porcentaje y con todo ese ‘ruido’ vamos a aumentar el tráfico en nuestras tiendas, yo creo que el mercadeo (Ver Anexo 4 “Estructura de Fuerza de Ventas) tiene mucho que hacer y para mí, la publicidad es la clave, pero para eso tenemos que invertir. Yo estoy trabajando en unas ideas para hacer unos comerciales de televisión, vestir gente de la farándula, que son íconos y generadores de opinión; hacer desfiles y publicar avisos en las principales revistas del país. Es más, no nos vendría mal remodelar las tiendas”.

Con las cifras en las manos, todos se miraban confundidos después de lo que había dicho Andrés (Utilidades Netas Año 1: 3'072.048, Año 2: 1'808.100), solamente Jacqueline Souza, la asistente administrativa

y que estaba terminando su carrera de administración de empresas tenía algo que agregar, dijo:

—Hace unos días, teníamos una discusión en la universidad sobre un caso que estaba en un libro, que hablaba de una empresa de Estados Unidos que presentaba muchos problemas y la solución fue definir claramente las funciones y los procesos; yo creo que aquí nos puede estar pasando lo mismo, yo estoy segura que si nos organizamos las cosas van a mejorar”. Todos asintieron con la cabeza, pero Andrés Jaramillo tomó la palabra y dijo:

—”Es definitivo que nos falta organización, pero eso es un mal de todas las empresas familiares y no veo cómo esto va a aumentar nuestras ventas”.

Luis Jaramillo se levantó de su silla y dijo:

—”Bueno, creo que ya hemos invertido mucho tiempo en esta conversación y ya es hora de ponernos a trabajar en lo que debemos hacer, todos estamos muy ocupados como para continuar en esta discusión; aquí hemos dicho lo que nos parece, sin embargo, no hemos llegado a ningún acuerdo; así que Andrés, usted que dice ser el de las ideas traiga la solución para el próximo miércoles, cuando de nuevo reunidos decidiremos qué hacer”.

Usted ha sido contactado por Andrés Jaramillo, para que lo asesore para presentar la solución a la junta, alguna información que le puede ser útil se encuentra en los anexos.

ANEXOS
Anexo 1. Balance General

Privilege
Balance General

	31 de diciembre	
Activos	Año 2	Año 1
Activo corriente		
Disponible	5.300.000	6.200.00
Cuentas por cobrar	18.000.000	17.000.000
Inventarios	<u>57.000.000</u>	<u>63.000.000</u>
Total Activo Corriente	80.300.000	86.200.000
Activo no corriente		
Propiedades planta y equipo	<u>32.000.000</u>	<u>28.700.000</u>
Total Activo No Corriente	32.000.000	28.700.000
Total del Activo	112.300.000	114.900.000
Pasivo y Patrimonio de los accionistas		
Pasivo		
Obligaciones financieras	23.000.000	28.000.000
Cuentas por pagar	24.000.000	27.000.000
Proveedores 21.000.000		17.000.000
Impuestos gravámenes y tasas	4.500.000	3.200.000
Obligaciones laborales	<u>3.000.000</u>	<u>2.600.000</u>
Total Pasivo	75.500.000	77.800.000
Patrimonio		
Capital	35.000.000	34.000.000
Utilidad	<u>1.800.000</u>	<u>3.100.000</u>
Total Patrimonio	36.800.000	37.100.000
Total Pasivo + Patrimonio	112.300.000	114.900.000

ANEXO 2. Estados de resultados

PRIVILEGE

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para el año 1, terminado a 31 de diciembre

Ventas			
Ventas brutas			300.000.000
Devoluciones y rebaja sobre ventas			<u>1.000.000</u>
Ventas netas			299.000.000
Costos			
Costos de mercancía vendida			
Inventario inicial al costo			
Compras al costo facturado	<u>116.000.000</u>		
(-)Descuentos sobre compras	5.800.000		
Compras al costo neto	110.200.000		
Más fletes sobre compras	-		
Costo neto de las compras recibidas		<u>110.200.000</u>	
Mano de obra directa		80.352.000	
Costo de la mercancía disponible para venta		<u>190.552.000</u>	
Inventario final al costo		21.000.000	
Costo de la mercancía vendida			<u>169.552.000</u>
Utilidad bruta			129.448.000
Gastos			
Gastos de venta			
Sueldos de ventas	30.000.000		
Gastos de publicidad	2.400.000		
Total gastos de ventas		32.400.000	
Gastos administrativos			
Sueldo propietario	35.000.000		
Sueldo contador	12.000.000		
Insumos oficina	<u>2.000.000</u>		
Total gastos administrativos		49.000.000	
Gastos generales			
Gastos de depreciación	1.000.000		
Gastos de intereses	8.000.000		
Gastos de renta	-		
Gastos de servicios públicos	20.000.000		
Reparaciones y mantenimiento	2.000.000		
Seguros			
Seguro social	<u>12.052.000</u>		
Total gastos generales		43.052.800	
Total gastos			<u>124.452.800</u>
Utilidad antes de impuestos			4.995.200
			1.923.152
			3.072.048

PRIVILEGE
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para el año 2, terminado a 31 de diciembre

Ventas

Ventas brutas	320.000.000
Devoluciones y rebaja sobre ventas	<u>2.500.000</u>
Ventas netas	317.500.000

Costos

Costos de mercancía vendida

Inventario inicial al costo	
Compras al costo facturado	<u>128.000.000</u>
(-) Descuentos sobre compras	6.400.000
Compras al costo neto	121.600.000
Más fletes sobre compras	
Costo neto de las compras recibidas	<u>121.600.000</u>
Mano de obra directa	86.400.000
Costo de la mercancía disponible para venta	<u>208.000.000</u>
Inventario final al costo	25.000.000
Costo de la mercancía vendida	<u>183.000.000</u>
Utilidad bruta	134.500.000

Gastos

Gastos de venta	
Sueldos de ventas	30.000.000
Gastos de publicidad	9.600.000
Total gastos de ventas	39.600.000
Gastos administrativos	
Sueldo propietario	35.000.000
Sueldo contador	12.000.000
Insumos oficina	2.000.000
Total gastos administrativos	49.000.000
Gastos generales	
Gastos de depreciación	1.000.000
Gastos de intereses	5.000.000
Gastos de renta	-
Gastos de servicios públicos	22.000.000
Reparaciones y mantenimiento	2.000.000
Seguros	
Seguro social	12.960.000
Total gastos generales	42.960.000
Total gastos	<u>131.560.000</u>
Utilidad antes de impuestos	2.940.000
	1.131.900
	1.808.100

Anexo 3. Análisis del mercado

Cálculo del Target

Se han calculado todas las cifras tomando la ciudad de Cali como área geográfica de influencia.

Total población por género (Cali)

			Target
Población Cali		2.369.696	85.881
Hombres	47%	1.106.617	40.105
Mujeres	53%	1.263.079	45.775

Fuentes: Alcaldía de Cali y Dane

Tamaño porcentual del target, medido en términos de estrato socioeconómico:

Estratificación	
5	8.86%
6	

Fuentes: Alcaldía de Cali y Dane

Diferenciación por género y edad

		Cali	
		Hombres	Mujeres
Total población	41%	452.653	516.653
25-29	20.5%	92.833	105.959
30-34	19.9%	90.016	102.743
35-39	16.4%	74.190	84.679
40-44	12.8%	58.019	66.222
45-49	9.8%	44.246	50.501
50-54	8.4%	38.085	43.470
55-59	6.3%	28.585	32.627
60-64	5.9%	26.679	30.451

Fuentes: Alcaldía de Cali y Dane

Consumo del sector e identificación del target de hombres

		Hombres			
		Otras prendas	Pantalones	Camisas	Total
Mercado potencial	Total	\$69.229.927.502	\$136.386.012.452	\$133.254.429.078	\$338.870.369.031
	Bajo	\$1.176.735.001	\$5.769.302.126	\$4.091.711.737	\$11.037.748.864
	Medio	\$34.655.029.209	\$93.724.953.637	\$76.716.128.121	\$205.096.110.968
	Alto	\$33.398.163.292	\$36.891.756.688	\$52.446.589.220	\$122.736.509.199
Consumo per cápita (\$)	Alto	832.766	919.877	1.307.729	3.060.373

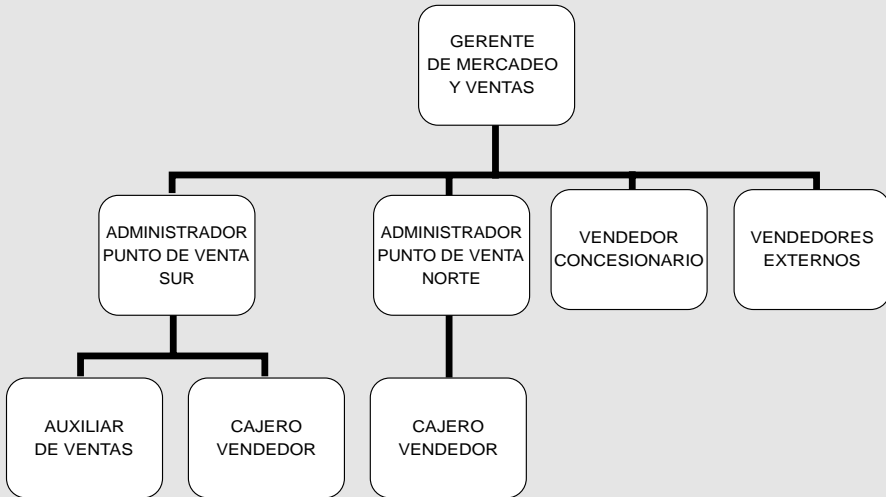
Fuente: Informe Radar

Consumo del sector e identificación del target de mujeres

		Mujeres			
		Blusas	Pantalones	Otras prendas	Total
Mercado potencial	Total	\$47.657.865.122	\$46.521.185.716	\$147.273.430.346	\$241.452.481.183
	Bajo	\$1.434.196.371	\$1.663.308.139	\$4.724.573.615	\$7.822.078.125
	Medio	\$29.013.750.614	\$30.738.443.137	\$92.033.285.874	\$151.785.479.625
	Alto	\$17.209.918.136	\$14.119.434.440	\$50.515.570.856	\$81.844.923.432
Consumo per cápita (\$)	Alto	375.964	308.450	1.103.551	1.787.965

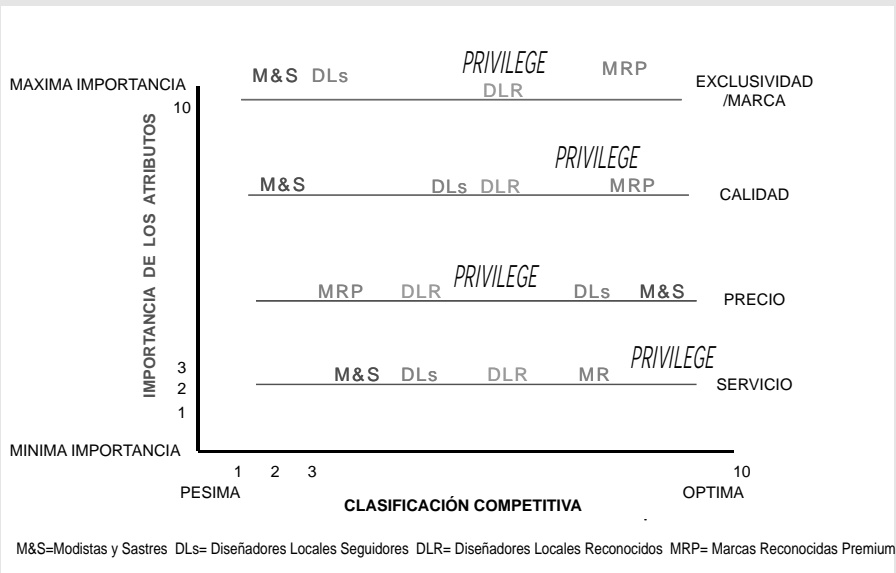
Fuente: Informe Radar

Anexo 4. Estructura de la fuerza de ventas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Mapa perceptual




Fuente: Elaboración propia

En el *Eje Y* observamos la **Importancia de los Atributos**, dentro de los cuales se analizan particularmente Exclusividad ó marca, Calidad, Precio y Servicio, considerando el atributo de mayor importancia el primero y el de menor importancia el de servicio.

De otro lado, vemos en el *Eje X* la **Clasificación Competitiva**, que básicamente se refiere al nivel de desarrollo que cada competidor tiene del atributo analizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Notas de Clase Post Grado Especialización de Mercadeo ICESI 2005 - 2006
 - Estrategia de Marca y Precio. Profesor Javier Arbeláez
 - Comportamiento del Consumidor. Profesor Juan Antonio Gudziol
 - Investigación de Mercados. Profesora Adriana Mora
- Libros de texto
 - Marketing. Kevin, Berkowitz, Hartley y Rudelius. Séptima edición. 2004. McGrawHill.
 - Consumer Behavior & Marketing Strategy. Meter y Olson. Séptima edición. 2005. McGrawHill.
- Libros especializados
 - Aaker, D. A. (1994): "Gestión del valor de marca: Capitalizar el valor de la marca". Ed. Díaz de Santos. Madrid.
 - Aaker, D.A. (1996): "Construir marcas poderosas". Ediciones Gestión 2000. S.A., Barcelona.
- Páginas de consulta en Internet
 - www.dane.gov.co Consultada en abril de 2006
 - www.banrep.gov.co Consultada en abril de 2006
 - www.soyentrepreneur.com Consultada en abril de 2006
 - www.collect.cl Consultada en abril de 2006
- Documentos
 - "Posicionamiento y construcción de marcas en el nuevo escenario. Estrategias comerciales para una competencia eficaz". Encuentros de la Fundación Osde con el doctor Alberto Wilensky. 1992. www.fundacionosde.com.ar
 - Consideraciones sobre "valor de marca" y sus acepciones relevantes para la mercadotecnia. Jorge Vera Martínez. UVM - Campus Tlalpá. Universidad del Valle de México. www.uvm-net.edu
 - La equidad de marca "Brand Equity", una estrategia para crear y agregar valor. Silvio Escobar Naranjo. Profesor de Mercadeo, Universidad Icesi.
 - Medición del capital de marca, con indicadores formativos. Elena Delgado y José Luis Múnera. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia. www.marketing.um.es 

COMENTARIOS SOBRE EL CASO

El caso plantea un problema puntual: Posicionamiento, porque en primera instancia la percepción del consumidor es medianamente aceptable, dado que la marca provee un beneficio fácilmente percibible, sin embargo el efecto que surte la misma llega a un pequeño porcentaje de los consumidores objetivo. Así mismo, la impresión sobre los clientes actuales es duradera pero sobre los clientes potenciales crea un efecto de recordación momentánea, por la falta de conocimiento global de los valores que la componen. Finalmente la comprensión del mensaje que desea proyectar la marca no establece un punto de recordación acertado, para así obtener un lugar en el grupo de marcas de alto conocimiento.

Objetivos didácticos

Dentro del caso se identifican elementos que abarcan los conceptos presentados en cursos desde Comportamiento del Consumidor, donde se tienen que referenciar claramente los patrones de comportamiento y las preferencias y gustos de su cliente

objetivo, así como identificar los elementos para proponer una estrategia adecuada que posicione a la marca en ese grupo de clientes, considerando además la importancia del reforzamiento positivo a través de una experiencia agradable y satisfactoria con el producto *per se*.

De otro lado, y altamente relacionado con la necesidad de posicionamiento de marca dentro de su mercado objetivo, se encuentra el desarrollo de todo el plan promocional con el cual se debe tener la mayor eficiencia y efectividad, considerando particularmente el bajo nivel de recordación de la comunidad caleña acerca de la marca, los competidores de gran tamaño y por ende gran músculo financiero, además con marcas de trayectoria reconocida internacionalmente.

Así mismo se debe evaluar el caso desde la perspectiva de canales de distribución, investigación de mercados, entorno económico y naturalmente gerencia de ventas, como herramientas contributivas para el análisis y la obtención de la solución.

Luciana Manfredi 