

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

CAEN LOS PANTALONCILLOS*

ANA MARÍA ARBOLEDA ARANGO

Psicóloga de la Universidad Javeriana; M.S. en Relaciones Industriales de Iowa State University; candidata a doctor en Administración de Tulane University.
Profesora de tiempo completo en el departamento de Mercadeo de la Universidad Icesi. Investigadora adscrita al grupo de competitividad y productividad en las organizaciones.
aarboled@icesi.edu.co

ELSA MARÍA COELLO C.

Administradora de Empresas, Universidad Icesi
Especialista en Mercados, Universidad Icesi
emcoello@hotmail.com

GLORIA MARÍA CUEVAS S.

Economista, Universidad San Buenaventura
Especialista en Mercados, Universidad Icesi
gmcuevas@crystal.com.co

LINA MARCELA GÓMEZ M.

Profesional en Finanzas y Comercio Exterior, Universidad Sergio Arboleda
Especialista en Mercados, Universidad Icesi
linagomez05@hotmail.com

Fecha de recepción: 18-09-2008

Fecha de corrección: 19-09-2008

Fecha de aceptación: 22-09-2008

RESUMEN

El primer paso para pensar en la posibilidad de llevar a cabo una investigación de mercados es entender el problema de investigación. El presente estudio de caso enfrenta al estudiante a esta problemática utilizando la situación que vivía la Empresa *Diseños para EL Interior S.A.*, empresa colombiana de confecciones que fabrica ropa interior masculina. “Caen los pantaloncillos” refleja la dinámica habitual por la que pasan los equipos de mercadeo al observar síntomas negativos en el desempeño de la marca, en este caso, una importan-

te disminución porcentual en ventas (20% con respecto al último año). Es una dinámica habitual en la medida en que cada uno de los miembros del equipo tiene una experiencia con la marca que le permite formular hipótesis. Adicionalmente, cada miembro del grupo tiene intereses propios a los cuales espera que pueda responder la investigación de mercados.

Después de discutir diferentes experiencias, hipótesis y puntos de vista, el equipo de trabajo de *Diseños para EL Interior S.A.* llega a la conclusión de que es necesario y útil llevar a cabo una investigación de mercados.

* Este caso es el resumen del trabajo de grado preparado por estos estudiantes en la Especialización en Mercadeo, año 2006. Es propiedad de la Universidad Icesi.

El caso indica cómo esta iniciativa se debe ver reflejada en un *brief*, a través del cual se plasme la situación en la que se encuentra la marca, los objetivos de la investigación y el grupo objetivo para la misma. El caso brinda la información necesaria para que el estudiante elabore el *brief* pensando en la necesidad de demandar una investigación de mercados.

PALABRAS CLAVE

Investigación de mercados, Brief, formulación del problema de investigación, ropa interior masculina.

Clasificación JEL: M30, M31, L25

ABSTRACT

Falling underwear

The first step while exploring the possibility of doing marketing research is to understand the research problem. Within this case study the student deals with the situation presented for *Diseños para EL Interior S.A.*, a company of the clothing industry in Colombia that manufactures men's underwear. The case (*Falling underwear*) shows the most common

process that marketing teams go through as they encounter negative brand performance, in this case a significant drop in sales (20% in a year). This is a natural situation given that each group member has his/her own brand experience, which enhances their own hypothesis; additionally each one has his/her own expectations from the results of a marketing research activity.

After discussing experiences, hypothesis and perceptions, the team finally agrees to engage in a marketing research process. The case study suggests how this agreement should lead to a *brief* in which the team contextualizes conditions the brand is facing, and explains research objectives and sample group. The reading offers information which enables the student to elaborate the brief demanding marketing research.

KEYWORDS

Marketing research, Brief, formulating the research question, male underwear.

I. CAEN LOS PANTALONCILLOS: PENSANDO EN EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“¡Se cayeron los pantaloncillos!” Fue lo que exclamó con pánico Carolina, al ver el resultado de ventas del mes. Carolina López era la Gerente Regional de ventas del suroccidente colombiano de la empresa *Diseños para EL Interior S.A.* Después de ver esta noticia vino el proceso de negociación, revisó punto por punto cada una de sus estrategias de mercadeo y consideró que cada paso había sido dado con certeza, pensando siempre en la dinámica del mercado. Carolina analizó por varios días el histórico de ventas, mientras tanto, ella sabía que debía presentar los resultados en la reunión trimestral de presidencia; había venido pensando en esta reunión pero no había tenido el coraje de llevarla al papel y sobre todo, no había logrado decidir cuál sería la ruta a seguir en términos de mercadeo. Esta reunión sería clave para la carrera de Carolina pues sus oportunidades de ascenso dependían del desempeño

en ventas para los próximos meses, ventas que no iban nada bien. Así las cosas, su oportunidad radicaba en las estrategias que ella y su grupo de trabajo propusieran para recuperar el desempeño de *Diseños para EL Interior S.A.* en el largo plazo. En la reunión estará presente el presidente de la compañía, todos los gerentes de las distintas regiones del país, el gerente nacional de ventas y mercadeo con sus respectivos asistentes y directores de cada una de las líneas y marcas de la empresa.

En el proceso de análisis de las cifras (ver Tabla 1), Carolina encontró que la venta en la línea de pantaloncillos había venido decreciendo paulatinamente durante los últimos cuatro años en la zona. Era particularmente alarmante la disminución en ventas de *Soul*, lo que era llamativo porque había sido la referencia líder en el mercado regional. ¿Cómo le explicaría a la gerencia que la tendencia de sus ventas decreciente había llegado a una caída del 20%? Además, ella sabía que *Soul* no solo era la marca líder, sino que era una marca que

Tabla 1. Comportamiento de las ventas de la línea de pantaloncillos para el suroccidente colombiano

Año	Diseños para EL Interior		Soul		Otros Marcas	
	Ventas (\$ millones)	Δ venta año	Ventas (\$ millones)	Δ venta año	Ventas (\$ millones)	Δ venta año
Lanzamiento Soul	319,8	7%	127,9	5%	191,9	2%
Año 2	345,9	8%	138,4	8%	207,5	8%
Año 3	300,5	-13%	105,2	-24%	195,3	-6%
Año 4	281,8	-6%	56,4	-46%	225,4	15%
Año 5	224,5	-20%	21,8	-61%	202,7	-10%

Fuente: Sistema de estadísticas de la compañía. Datos incluyen unidades vendidas para los almacenes Cacharrería la 14 S.A., El Sí S.A., Almacenes Éxito S.A., Almacenes Ley S.A. quienes conforman el Pareto de las ventas de la ciudad.

había tenido un proceso de desarrollo cercano a los gerentes. Ellos habían sido quienes tuvieron la idea del producto y algunos se encargaron de usar, probar y ajustar el diseño para que este tuviera las características deseadas. ¿Cómo le explicaría que la marca “consentida” de la gerencia continuaba decreciendo en ventas? ¿Sería esta una tendencia nacional? ¿La categoría estaría decreciendo igual? ¿Cómo saber las cifras de la competencia? Confundida y angustiada por la situación, decidió apoyarse en su grupo de trabajo y encontrar causas de esta situación. “Si somos la marca líder, ¿cómo puede estar sucediendo esto?”

2. LA EMPRESA: DISEÑOS PARA EL INTERIOR S.A.

Diseños para EL Interior S.A. fue fundada en 1950 en Medellín, Antioquia. Es una compañía que crea, produce y comercializa calcetines, tejidos y servicios de valor agregado

para empresas manufactureras. Sus mayores clientes son grandes cadenas de almacenes en toda Colombia, Centro y Suramérica, Estados Unidos y Europa. Es una empresa altamente reconocida por sus clientes, dentro y fuera de Colombia, por su competitividad, innovación y diseño de alta calidad. La compañía busca sostener una relación de largo plazo con sus clientes en donde se perciba que hay confianza y trabajo mancomunado (Lewin y Johnston, 1997; Wilson y Vlosky, 1997). Ellos respaldan a sus clientes con inventarios actualizados al minuto, tecnología avanzada para el registro de pedidos, fácil acceso a la información de cuentas y un excelente récord de entregas rápidas y justo a tiempo. Por otro lado, la compañía cuenta con el mejor centro de distribución (CEDI) de Suramérica. En Colombia supera en 4,5 días el ciclo de respuesta de entrega de producto a los clientes con respecto a la competencia (ver Tabla 2).

Tabla 2. Optimización y efectividad del despacho en el CEDI (Centro de Distribución)

CEDIS en otras compañías de textiles en Colombia	CEDI en Diseños para EL Interior S.A.
Despacho de órdenes: 4 días	Despacho de órdenes: 6 hrs
Sistemas de recogida manual	Sistema automático de separación de pedidos
Transacciones con papeles y documentos	Cero Papel
Facturación manual	Facturación automática
Códigos de barras	Códigos de barras
Confiabilidad del inventario: 85%	Confiabilidad del inventario: 99%
Información en batch (información se obtiene un tiempo después de los resultados ser procesados)	Información en tiempo real
Pedidos entregados a tiempo: 76%	Pedidos entregados a tiempo: 90%

Fuente: Sistema de información e investigación del departamento de logística de la compañía

En cuanto al equipo de trabajo, *Diseños para EL Interior S.A.* tiene una fuerza de ventas permanentemente entrenada para sostener una buena relación comercial (Weitz y Bradford, 1999), así como un departamento de diseño atento a las necesidades de innovación. Aunque las ventas se realizan a grandes cadenas y no directamente al usuario, *Diseños para EL Interior S.A.* se ha destacado por pensar en satisfacer las necesidades del usuario final. Específicamente, la marca *Soul* está diseñada pensando en ser ropa interior masculina reconocida por su alta calidad y cada prenda garantiza la comodidad del usuario.

3. SOUL, LA LÍNEA DE PANTALONCILLOS QUE HA SIDO EL ALMA DE LA COMPAÑÍA

La ropa interior masculina, específicamente la línea de pantaloncillos, ha tenido un avance notable en las últimas décadas tanto en diseños como en desarrollo de fibras, accesorios, tejidos y colores. La suavidad, el ajuste, la comodidad, la funcionalidad, la transpirabilidad y el soporte se destacan como beneficios del producto. Las materias primas que se utilizan para dar cumplimiento a estos beneficios son algodón, algodón lycra, nylon lycra y modal; las cuales permiten que las prendas sean frescas y suaves, de mayor absorción y de un rápido secado.

La línea actual de pantaloncillos está subdividida en pantaloncillos básicos y línea de pantaloncillos con explosión de color y moda; ambas líneas ofrecen diseños vanguardistas de acuerdo con las tendencias mundiales. Los diseños tienen elásticos

expuestos y recubiertos, elaborados en algodones antialérgicos. Así mismo, las texturas son livianas para brindar comodidad al consumidor, tienen construcciones en mallas para facilitar la transpirabilidad y cuentan con soportes en el panel interno para garantizar la durabilidad. Por otro lado, de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor, las dos líneas ofrecen diferentes estilos: tanga, bikini, clásico y boxer. Elementos del diseño como el color, la horma y las texturas, tienen en cuenta que las personas se expresan en su forma de vestir porque la ropa y la moda son productos en donde el involucramiento es un factor clave (O'Casey, 2000). En este caso particular, las prendas de vestir reflejan el estado de ánimo del hombre, sus aspiraciones, gustos y preferencias (Frith y Gleeson, 2004). La compra de una prenda de vestir es un comportamiento particular porque está asociado con la expresión del ser y la diversión, a la percepción del sí mismo y a las condiciones culturales y ambientales (Seo y Lee, 2008).

Es claro que el clima influye en el estado de ánimo de las personas; por esta razón, los diseñadores de *Diseños para EL Interior S.A.* piensan en los colores y sus combinaciones buscando responder a la decisión emocional-individual (Buck, Anderson, Chaudhuri, y Ray, 2004) y cultural de las personas (Crane y Bovone, 2006) en el momento de vestirse. Se ofrecen gamas de color de acuerdo con la temporada del año. Las gamas de colores de las colecciones del año se extienden en frías y cálidas. En invierno y otoño se utilizan gamas de colores fríos entre los que se encuentran el verde oliva,

negro, morado y café. En verano y primavera se utilizan los colores cálidos, que se caracterizan por ser vivos y ácidos, como naranja, rosado, amarillo y verde limón.

Por otro lado, la importancia de la relación que tiene el color en el proceso de toma de decisión de las personas es también tenida en cuenta en las exhibiciones del punto de venta (Arboleda, 2008). En la exhibición predomina la organización por tallas, posteriormente la exhibición por estilos manejada horizontalmente (tanga, bikini, clásicos, boxers-cortos, medios, largos) y por último, se exhiben organizando verticalmente las prendas de colores claros a oscuros. La exhibición utiliza material POP, maniqués (caderas) para mostrar el producto y sus beneficios. Así mismo, las exhibiciones se crean buscando congruencia con los diferentes momentos del año. Así, las prendas de vestir, su diseño y exhibición, deben ser congruentes con las expectativas del consumidor en tanto tienen un significado importante que corresponde con su imagen personal. Consistentemente, el involucramiento (Lockshin, Spawton, y Macintosh, 1997) del hombre como consumidor de pantaloncillos es un factor emocional y cognitivo esencial en el proceso de toma de decisión. Las condiciones del producto y la experiencia con el mismo durante la compra, esperan responder al grado de involucramiento que vive el consumidor en este momento, lo cual a su vez se verá reflejado en la motivación por cambiar su atuendo en las diferentes épocas del año y así lograr la rotación del producto en el punto de venta.

4. POSICIONAMIENTO

La compañía busca un posicionamiento diferenciador para su marca a través de la innovación, moda y variedad. Se espera comunicar estos atributos de tal forma que sean percibidos de manera consistente por los consumidores y así lograr mayores ventas por impulso. Esta clase de venta está determinada, en gran parte, por los sentimientos momentáneos que manifiestan los consumidores. Por ejemplo, si una persona está pensando en ir a un paseo a la playa, al observar una exhibición impactante sobrecargada de colores, esta exhibición puede llamar su atención logrando que la identifique con su objetivo de entretenimiento y llevándolo a comprar algo congruente con su idea de diversión; es decir, la compra se puede dar gracias a que la persona siente que ese producto responde a lo que está buscando. En otras palabras, las características del producto le pueden hacer pensar en la pertinencia de la compra.

El departamento de mercadeo supone que con la estrategia de innovación de *Soul*, resumida en diseños cómodos, contemporáneos, colores explosivos y exhibición manejada por temporadas, el consumidor va a percibir la marca como vanguardista y de última generación. Carolina suponía que este posicionamiento era lo que había permitido a *Soul* ganar participación de mercado hasta llegar a ser el líder a nivel nacional. Ella, había definido para *Soul* un estilo de consumidor en el cual se inspiraba para desarrollar sus nuevos diseños, estos eran los consumidores *Prosumer* (Toffler, 1980). Esta clase de consumidores desean tener los mejores productos, juegan con la última tecnología y les

gusta acceder a todo aquello que vaya de acuerdo con su estilo de vida. A los *Prosumer* les gusta estar a la moda, buscando los más altos estándares de calidad, comodidad e innovación.

5. DIAGNÓSTICO SUBJETIVO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA

Carolina reunió a su grupo de trabajo conformado por cuatro ejecutivos de cuenta y un asesor comercial. Con ellos compartió su preocupación sobre la caída en las ventas de la línea de pantaloncillos y los invitó a participar activamente en la discusión en torno a las posibles causas. Carolina necesitaba entender qué estaba ocurriendo, pues estaba convencida que esa era la forma de plantear estrategias de solución para la marca (y para su carrera).

Desde el momento en que comenzó la discusión en el equipo de trabajo, encontrar las posibles causas de la caída en las ventas se convirtió en un reto para María Saavedra, ejecutiva de cuenta júnior de grandes superficies.¹ La función principal de María era la de ser un Key Account, encargándose del mantenimiento, generación de estrategias de rotación, promoción y exhibición para una de las cuentas más importantes en el suroccidente como es la cadena de almacenes La 14 S.A. Para María, la pregunta clave era ¿qué estrategia de exhibición y promoción se puede complementar para lograr la rotación esperada? Ella consideraba que el impacto en el punto de venta es lo que define que el consumidor realice la compra.

Por otro lado, para Ximena Pretel, ejecutiva de cuenta senior, la caída en las ventas era un comportamiento normal que ya se había experimentado anteriormente. Ximena llevaba dieciséis años en la compañía y consideraba tener gran conocimiento del proceso de penetración en el mercado y del manejo de las ventas en grandes superficies de la zona. Dada las responsabilidades de Ximena en el equipo, ella afirmaba que la forma de mantener los acuerdos con estos grandes almacenes dependía de la forma como se hicieran las negociaciones iniciales, ofreciéndoles apoyo permanente en la venta a través de actividades en el canal. Estas actividades eran eventos promocionales que consistían en descuentos por temporadas como el día de la mujer, la madre, el padre, temporada escolar, amor y amistad, entre otros. Eventos de descuento que en términos generales resultan ser buenos para la marca al ser una estrategia de largo plazo (Lal, 1990) y en la que el descuento no se asocia tanto a la marca sino al evento que hace el supermercado. Lo importante para Ximena era tener productos en promoción² y probablemente esto era algo que la marca no había estado haciendo con suficiente fuerza.

“¿Con suficiente fuerza?” respondió Harry Durán, ejecutivo de cuenta senior. Harry tenía un gran conocimiento en mercadeo y llevaba tres años en la empresa trabajando particularmente con los detallistas y

¹ Grandes Superficies: Cadena de almacenes que se caracterizan por tener un área de superficie superior a 1.000 m², que incluyen secciones de alimentos, hogar, tecnología, textiles, otros locales comerciales afines, etc.

² Promoción: Actividades diseñadas para dar a conocer el producto o incentivar las ventas. Ejemplo de estas son, los cupones de descuento, muestras, empaques con prima, concursos, etc.

almacenes pequeños. En este canal, Harry había obtenido un importante desarrollo en ventas, logro que consistía en alcanzar que estos pequeños almacenes estuvieran más motivados a tener el producto y demostraran un comportamiento en ventas de manera cíclica y congruente con las temporadas del año. Este es un desarrollo importante porque no se esperaba que en este canal pudiesen aumentar las ventas, sobre todo porque tradicionalmente las ventas de las diferentes marcas de *Diseños para EL Interior S.A.* y particularmente las ventas de la marca *Soul* se habían dado en grandes superficies.

Por esta razón, Harry consideraba que las estrategias de la competencia era lo que estaba afectando la venta. Para él, no era claro lo que estaba haciendo la competencia en los otros canales pero no estaba siendo efectivo en el detallista donde *Soul* (la marca atípica en el canal) sí estaba teniendo resultado. Por lo tanto, Harry afirmaba con seguridad que "...no es cuestión de fuerza, no es cuestión de tener un gasto en mercadeo extraordinario y gastarnos lo que no tenemos". Dicho esto, quedó pensativo sin respuestas a la pregunta ¿por qué cae la venta de pantaloncillos? El comportamiento de su canal le hacía pensar que quizás el problema no eran las actividades en el canal; una idea que él sabía que era un poco ingenua pues no estaba al tanto del comportamiento actual de las grandes superficies.

Pero Harry había tocado un punto álgido. El equipo de mercadeo había comprometido gran parte del presupuesto en estrategias de comunicación a través de medios impresos y pautas en televisión. Por esta razón,

no tenían forma de aumentar el gasto en canales. Este era un punto importante para Tomás Velásquez quien, a diferencia de Harry, tenía un largo tiempo de trabajar con la compañía, ya que por 25 años había ocupado diferentes cargos comerciales y en ese momento se desempeñaba como asesor comercial para grandes cadenas. Contrario a lo que exponía Ximena, la otra persona del equipo quien tenía mayor contacto con grandes cadenas, Tomás consideraba que más allá de la buena relación con el cliente y bajar indirectamente el precio al producto a través de eventos especiales, la marca estaba teniendo problemas en la comunicación y las piezas publicitarias no estaban diciendo lo cómodo, innovador y bien pensado que es *Soul*: "...yo abro la revista y ese señor con pose de estatua griega no me hace pensar que usar esos pantaloncillos va a ser cómodo", dijo.

Así, Tomás planteó la necesidad de modificar la estrategia de comunicación para que se pudieran evidenciar las características de los pantaloncillos y los beneficios que estos aportaban al consumidor. Así mismo, recomendó trabajar con la agencia de publicidad para consolidar este objetivo en la estrategia de comunicación y hacer evidentes los beneficios de la marca. Adicionalmente, y como parte de la estrategia de entrenamiento en la atención al consumidor final, Tomás consideraba importante la capacitación a las promotoras en el punto de venta, para que ellas fueran consistentes con la comunicación de los beneficios de la marca y así dieran a conocer las ofertas y tuvieran una atención al consumidor oportuna y amable (Wulf y Odekerken-Schröder, 2003). De acuerdo con Tomás, estas

eran las estrategias de comunicación en medios masivos y merchandising en el punto de venta necesarias para facilitar el proceso de decisión de compra del consumidor.

De repente, María interviene y le recuerda a Tomás que la estrategia de merchandising que llevaba la compañía no podía ser mejor, pues todas las prendas estaban exhibidas de acuerdo con los manuales establecidos por el departamento de mercadeo. De esta forma se lograba resaltar las características del producto que se exhibía y por consiguiente mostraba muy bien sus beneficios. Adicionalmente, se había conseguido tener los mejores espacios en góndolas (zonas calientes de alto tráfico, topes y columnas). María no compartía que la estrategia de merchandising estuviera fallando y la prueba estaba en que ella consideraba que la estrategia funcionaba muy bien para las otras líneas de producto de la marca.

Al escuchar la idea de comunicación de Tomás y la explicación de comunicación en el punto de venta de María, Ximena se levantó de su silla pensando entender qué era lo que ocurría y dijo: “Lo que tenemos es un problema de segmentación... el grupo de consumidores se ha ampliado y ya no existe un diseño para cada segmento de mercado. Ya la estrategia diferenciadora que tenemos no está siendo efectiva”. Así, Ximena propuso diseñar pantaloncillos de acuerdo con las necesidades que buscaba cada grupo de consumidores. Esta idea implicaría pensar que existen diferentes segmentos y, de acuerdo con esto, renovar la línea básica y la línea de moda con distintos estilos. Inmediatamente todos se miraron

porque, aunque la idea no era mala, era claro que el riesgo que corrían al cambiar sus diseños era muy alto. Un error podría ser fatal.

El tiempo se agotaba y no llegaban a ningún acuerdo. Ante la confusión, Harry puso la gota que derramó la copa: “En mi canal no hay problemas porque la competencia no es tan agresiva con las promociones, por eso yo creo que es un problema de precio...” Para ser más desconsolador aún, Harry agrega: “... y la guerra de precios no la gana nadie, la perdemos todos” (Hidalgo, Manzur, Olavarrieta, y Farías, 2008; Kumar, Rajiv, y Jeuland, 2001). Tomás estuvo de acuerdo y propuso que la compañía evaluara los precios; argumentó su sugerencia con la experiencia de sus clientes: “Los promotores, tanto de las cadenas como de detallistas y minoristas me han dicho que sus consumidores perciben el precio de *Soul* como del pantaloncillo más caro del mercado y que otras marcas tenían un producto muy parecido a un precio más bajo”.

Resumiendo, las inquietudes del equipo consideraban la comunicación, el precio, la exhibición, la segmentación del consumidor y las estrategias en los canales. Aunque Tomás estaba seguro que el problema era la comunicación y era lo que más debían cuidar porque allí estaban invirtiendo su presupuesto, también pensaba que el precio los estaba afectando. Por otro lado, María no pensaba que estuviera haciendo mal su trabajo en el punto de venta, pero la idea de Ximena la dejó pensando en la posibilidad de que existieran otros segmentos. Adicionalmente, Ximena y Harry consideraban que el éxito de sus ventas dependía de la relación

con sus clientes, grandes cadenas y detallistas, respectivamente; pero al mismo tiempo no dejaban de considerar la posibilidad de que hubiese problemas en el canal de grandes cadenas y su marca aquí se estuviera debilitando, pero ¿por qué?

Después de todas estas ideas, Carolina se sentía más confundida. Para ella, aventurarse a cambiar la estrategia de comunicación no era necesariamente el camino, como tampoco lo era cambiar la forma de la exhibición, ni los diseños, ni el tipo de promociones en el punto de venta. Así como tampoco era una opción clara el cambiar el precio, es más, no sabría ni siquiera si tendría que bajarlo o subirlo. Además, era claro y natural que cada uno de los miembros del equipo tenía sus propios intereses y supuestos acerca de la caída en la venta. Todas las causas planteadas podrían ser válidas pero, ¿cuál era realmente la causa? O por lo menos ¿a cuál apuntar como punto clave para dar lugar a las estrategias? Cada uno proponía una estrategia pero sería evidentemente ilógico tomar esta decisión con los ojos cerrados sin saber en realidad lo que estaba ocurriendo.

Ante la incertidumbre que primaba en el grupo, Carolina vio la necesidad de hacer una investigación de mercados y de no tomar ninguna decisión en términos de comunicación, diseño, precio, exhibición, merchandising u ofertas en el punto de venta, hasta no entender qué pasaba. Así, propuso al grupo conservar la calma hasta no tener los resultados de la investigación. Sin embargo, Harry afirmó que sería un gasto inútil; él continuaba pensando que en su canal

no había problemas. Por otro lado, María reconocía que no podían seguir dando pasos en vano, las decisiones se debían tomar con conocimiento de causa, entonces dirigiéndose a todo el grupo dijo: “Debemos obtener esta información lo más pronto posible, no podemos seguir tomando decisiones solo con nuestra intuición y con lo que los promotores de venta nos cuentan extraoficialmente acerca de los comentarios del consumidor”.

Así, todo el grupo estuvo de acuerdo con solicitar una investigación de mercados. Al llegar a esta decisión, aunque no era la que esperaba, Carolina agradeció a su equipo de trabajo por su tiempo y dedicación. Ella sabía que en estos momentos esta era la mejor opción, esperaba que los resultados dieran respuestas y le permitiría tomar decisiones para detener y contrarrestar la caída en ventas de los últimos cuatro años de la compañía y específicamente de la línea de pantaloncillos de la marca *Soul*. De estos resultados dependerían las decisiones en torno a la estrategia de mercadeo y el direccionamiento del posicionamiento de la marca pero, ¿cuál sería el problema a investigar realmente?

Carolina se dio a la tarea de escribir el *brief* (Lillis, 2002) para dar a conocer a la agencia de investigación su necesidad y lo envió al día siguiente. Unos días más tarde, Carolina y María se reunieron con el equipo de investigación, en la cabeza de Sofía Martínez, una reconocida investigadora de la ciudad. Carolina sabía que en el proceso de formación de María era importante para ella la relación con la agencia de investigación y por esto le pidió que llevara una encuesta

que María espontáneamente había elaborado hace cinco años, antes de lanzar *Soul*. María había diseñado esta encuesta con el propósito de conocer algunas características y preferencias del consumidor (ver Anexo 1.). En ese entonces, había hecho diez encuestas de una forma empírica, seleccionando los consumidores al “azar” entre algunos conocidos y clientes que encontraba en el punto de venta cuando iba a revisar las exhibiciones. Recuerda que entre esas encuestas había conocido a su novio. Entonces sonrío porque recuerda que sus entrevistas fueron un buen momento para charlar. Dada esta experiencia, la reunión con la agencia es desconcertante y a la vez intrigante para María.

6. EL ROL DEL INVESTIGADOR

A través del *brief* y durante la charla con la investigadora, Carolina contó los diferentes supuestos que surgieron a partir de la reunión con su equipo de trabajo. Ella narra cómo cada uno, desde su experiencia y de una manera muy intuitiva, tenía una hipótesis acerca de lo que estaba ocurriendo con el desempeño de la marca. Para Carolina fue sorprendente cómo el solo hecho de escribir y contar su problemática ya le permitía tener un panorama más claro. Las ideas de cada uno de los miembros del equipo fueron analizadas durante la reunión con la agencia de investigación ya que Carolina consideraba que la experiencia de cada uno era válida al tratar de entender el problema que se estaba presentando.

Después de escuchar la experiencia y las hipótesis de todo el grupo a través de Carolina y María, Sofía les preguntó si habían realizado otros

estudios antes. Sofía Martínez es una reconocida investigadora de mercados de la ciudad que tenía experiencia con productos de consumo masivo. Para Sofía era importante escuchar y obtener la mayor cantidad de detalles de la experiencia de su cliente (Mariampolski, 2001). Esto implicaba obtener información acerca de la marca, el consumidor, la categoría y finalmente la problemática específica que enfrentaba su cliente. Así, ante la pregunta de Sofía, María recordó los resultados de la encuesta que había traído consigo. María explicó que había hecho diez encuestas y además había entregado a cada uno de los miembros del equipo entre diez y quince encuestas para que también ellos las respondieran a través de algunos consumidores. En ese entonces, después de que todos tuvieron las encuestas listas, María había organizado la información en tablas (Anexo 2) que había analizado con Carolina. Recordando esta experiencia, María contó a Sofía acerca de los resultados. Esta información, aunque podía no ser válida por la forma en que se llevó a cabo el muestreo y el trabajo de campo (Hair, Bush y Ortinau, 2004), fue un buen punto de referencia para Sofía y le permitió discutir mejor las expectativas que Carolina y María tenían acerca de la investigación.

Continuando la discusión con Sofía, a partir de la información con la que contaban y de su intuición, Carolina y María señalaron en ese momento que uno de los factores de decisión de compra relevante para el cliente de la categoría de pantaloncillos era el diseño. Ellas señalaban que desde el momento del lanzamiento de *Soul*, parecía que existía un gran grupo de consumidores que eran fieles a los

estilos clásicos, los cuales correspondían con precios relativamente más bajos. Ellas describieron, además, otro grupo de consumidores que eran innovadores a quienes les encantaban los nuevos diseños. Sin embargo, estos diseños tenían un mayor precio, es decir, los productos eran antiguos, sin diseño ni color, a precio bajo; o por el contrario, eran productos innovadores, con tecnología en su diseño ergonómico y textura, pero a precios muy elevados (Seo y Lee, 2008). En el mercado no se ofrecía una solución de diseño, tecnología y comodidad, pero con un precio competitivo se hacía fácil el acceso a una clase de consumidor intermedio. Es posible que hubiesen estado pensando en un perfil de consumidor cuando en realidad eran más; tal vez dos, tal vez más. En cualquier caso parecía que debían pensar en términos de segmentos de consumidor (Reynolds y Beatty, 1999). Esta segmentación era además congruente con su posicionamiento de marca.

“No podemos olvidar...” –manifestó Carolina- “...que nuestro posicionamiento de marca es diferenciador mediante la generación de valor agregado basado en la innovación (Peteraf, 1993) y el diseño. Pero pareciera que el cliente en este momento no está encontrando esta opción que nosotros ofrecemos en las góndolas y puntos de venta... *Soul* ofrece innovación, comodidad, última tecnología y diseño”. Carolina continuó mientras Sofía escuchaba, “...el posicionamiento de la marca ha sido bien pensado, es decir, creemos que con *Soul* estamos ofreciendo lo que espera el grupo objetivo que nosotros habíamos definido para la marca. Pero, no sé si es que el posicionamiento no está

alineado con lo que realmente espera el consumidor o si es en realidad una cuestión de actividades en el canal”. Al hacer su análisis con respecto al posicionamiento, Carolina y María observaban de nuevo con Sofía los resultados del estudio anterior (información secundaria – (Hair *et al.*, 2004)). En el momento del lanzamiento, ellas esperaban que los resultados (ver Anexo 2) que observaron fueran congruentes con las expectativas del consumidor, pero aún no sabían si realmente era así.

Carolina reconocía la cantidad de ideas que tenía en su mente. Por eso, paso a paso, con los investigadores dio un orden a estas ideas y sobre todo, estableció la prioridad de sus necesidades de investigación. Durante la charla con Sofía, Carolina observó cómo sus habilidades en investigación le permitían aclarar el problema y así pudo sentirse más tranquila. Ahora sólo esperaba obtener respuestas rápidas para tomar decisiones oportunas para su marca. Para Carolina fue claro que la investigación atendería sus dudas pero no resolvería su problema de ventas ni le diría qué decisión tomar o le indicaría qué estrategias implementar. Sólo le daría respuesta a sus preguntas. Esto significaba, primero, que Sofía debía formular a Carolina las preguntas adecuadas para entender el problema de acuerdo con su intuición e información previa. Segundo, que Sofía debía hacer las preguntas adecuadas a través de una nueva herramienta de investigación, es decir, un cuestionario elaborado especialmente para responder las dudas de *Diseños para EL Interior S.A.*

Carolina supo que este sería un trabajo en equipo en el que el mutuo apoyo respondería muchas preguntas. Así, fue claro cómo este problema que atravesaba la marca se podía convertir en una gran oportunidad para luego plantear una estrategia de mercadeo que impactaría en la zona y a nivel nacional. Carolina esperaba tener los resultados en un mes y con base en estos pensar con su equipo de trabajo en cuál sería su plan de acción.

7. EJERCICIOS PRÁCTICOS Y PREGUNTAS

1. Asuma el rol de Gerente Regional de *Diseños para EL Interior S.A.* y elabore un *brief* en el que se presenten los antecedentes de la investigación, el grupo objetivo y los objetivos de la investigación (Mariampolski, 2001).
2. Tenga en cuenta el concepto de segmentación en la definición del grupo objetivo de la investigación.
3. Revise y corrija la encuesta de María (Anexo 1) teniendo en cuenta la congruencia con sus objetivos de investigación.
4. Asuma el rol de investigador y realice una propuesta metodológica que responda al *brief* que ha elaborado el cliente.
5. Además de la metodología, incorpore a su propuesta el presupuesto y el cronograma para la investigación (Mariampolski, 2001).
6. Otra alternativa para elaborar una propuesta de investigación: El concepto de involucramiento del consumidor está determinado por el involucramiento con el producto, el consumo, la decisión de compra y la comunicación de la marca (O'Casey, 2000). Dicho esto, proponga una investigación de mercados en la que el constructo a medir sea el involucramiento del consumidor.
7. Explique el proceso de investigación de mercados.
8. ¿Cuál es el alcance de la investigación de mercados? Es decir, dada la metodología que proponen, ¿cómo serán útiles los resultados en términos de generalización a la población y capacidad para tomar decisiones?
9. Defina el concepto de selección aleatoria al hablar de muestreo.
10. ¿Cabe la posibilidad de que *Diseños para EL Interior S.A.* no necesite una investigación? Explique.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta dirigida a compradores de pantaloncillos

Apreciado usuario: Estamos realizando un estudio para determinar características del mercado actual de pantaloncillos, con el fin de conocer mejor a los consumidores en sus preferencias. Su opinión es muy importante y nos permitirá encontrar soluciones para satisfacer de la mejor manera sus necesidades de producto. De antemano agradecemos su colaboración.

1. ¿Quién compra usualmente los pantaloncillos en su hogar?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. Usted | <input type="text"/> |
| 2. Su pareja | <input type="text"/> |
| 3. Otro ¿quién? | <input type="text"/> |

2. Ordene, de acuerdo con su preferencia estableciendo el número 1 como el aspecto menos preferido y el número 5 como el más preferido.

Cualidad	Posición
Precio	_____
Calidad	_____
Diseño	_____
Marca	_____
Tradicición	_____

3.Cuál es la marca de pantaloncillos que usualmente compra:

- | | |
|-----------------|---------|
| 1. Pat Primo | _____ |
| 2. Leo | _____ |
| 3. Punto Blanco | _____ |
| 4. Soul | _____ → |
| 5. Otro, ¿cuál? | _____ |

NOTA: Continúe si la persona SI ha comprado pantaloncillos Soul, de lo contrario agradezca y termine la encuesta.

4. Abajo se encuentran diferentes marcas de pantaloncillos, evalúe su forma de actuar frente a cada una según la característica que se enuncia en orden de preferencia, siendo 1 la menor de mayor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

	Pat Primo	Leo	Punto Blanco	Soul
Precio				
Calidad				
Diseño				
Comodidad				

5. ¿En su última compra adquirió pantaloncillos SOUL? SÍ _____ NO _____
Si contesta NO explique POR QUÉ

6. ¿Cuántas veces en el año compra usted pantaloncillos? _____

Inicio de año Día del Padre
Navidad Otro ¿Cuál?

7. ¿Cuántas unidades compra? _____

8. Cuál estilo de pantaloncillo prefiere usted?

Estilo Tanga _____ **Estilo Bikini** _____
Estilo Clásico _____ **Estilo Boxer** _____

9. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una unidad de pantaloncillos?

Estilo Tanga \$ _____ **Estilo Bikini** \$ _____
Estilo Clásico \$ _____ **Estilo Boxer** \$ _____

10. ¿En dónde compra usted el producto? **Cuáles**

- | | | |
|----|----------------------------|----------------------|
| 1. | Almacenes de cadena. | <input type="text"/> |
| 2. | Boutiques. | <input type="text"/> |
| 3. | Punto de venta Propio Soul | <input type="text"/> |
| 4. | Mayoristas. | <input type="text"/> |

11. A continuación se plantean algunas afirmaciones que las personas han mencionado. Por favor, califique 5 si está totalmente de acuerdo, 4 si está algo de acuerdo, 3 si no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 si está algo en desacuerdo y 1 si está en desacuerdo

12. Género: 1. F _____ 2. M _____

13. Edad :

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Me gusta que me regalen ropa interior	
Busco la marca de mi producto preferido hasta encontrarla	
Me gusta comprar la ropa interior de mi pareja	
Para mí el deporte es una práctica necesaria por salud	
Cuando encuentro algo que me gusta no es importante el precio	
Me gusta compartir distintas actividades con mis amigos	
Usualmente compro mi ropa interior en almacenes de cadena	

18-24 años

35-44 años

55 años en adelante

25-34 años

45-54 años

14. Estado civil:

1. Soltero _____

2. Casado _____

3. Viudo _____

4. Divorciado _____

15. Nivel de ingresos:

1. menos de \$340.000

2. \$340.001-\$680.000

3. \$680.001-\$1'500.000

4. \$1.500.000 en adelante

16. Ocupación

1. Trabaja actualmente

2. Estudiante

3. Trabaja en el hogar

17. Nombre _____

Anexo 2.

Gráfico 1. Datos demográficos, perfil de consumidor de pantaloncillos

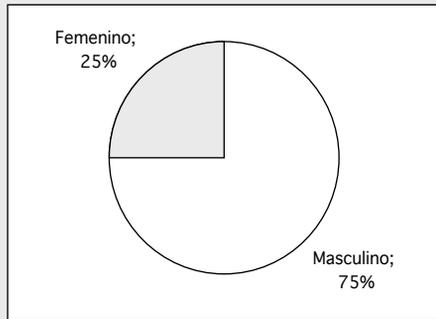
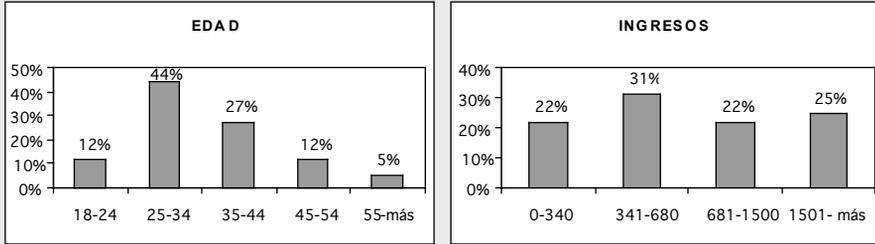


Gráfico 2. Quién decide la compra

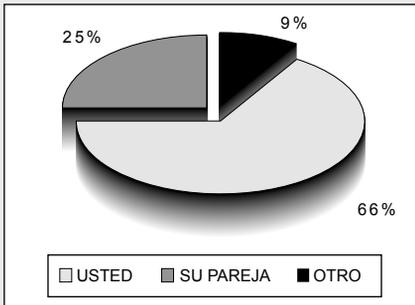


Gráfico 3. Características de preferencia

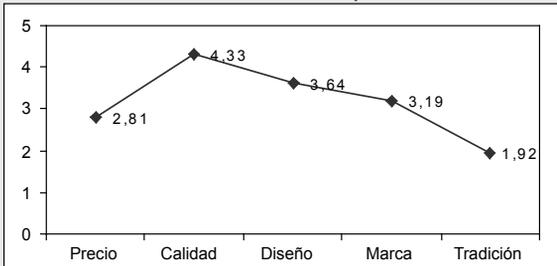


Gráfico 4. Marcas que compra

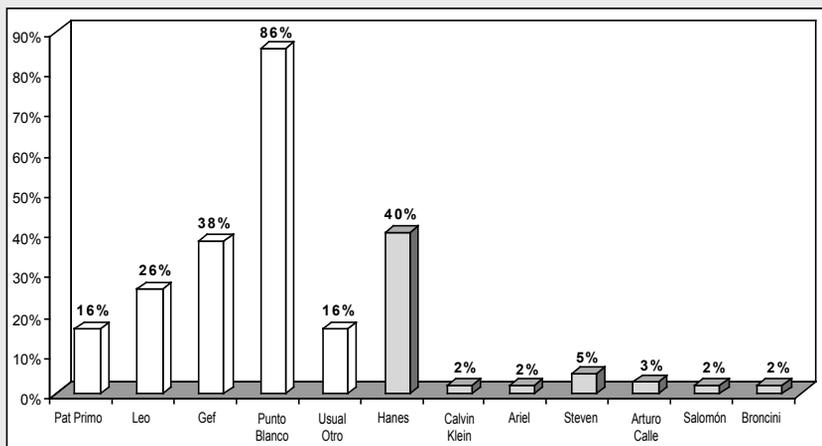


Gráfico 5. Razones de compra

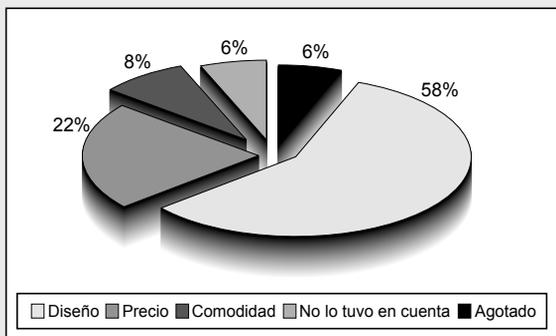


Gráfico 6. Factores de decisión de la compra

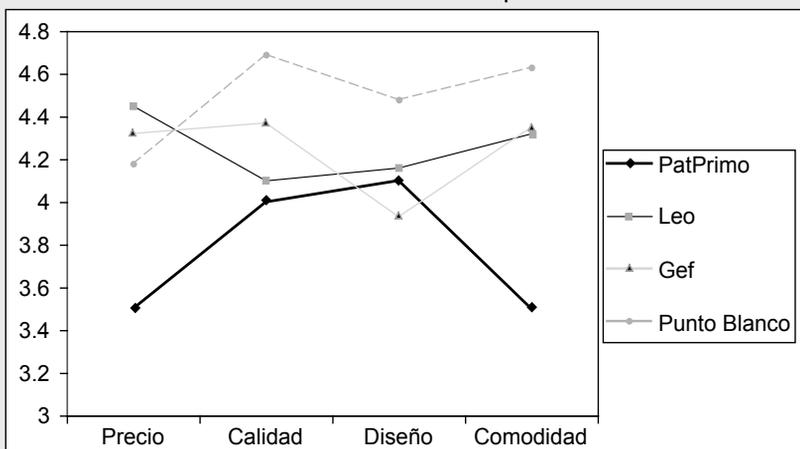


Gráfico 7. Número de unidades y frecuencia de compra

N	Válidos	68
	Perdidos	2
Media		8,94
Mediana		8
Moda		12

Gráfico 8. Precio que paga por cada estilo de pantaloncillo

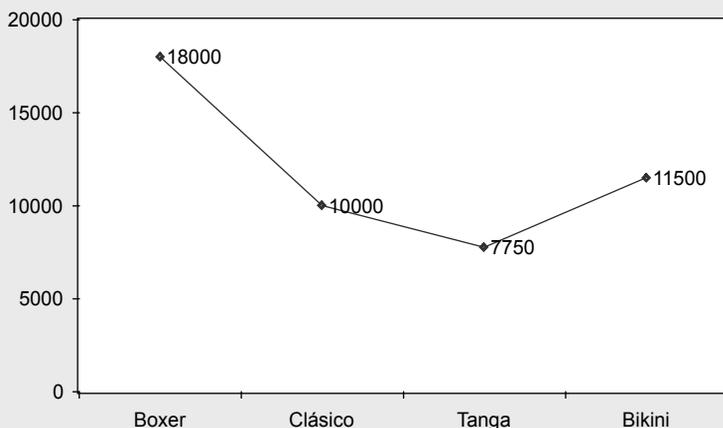


Gráfico 9. Definición de grupo de consumidores

	Solteros	Casados
Me gusta que me regalen ropa interior	2	5
Busco la marca de mi producto preferido hasta encontrarla	4	5
Me gusta comprar la ropa interior de mi pareja	2	4
Para mi el deporte es una práctica necesaria por salud	5	5
Cuando encuentro algo que me gusta no es importante el precio	4	4
Me gusta compartir con mis amigos	4	5
Usualmente compro mi ropa interior en almacenes de cadena	5	5

Gráfico10. Situaciones para preferencia de compra

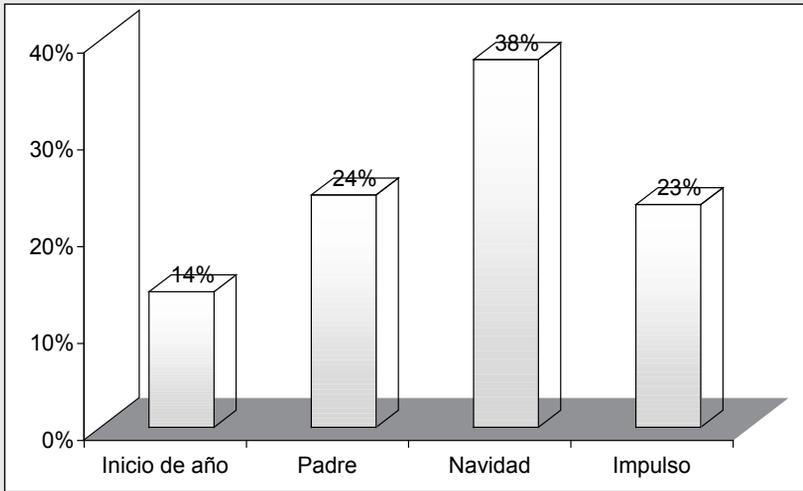


Gráfico 11. Grupo objetivo estratégico

Conglomerado	1 Solteros	17000
	2 Casados	47000
Válidos		64000
Perdidos		1000

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, A. (2008). Percepciones del color y de la forma de los empaques: una experiencia de aprendizaje. *Estudios Gerenciales*, 24 (106), 31-45.
- Buck, R., Anderson, E., Chaudhuri, A. y Ray, I. (2004). Emotion and reason in persuasion: Applying the ARI model and the CASC Scale. *Journal of Business Research*, 57(6), 647-656.
- Crane, D. y Bovone, L. (2006). Approaches to material culture: The sociology of fashion and clothing. *Poetics*, 34(6), 319-333.
- Frith, H. y Gleeson, K. (2004). Clothing and Embodiment: Men Managing Body Image and Appearance. *Psychology of Men and Masculinity*, 5(1), 40-48.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2004). *Investigación de Mercados, en un ambiente de información cambiante*. (2da Edición.). Méjico: Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Fariás, P. (2008). Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 61(6), 691-696.
- Kumar, N., Rajiv, S. y Jeuland, A. (2001). Effectiveness of Trade Promotions: Analyzing the Determinants of Retail Pass Through. *Marketing Science*, 20(4), 382-404.
- Lal, R. (1990). Price Promotions: Limiting Competitive Encroachment. *Marketing Science*, 9(3), 247-262.
- Lewin, J. E. y Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- Lillis, G. (2002). *Delivering results in qualitative market research*. London, UK: Sage.
- Lockshin, L. S., Spawton, A. L. y Macintosh, G. (1997). Using product, brand and purchasing involvement for retail segmentation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(3), 171-183.
- Mariampolski, H. (2001). *Qualitative Marketing Research: a comprehensive guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O' Cass, A. (2000). An assessment of consumers product, purchase decision, advertising and consumption involvement in fashion clothing. *Journal of Economic Psychology*, 21(5), 545-576.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Reynolds, K. E. y Beatty, S. E. (1999). A relationship customer typology. *Journal of Retailing*, 75(4), 509-523.
- Seo, S. y Lee, Y. (2008). Shopping values of clothing retailers perceived by consumers of different social classes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 491-499.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*: New York, NY: Bantam.
- Weitz, B. A. y Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Wilson, E. J. y Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: Building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Wulf, K. D. y Odekerken-Schröder, G. (2003). Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 95-108. ☀

