

Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Administración y Negocios
Trabajo de Investigación Final
Lic. en Administración de Empresas

Estrategias de marketing aplicadas en la industria relojera argentina frente a las nuevas tendencias en el patrón de comportamiento del consumidor

Autores

❖ Figueras, Noelia

❖ Oviedo, Ludmila

Tutora

❖ Dra. De Arteche, Mónica

Noviembre 2013



Índice de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	7
ABSTRACT.....	8
AGRADECIMIENTOS.....	9
JUSTIFICACIÓN	11
PROBLEMA.....	11
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
HIPÓTESIS.....	12
OBJETIVOS.....	12
ALCANCE.....	13
MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LOS RELOJES	14
1.1 HISTORIA Y ORIGEN DEL RELOJ.....	14
1.2 ESCENARIO INTERNACIONAL DE LA RELOJERÍA	18
1.2.1 INDUSTRIA RELOJERA SUIZA.....	18
1.2.1.1 <i>¿Qué futuro tiene el reloj suizo?</i>	<i>19</i>
1.2.1.2 <i>Los relojes suizos, a imagen de la cultura china.....</i>	<i>21</i>
1.2.2 INDUSTRIA RELOJERA ORIENTAL	22
1.2.2.1 JAPÓN.....	22
1.2.2.2 CHINA.....	23
1.2.3 INDUSTRIA SUIZA Y CHINA EN LA ACTUALIDAD.....	24
CAPÍTULO II: ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS AL NEGOCIO DE LA VENTA DE RELOJES.....	26
2. EL MARKETING COMO HERRAMIENTA DEL ÉXITO	27
2.1 PROPUESTA DE VALOR	28
2.2 DIFERENCIACIÓN.....	28
2.2.1 VENTAJA COMPETITIVA	29
2.3 SEGMENTACIÓN	30
2.3.1 <i>Tipos de segmentación</i>	<i>30</i>
2.3.2 <i>Selección de segmentos de mercados meta</i>	<i>32</i>
2.3.3 <i>Los precios y la estrategia de segmentación</i>	<i>32</i>
2.3 POSICIONAMIENTO.....	32
2.5 MEZCLA DE MARKETING	33
2.5.1 <i>Los canales de marketing y la elección de la estrategia de distribución.....</i>	<i>33</i>
2.6 CICLO DE VIDA DE LA MARCA: DISCURSOS TEÓRICOS	34
2.6.1 <i>Implicancias para los vendedores.....</i>	<i>38</i>
2.7 MARKETING ESTRATÉGICO	38
2.8 COMUNICACIONES DE MARKETING.....	39

2.8.1	<i>Publicidad</i>	39
2.8.2	<i>Publicidad en Internet</i>	41
2.9	“MARKETING DE MODA”	41
2.9.2	<i>Diferenciación de la moda</i>	42
2.9.3	<i>Localización y dimensión de los puntos de venta</i>	43
CAPÍTULO III: TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA RELOJERA		44
3.1	IMPACTO DE LOS RELOJES INNOVADORES	44
3.1.1	<i>Accesorio de moda</i>	47
3.2	CONCEPTO Y BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS VERDES	49
3.2.1	<i>Marketing verde y actividades a favor del medio ambiente</i>	49
3.2.2	<i>¿Por qué apostar a un “Green Marketing”?</i>	53
3.2.3	<i>Reglas de oro del Green Marketing</i>	53
3.2.4	<i>Beneficios del Green Marketing</i>	55
3.3	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA DE MARCAS RELOJERAS	55
3.3.1	<i>Responsabilidad Social</i>	55
3.3.2	<i>¿Estrategia de RSE o RSE Estratégica?</i>	58
PARTE III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO		60
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TRIANGULACIÓN		60
1.1	CUADRO DE METODOLOGÍA: DIMENSIONES E INDICADORES	64
2. TRABAJO DE CAMPO		65
2.1	ANÁLISIS DE CASOS	65
2.1.1	<i>Caso Swatch</i>	65
2.1.2	<i>Caso Timex</i>	69
2.1.3	<i>Caso Citizen</i>	70
2.1.4	<i>Caso Seiko</i>	73
2.1.5	<i>Caso Orient</i>	78
2.1.6	<i>Caso Victorinox</i>	81
2.1.7	<i>Ciclo de vida de las marcas analizadas</i>	84
2.1.8	<i>Análisis de las marcas estudiadas</i>	86
2.2	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	88
2.2.1	<i>Encuestas: Método de la escala de Likert</i>	92
2.2.1	<i>Encuestas: Método de la escala de Likert (continuación)</i>	94
2.3	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	98
2.3.1	<i>Entrevistas: Comerciantes mayoristas y minoristas</i>	98
2.3.2	<i>Entrevistas: resumen de indicadores utilizados</i>	103
2.3.3	<i>Entrevistas: Método Osgood</i>	106
3. CONCLUSIONES		109

4. IMPLICANCIAS	112
5. ANEXOS	114
5.2 ENTREVISTAS A MINORISTAS DEL RUBRO	126
5.3 ENCUESTA A CONSUMIDORES FINALES	133
5.4 FOTOGRAFÍAS	135
5.5 CERTIFICADOS OBTENIDOS EN LA CAPACITACIÓN DE VICTORINOX	136
6. BIBLIOGRAFÍA	138

Índice de figuras

Figura 1: Reloj solar de una sola aguja. (Fuente: Wikipedia.com).	14
Figura 2: Reloj de pulsera antiguo. (Fuente: Relojeria.com).	15
Figura 3: Reloj de bolsillo. (Fuente: Tiempodereloes.com).	15
Figura 4: Reloj Swatch. (Fuente: Swatch.com).	15
Figura 5: Reloj Rolex. (Fuente: Rolex.com).	17
Figura 6: Reloj Tag Heuer. (Fuente: Tagheuer.com).	17
Figura 7: Modelo clásico para Victorinox (Fuente: Victorinox.com).	17
Figura 8: Sello de calidad relojería suiza. (Fuente: Swissworld.com).	19
Figura 9: Relojes iWatch para Apple. (Fuente: Apple.com).	44
Figura 10: Reloj inteligente para Samsung. (Fuente: Samsung.com).	45
Figura 11: Reloj Michael Kors. (Fuente: Michaelkors.com).	48
Figura 12: Reloj 47 Street. (Fuente: 47street.com.ar).	48
Figura 13: Reloj Adidas. (Fuente: Adidas.com.ar).	48
Figura 14: Logo tiempo de “volverse verdes”. (Fuente: Ecomarketing.com).	50
Figura 15: Triangulación (Fuente: Elaboración propia).	63
Figura 16: Cuadro de dimensiones e indicadores. (Fuente: Elaboración propia).	64
Figura 17: Relojes colección Full- Blooded para Swatch. (Fuente: Swatch.com).	66
Figura 18: Reloj colección Swatch-Tiffany & company. (fuente: Swatch.com).	68
Figura 19: Reloj edición especial juegos olímpicos Atlanta 1996. (fuente: Swatch.com).	68
Figura 20: Reloj Timex, colección deportiva. (fuente: Timex.com).	70
Figura 21: Reloj Citizen colección eco-drive. (fuente: Citizen.com).	71
Figura 22: Reloj Citizen colección Eco-drive. (fuente: Citizen.com).	72
Figura 23: Reloj colección Grand Seiko. (fuente: Seiko.com).	74
Figura 24: Gráfico ventajas de productos verdes. (fuente: Seiko.com).	76
Figura 25: Logo productos eco-amigables para Seiko. (fuente: Seiko.com).	76
Figura 26: Reloj Orient. (fuente: Orient-watch.com).	80
Figura 27: Modelo Victorinox Alpnach Mechanical chronograph. (fuente: Victorinox.com).	83

Figura 28: Capacitación Victorinox en el mes de octubre en Puerto Madero. (fuente: Elaboración propia)....	83
Figura 29: Representación de la distribución muestral por edades. (fuente: Elaboración propia).	88
Figura 30: Representación del nivel de estudios alcanzado por la muestra. (fuente: Elaboración propia).....	89
Figura 31: Representación del género de la población encuestada. (fuente: Elaboración propia).	89
Figura 32: Representación de las características valoradas por el consumidor. (fuente: Elaboración propia).	90
Figura 33: Representación de la incidencia de RSE en la elección de un reloj. (fuente: Elaboración propia).	90
Figura 34: Representación del reemplazo del reloj por el celular. (fuente: Elaboración propia).	91
Figura 35: Resultados obtenidos en tabla acerca de las características más valoradas en un reloj por el consumidor. (fuente: Elaboración propia).	93
Figura 36: Resultados obtenidos en tabla con escala likert acerca de las encuestas efectuadas. (fuente: Elaboración propia)	95
Figura 37: Análisis de los principales indicadores dinamizados en las entrevistas a comerciantes mayoristas. (fuente: Elaboración propia).....	104
Figura 38: Análisis de los principales indicadores dinamizados en las entrevistas a comerciantes minoristas. (fuente: Elaboración propia).	105
Figura 39: Método osgood para la variable del uso de e-commerce. (fuente: Elaboración propia).	106
Figura 40: Método osgood para la variable estrategia de publicidad. (fuente: Elaboración propia).	107
Figura 41: Método osgood para la variable uso de RSE. (fuente: Elaboración propia).	107
Figura 42: Método osgood para la variable uso del celular. (fuente: Elaboración propia).....	108
Figura 43: Capacitación Victorinox Puerto Madero (fuente: Elaboración propia).	135
Figura 44: Evento Victorinox del mes de octubre en Puerto Madero (fuente: Elaboración propia).	135

Resumen ejecutivo

Considerando las **nuevas tendencias** percibidas en nuestro país a partir de la globalización que ha tenido lugar en los últimos años en la industria relojera, particularmente las nuevas tecnologías y las marcas integradas, hemos decidido realizar una investigación acerca de su incidencia sobre las marcas líderes del mercado y los consumidores que aún siguen confiando en ellas.

Comenzaremos con una breve introducción al mundo de los relojes, detallando los países de origen del mismo, sus características e implicancias en la actualidad y la diversidad que estos presentan en respuesta a los comportamientos, gustos y preferencias de los consumidores. Por otra parte, procederemos a especificar las **herramientas de marketing** que podrían ser utilizadas por las empresas tradicionales y aquellas que comercializan relojes Premium. Además, desarrollaremos las características de los negocios verdes y los aspectos relevantes de la RSE.

Por otro lado, expondremos el tipo de metodología utilizada para llevar adelante nuestra investigación, compuesta por entrevistas a expertos mayoristas y minoristas del rubro, que han tenido lugar en la Exposición BairesJoya, encuestas a clientes potenciales y análisis de casos de las marcas que supieron aprovechar las oportunidades del mercado a través de las estrategias de marketing desarrolladas, tales como Swatch, Timex, Orient y Victorinox, logrando posicionarse con éxito a nivel mundial, y aquellas que han percibido a los negocios verdes como fuente de **ventaja competitiva**, entre los cuales podemos mencionar a Citizen y Seiko. De esta manera, nos proponemos dar respaldo a los lineamientos expuestos al inicio de nuestro trabajo.

Para finalizar, presentaremos las conclusiones obtenidas a partir de los datos recabados en el curso de esta investigación, con el propósito de dar respuesta a las preguntas que dieron origen a la misma. Asimismo, logramos asociar las distintas opiniones obtenidas a partir de los instrumentos mencionados anteriormente, siendo divergente en relación a nuestras ideas planteadas al comienzo de este camino. Concluiremos nuestro trabajo de investigación, exhibiendo una serie de implicancias pensadas en pos de contribuir a la mejora de la industria relojera, en cuanto a sus acciones de **Responsabilidad Social Empresaria** y la diversificación de su cartera de productos.

Abstract

Bearing in mind the perceived **trends** in our country from the globalization that has taken place in recent years in the watch industry, particularly new technologies and integrated brands, we decided to carry out a research about their impact on market leading brands and consumers who are still relying on them.

First we will start with a brief introduction to the world of watches, detailing their original countries, characteristics and implications nowadays and their diversity in response to the behaviors, tastes and preferences of consumers. On the other hand, we will specify the **marketing tools** that could be used by companies and those who market traditional premium watches. In addition, we will develop the characteristics of green business and the relevant aspects of Corporate Social Responsibility.

Furthermore, we will discuss the type of methodology used to conduct our research, consisting of interviews with experts wholesalers and retailers in the industry, that have taken place in the Exhibition BairesJoya, potential customer surveys and case studies of brands that took advantage market opportunities through promotion strategies developed, such as Swatch, Timex, Orient and Victorinox, successfully positioning itself globally, and those that have perceived green businesses as a source of **competitive advantage**, for example Citizen and Seiko. In this way, we intend to support the guidelines stated at the beginning of our work.

Finally, we present the conclusions from the information collected in the course of this research, in order to answer the questions that gave rise to it. Also, we join the different views obtained from the above instruments, being divergent in relation to our ideas raised at the beginning of this way. We conclude our investigation, exhibiting a number of implications intended to contribute towards the improvement of the watch industry, in terms of its **Corporate Social Responsibility** activities and diversification of its product portfolio.

Agradecimientos

Queremos agradecer a todos aquellos que nos han acompañado a lo largo de nuestros años de desarrollo profesional. En primera instancia, a familiares y amigos por la ayuda diaria y el apoyo incondicional. A nuestra tutora Dra. Mónica De Arteche, por su paciencia y colaboración al guiarnos en los lineamientos del trabajo final. A quienes hemos consultado, tales como los Gerentes de Swatch, Citizen, Seiko, Paddle y Victorinox por tomarse su tiempo y dedicación en responder a nuestras inquietudes, así también como a aquellas personas predispuestas a proporcionar sus opiniones acerca del argumento en cuestión. Por último, a todos y cada uno de quienes aportaron su granito de arena para alcanzar este arduo y complejo camino que está llegando a su fin.

Tema

Estrategias de marketing aplicadas en la industria relojera argentina frente a las nuevas tendencias en el patrón de comportamiento del consumidor.

Justificación

Problema

El estilo y la elegancia se encuentran en los pequeños detalles y en cómo cada uno elija lucirlos. Los relojes, ya sean caros o baratos, grandes o pequeños, llamativos o discretos son uno de los complementos más sofisticados para marcar realmente un estilo propio.

Para nadie es un secreto que el reloj es uno de los accesorios fundamentales en cualquier guardarropa, sea para hombre o mujer, siendo este un accesorio ideal a la hora de vestirse para cualquier ocasión. El reloj es hoy parte de la moda y del estilo de vida de las personas.

Mediante la oferta de calidad, precisión, singularidad, constancia, tradición, diseño e innovación, los relojes suizos se mantienen como líderes de calidad en la industria desde hace medio milenio a nivel mundial. Todas las características mencionadas constituyen las ventajas competitivas de este país, creando un producto altamente valorado por el cliente.

Los relojes inteligentes se presentan como una nueva y posible amenaza para el reloj tradicional, siendo que estamos entrando en la era de la informática. No cabe duda de que una de las grandes tendencias que está por venir es la de la tecnología vestible. En particular, los relojes inteligentes o smartwatches parecen estar en la mira de varias start-ups y de muchas grandes compañías.

Los relojes marcan tendencia. Desde que no cumplen sólo el rol de indicar la hora, función que han ocupado muchos celulares, el diseño, los colores y materiales se llevan todas las miradas. Hoy en día podemos observar que los consumidores presentan diversas preferencias hacia el reloj elegido, teniendo en cuenta moda, calidad, marca y Responsabilidad Social Empresaria. La tradición de adquirir un reloj como un simple producto que indique la hora, parece estar quedando atrás.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las estrategias de marketing implementadas en el mundo de los relojes y cómo impactan los cambios, tendencias del mercado y gustos y preferencias de las personas en él?
- ¿De qué manera la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria repercute en la preferencia del consumidor a la hora de adquirir un reloj?

Hipótesis

- Las actuales estrategias de marketing implementadas en la industria relojera pueden resultar eficientes a partir del impacto de las nuevas tendencias, creando una fuerte imagen de marca.
- Las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria han repercutido positivamente en las ventas de las marcas que la utilizan, en segmentos de 16 a 35 años.

Objetivos

- Analizar las decisiones del plan de marketing que han implementado las marcas de relojes Premium frente a las tradicionales.
- Analizar la influencia de relojes innovadores desarrollados por Samsung, Microsoft, Google, LG y Apple.
- Proponer posibles estrategias orientadas hacia la Responsabilidad Social Empresaria y negocios verdes a fin de que las empresas se mantengan competitivas en el futuro de la industria relojera.

Alcance

Los aspectos macroeconómicos de la industria relojera no han sido considerados en este trabajo dados los objetivos planteados al inicio del mismo, avocados a cuestiones estratégicas implementadas por las empresas de este sector. Por otro lado, hemos acotado la investigación a determinadas marcas del rubro, excluyendo aquellas que comercializan sus piezas a un valor superior a U\$S 3000, tales como Rolex, Tag Heuer, Omega y Cartier, siendo que el mercado argentino no resulta de los más atractivos para este tipo de compañías.

Marco Teórico

Capítulo I: Introducción al mundo de los relojes

1.1 Historia y origen del reloj

Desde la prehistoria el hombre midió el tiempo. Erigió columnas de piedra de modo que cuando un astro coincidiera con su alineación, señalase un momento o fecha importante. A continuación, se ilustra un modelo de reloj solar de una sola aguja, instrumento utilizado desde tiempos muy remotos con el fin de medir el paso de las horas, minutos y segundos.



Figura 1: Reloj solar de una sola aguja. (Fuente: Wikipedia.com).

El Reloj Mecánico se inventó en la Edad Media. Sin embargo, la mayor parte de los historiadores consideran que estos relojes ya existían en Europa con anterioridad, como ser en las últimas décadas del siglo XIII y que muchas ciudades Europeas ya poseían relojes públicos en los primeros años del siglo XIV. (Enciclopedia Clarín, 2007).

Sin embargo, otros autores como Gándara M. (2010), expone que el nacimiento del reloj de pulsera se produce entre finales del siglo XIX y principios del XX. Los primeros relojes que fueron adaptados para ser llevados en la muñeca tenían frecuentemente un uso estético, y por lo tanto, eran frágiles y delicados. Por todo ello, el uso de un reloj llevado en la pulsera fue considerado, durante algún tiempo, exclusivamente femenino. En la siguiente imagen, reflejaremos uno de los tantos modelos de este tipo de reloj, poco populares para los varones al considerarlos similares a una joya femenina y quienes tenían preferencia por el reloj de bolsillo.



Figura 2: Reloj de pulsera antiguo. (Fuente: Relojeria.com).

La posibilidad de consultar la hora, cómoda y rápidamente terminó por imponerse. Los primeros relojes tenían el cristal protegido por una parrilla o reja mecánica que posteriormente fue relativamente común en los relojes militares durante la Primera Guerra Mundial.

El reemplazo del reloj de bolsillo por el de pulsera en el ejército, llegó a convertirse en un símbolo de eficiencia militar. A continuación, detallaremos en imágenes un reloj de bolsillo preferentemente utilizado por el sector masculino de la época, en oposición a un modelo Swatch, innovador en cuanto a sus colores y diseños.



Figura 3: Reloj de bolsillo. (Fuente: Tiempodereloes.com).



Figura 4: Reloj Swatch. (Fuente: Swatch.com).

Los materiales más habituales en los relojes de transición de bolsillo a pulsera eran el hierro pavonado, la plata, el metal cromado, niquelado o enchapado en oro (de 14K).

Transcurridos varios años, en 1928, los relojes de pulsera ya eran más vendidos que los de bolsillo, y en el año 1935 ya constituían el 85% de la fabricación relojera.

Según el autor, Pazos R. (2011) en sus inicios, el reloj era un elemento ornamental utilizado por los caballeros medievales, quienes los lucían orgullosos en sus chalecos, presumiendo de su diseño o de su maquinaria. Sin embargo, luego de la llegada de los relojes digitales y de cuarzo, la atención se centró más en la funcionalidad.

En los tiempos modernos, el reloj ha vuelto a recobrar su lugar, sin limitarse a ser un elemento funcional, aportando un valor agregado. Dentro de la industria relojera, podemos encontrar una diversidad de líneas diseñadas de acuerdo al target que se busca satisfacer.

En primer lugar, los relojes de media gama buscan brindar estándares medios de calidad, marcando tendencia en cuanto a los colores, y diseños de los mismos a fin de ofrecer un accesorio a la hora de vestir, reflejando la personalidad de quien lo usa tanto para hombres como para mujeres.

En cuanto a los relojes de alta gama, estos deben de estar fabricados con elementos de primera calidad, materias primas que aseguren la durabilidad del reloj para que los mismos sean perdurables en el tiempo, convirtiéndose en una inversión a largo plazo. Por otra parte, deben de tener un diseño elegante y atractivo, que puede resultar más o menos sobrio o vanguardista, sin abandonar los cánones de elegancia, permitiendo a su dueño utilizarlo en cualquier ocasión.

Tal es así, que podremos destacar en imágenes tres de las marcas de alta gama más reconocidas por el público: Rolex, Tag Heuer y Victorinox.

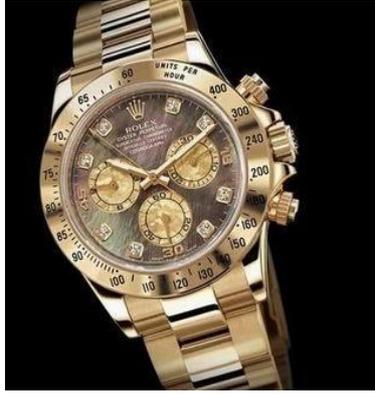


Figura 5: Reloj Rolex. (Fuente: Rolex.com).



Figura 6: Reloj Tag Heuer. (Fuente: Tagheuer.com).



Figura 7: Modelo clásico para Victorinox. (Fuente: Victorinox.com).

1.2 Escenario internacional de la relojería

1.2.1 Industria relojera suiza

Calidad, precisión, singularidad, constancia, tradición, diseño, innovación...No faltan cualidades para describir la versatilidad de la industria relojera suiza. Produce instrumentos de cronometraje pequeños y ultracomplejos, la mezcla perfecta de conocimientos tradicionales y tecnología moderna, diseñando un reloj para cada muñeca. Los relojes suizos son reconocidos en todo el mundo, por ser uno de los mejores de la industria. De hecho, uno de los productos ícono de Suiza es el reloj, el cual ha logrado un posicionamiento sin precedentes en la mente de los consumidores.

Fabricados con la tecnología más avanzada, junto a la tradicional artesanía que les ha hecho tan famosos, su cartera de productos es completa y de reconocida calidad, mediante innovaciones técnicas y creativas permanentes. Hay relojes para cada gusto y segmento: desde el reloj de plástico barato de producción en serie, hasta las obras maestras de la relojería con bordes de oro y diamantes. El segmento que abarcan los relojes suizos son hombres y mujeres entre 30 y 60 años, personas del grupo socioeconómico ABC1, aquellos dispuestos a pagar un precio elevado por un producto que satisfaga las distintas necesidades como ser: status, calidad y durabilidad.

Según el Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza, el 95% de los relojes fabricados en este país son destinados a la exportación, siendo la industria relojera un sector clave de la economía nacional.

Hoy en día, Swiss Watch, la empresa que fabrica los relojes suizos, ha sido calificado como el tercer mayor fabricante y exportador de relojes del mundo. Esto puede ser verdad por el hecho de que Swiss Watch fabrica y exporta más de 26 millones de relojes cada año. La compañía se complace de ser la empresa de mayor producción de relojes actualmente.

De esta manera, es responsable de más de la mitad de la producción de relojes en todo el mundo, ya que pone mucho tiempo y dedicación en la fabricación de cada uno de sus

relojes, a diferencia de otras empresas. (Departamento Federal de Asuntos Exteriores recuperado Septiembre, disponible en www.swissworld.com).

Exportación de la industria relojera suiza en unidades

- Total por año: 26 millones de relojes de todas las marcas
- Suiza: 26,1 millones, representando el 2,3% por año
- China: 671,2 millones, representando el 60,1% por año
- Hong Kong 419,1 millones, representando el 37,6% por año

Exportación de la industria relojera suiza en valores

- Suiza: 15500 millones, es decir un 60% del valor de la producción de relojes
- China: 3,1 500 millones, es decir un 12% del valor de la producción relojera
- Hong Kong: 7,4 500 millones, es decir un 28% del valor

1.2.1.1 ¿Qué futuro tiene el reloj suizo?

El siglo XXI empezó con buen rumbo para la relojería helvética. Las exportaciones siguen siendo importantes sobre todo a los países como, Hong Kong, Estados Unidos, Japón, Francia e Italia. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

Mediante el sello de calidad ‘Swiss made’, se pretende preservar la alta calidad técnica de los relojes con su estética distintiva indicando, no sólo el país de origen, sino también consolidando la alta reputación de las marcas apreciadas por los clientes en todo el mundo. El mismo se ilustra a continuación.



Figura 8: Sello de calidad relojería suiza. (Fuente: Swissworld.com).

Gracias a la implementación de leyes, acuerdos internacionales y convenios multilaterales establecidos por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), Suiza ha creado el marco legal para luchar por la protección de los relojes bajo su fabricación, siendo que la piratería y la falsificación ha perjudicado al mercado relojero desde hace mucho tiempo.

La Fundación de la Alta Relojería analizó que en el mercado internacional, se comercializan por año unos 40 millones de relojes suizos falsificados, resultando una posible amenaza para la industria suiza al perjudicar su buena reputación y productos de alto nivel de calidad. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

La tradición de los relojes suizos comienza en la ciudad de Ginebra, extendiéndose luego hacia el resto del país. No obstante y ante la existencia de momentos difíciles, como inestabilidad política, dura competencia, y procesos laborales inseguros y fragmentados, el tiempo de la industria relojera suiza nunca se detuvo.

A lo largo del siglo XIX, la industria relojera suiza ha logrado triunfos inalcanzables por encima de sus competidores. Tal es así, que para este período ya había superado a la industria estadounidense, convirtiéndose en uno de los países productores más importantes a nivel mundial. Por su parte, y con la fabricación en masa de componentes relojeros en la segunda mitad del siglo XIX, Estados Unidos consiguió enfrentarse a Suiza al desarrollar piezas muy precisas y útiles para distintos modelos. Fue un golpe duro para la industria relojera suiza quien, además de sufrir una disminución en sus exportaciones a su país competidor en sólo diez años, comenzó a adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, desarrollando así la mecánica de precisión y fabricación de componentes industriales.

Como consecuencia, a principios del siglo XX, los relojeros suizos lograron suministrar a sus productos finales funciones adicionales, tales como cronómetros y calendarios, restableciéndose la competitividad de los mismos. Mediante fuertes innovaciones en la mecánica y fabricación, como ser en 1920 que Rolex lanza su primer reloj resistente al

agua y en 1926 se fabrica el primer reloj pulsera automático en Grenchen, Suiza consigue reactivar su producción relojera nacional, posicionándose nuevamente a la vanguardia y ocupando durante varias décadas el liderazgo en el mercado internacional. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

Sin embargo, la participación de Suiza no fue significativa para la revolución relojera. Las empresas suizas desaprovecharon la oportunidad de aplicar la tecnología del primer reloj de cuarzo en la producción en serie, desarrollado en 1967 en el Centro Electrónico Relojero en Neucastel.

Por lo que sus principales competidores, como ser los japoneses y estadounidenses, se encargaron de desarrollarla al Suiza concentrar sus esfuerzos en la puesta en marcha y mejora del reloj mecánico, logrando una disminución en la demanda de los relojes tradicionales en los años 1970.

Finalmente, la industria relojera suiza vuelve de manera inesperada a liderar el mercado mundial. Un asesor económico reinventa el reloj como accesorio de moda, dando lugar al nacimiento de Swatch, un modelo de cuarzo análogo, que combinaba alta calidad a precios accesibles, en el año 1983. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

Sin duda alguna, Swatch sirvió de salvavidas al mercado nacional, contribuyendo a una nueva alza de la industria relojera en cuestión. Como consecuencia, más de treinta años después, esta revolución en la producción nacional dio sus frutos: la industria relojera suiza es hoy uno de los sectores económicos más prósperos del país.

1.2.1.2 Los relojes suizos, a imagen de la cultura china

Debido a la creciente demanda china de productos de lujo europeos, los suizos lograron apuntar a este mercado. Los relojeros de Suiza han sabido detectar un posible mercado,

aunque se cuestionan cuál puede ser la mejor manera para conseguirlo: creando ediciones especiales de sus productos, destinadas al mercado chino, o simplemente esperando la adaptación de las preferencias chinas a la moda europea.

Se considera que la mayor amenaza a la ambición suiza por acaparar el mercado chino, podría provenir del interior de su país meta. Tal es así, que muchas empresas chinas se centraron en la producción de relojes de lujo, cuya calidad se asemeja a las famosas marcas de relojes suizos, convirtiéndose no sólo en feroces competidores, sino también pudiendo dar lugar a la copia y falsificación de los mismos.

Pese a la crisis, la industria relojera y joyería de lujo han logrado superar cualquier obstáculo, demostrando su buena salud económica. El sector en cuestión continúa batiendo récords de ventas debido, no sólo a la constante demanda de países asiáticos, como ser Rusia, sino también al auge de las economías de países emergentes.

Exceptuando los relojes de bajos precios, la industria relojera no ofrece commodities, con lo cual opera en un ambiente muy competitivo, sobre todo teniendo en cuenta las inversiones en investigación y desarrollo y los presupuestos fijados por cada una de las empresas que operan en la industria. (Anwar S. Tiempo de venta: Grupo Swatch y la Industria Relojera Global recuperado en Septiembre de 2013, disponible en www.ebscohost.com).

1.2.2 Industria relojera oriental

1.2.2.1 JAPÓN

En cuanto a la industria de la relojería en Japón, sus comienzos se remontan a la época de la llegada del cristianismo, a mediados del siglo XVI. El primer reloj mecánico fue creado en Japón en 1551. Este período que inicia se denomina Pre-Edo, en la cual los japoneses aprendieron de los misioneros cristianos el arte de la fabricación de relojes.

La era de Edo siguió a la era Pre-Edo, y en este período, los japoneses produjeron muchos relojes ornamentales singulares. Este período duró desde 1603 a 1868. Los relojes de esta época eran verdaderamente japoneses debido a que el calendario de dicho país establecía una división entre el día y la noche, y a su vez, a cada uno de estos los dividió en seis segmentos.

Los relojes de la era de Edo consistían principalmente en relojes de pared, así como aquellos que fueron de resorte accionado y se podría colocar en armarios o estantes. Por este tiempo, la producción de relojes con funciones complejas había comenzado, incluyendo nuevas funciones como los calendarios, campanas y alarmas.

Luego, la época que va entre 1868 y 1945 estuvo marcada por el crecimiento de la industria del reloj moderno. Esta época se conoce en la historia como el principio de la era Meiji.

El comienzo de la era moderna se registró cuando la fabricación de relojes de pared se inició en el año 1875, fue allí, que la empresa Osaka, comenzó a hacer los relojes de bolsillo, con la asistencia del equipo de ingenieros y de los EE.UU. (Enciclopedia Clarín, 2007).

Para el final de esta época, había más de veinte fábricas en Japón que estaban haciendo más de 3,8 millones de relojes en forma anual. A partir de ese momento hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, los relojes de bolsillo fueron fabricados por Japón y se utilizaron en casi todos los ámbitos sociales.

La industria relojera japonesa contaba con el apoyo del gobierno y del sector privado que trabajó constantemente en la mejora de los relojes internos. En la década de 1920, la fabricación de relojes se inició por los japoneses, y, en lugar de una necesidad, los relojes de pulsera se convirtieron en un símbolo de la moda.

1.2.2.2 CHINA

En cuanto a la industria relojera de China, podemos observar que este país se ha convertido en el tercer importador más importante de relojes suizos del mundo, después de Hong Kong y Estados Unidos. Muchas marcas de lujo como Cartier o las del grupo Swatch, han decidido expandir sus operaciones, contrataciones e inversiones en

Asia, para ampliar su presencia en la venta al detalle a un bajo costo, lo cual les permite ampliar sus márgenes de ganancias.

China es un mercado seguro porque registra un gran potencial de crecimiento, sin embargo las marcas que están logrando un buen desempeño en este país, lo han logrado en base al trabajo de muchos años. Para muchas otras marcas helvéticas, el desafío en estos mercados, que son aún relativamente nuevos, es comprender las necesidades locales y educar al consumidor y vendedor locales. Una misión que podrían asumir las marcas pequeñas y los relojeros independientes que con frecuencia producen piezas de nicho altamente codiciadas por los coleccionistas.

1.2.3 Industria Suiza y China en la actualidad

En los últimos años, ambos países, han firmado un acuerdo bajo los términos del Tratado de Libre Comercio a través de un memorándum de entendimiento y colaboración con respecto a la relojería. La finalidad es mejorar las relaciones comerciales, proteger los derechos de propiedad intelectual y denominaciones de origen, sobre todo en Suiza, donde continúa la lucha contra la falsificación. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Dpto. Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

En los últimos años, la importancia del mercado chino para los relojes suizos ha crecido significativamente, por lo que la Federación de la Industria Suiza de relojes proporcionará una plataforma adicional en la que los expertos puedan promover mejor los intereses de la industria relojera Suiza.

Según expertos de la industria, la clase alta a media-alta siempre ha demostrado una fuerte preferencia por los relojes suizos, cuyo simbolismo es la alta calidad. Sin embargo, tanto los suizos como los alemanes han hecho relojes en China con buenos estándares de calidad. Este último, ha conquistado el mercado mundial, y en general toda la relojería proviene de China, siendo que de alguna forma u otra tiene algún componente de aquel país.

Por su parte, inventaron la máquina universalizada para la mayoría de los relojes que es la “Miyota”, representando el caballito de batalla para la mayoría de la relojería.

Suiza posee otras máquinas de muy alta calidad pero como se trata de relojes a cuarzo, si bien los estándares de calidad son valorados, el rendimiento no es muy diferente entre uno y otro. Obviamente el diseño, la calidad del material y la caja en un reloj suizo se destacan pero para el público en general lo que se usa es un reloj chino, el cual me permite cambiar de modelo cada vez que se impone una nueva moda.

Por el contrario, el reloj suizo, no se suele renovar con frecuencia; si bien la clase alta tiene la capacidad económica para hacerlo cuando lo desee, no es lo mismo, y los que generalmente quieren comprar estos relojes son los hombres, quienes no poseen tantos ejemplares pero si buscan un reloj de prestigio, calidad y alta gama. Por su parte, el público femenino es el que rota en mayor medida los productos, estableciendo su preferencia en la relojería china.

Capítulo II: Estrategias de marketing aplicadas al negocio de la venta de relojes

El entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá en gran parte de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a esos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

El marketing estratégico, tal como expone Cura J. (2010) busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizando nuevos nichos de mercado, lo cual nos permitirá identificar segmentos de mercado potenciales, valorar la firmeza e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

En este contexto, las empresas relojeras, en función de sus recursos y capacidades, deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

En la relojería, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

La marca siempre ha sido importante a la hora de valorar un reloj. Como cualquier otro producto, esta es la primera información que tenemos sobre lo que podemos esperar de él. Una marca prestigiosa debe ser sinónimo de calidad al considerar las exigencias del mercado meta. Sin embargo, puede también estar asociada a un precio elevado.

Luego del boom de la producción en serie, surgió un nuevo fenómeno: la especialización. La fabricación de ciertas piezas de reloj fueron tercerizadas, creándose industrias auxiliares. Sin embargo, como vimos anteriormente, era la marca la que aseguraba el resultado final sin importar, en la mayoría de los casos, quien fabricara el mismo o los componentes que este tuviera.

Con el correr de los años, la marca se fue desligando de los nombres de sus creadores dando lugar a la formación de empresas mediante nombres abstractos, históricos y distintivos, como ser Rolex, Longines, Festina, Citizen, entre otras.

Una de las cuestiones que proponemos explicar en este trabajo de investigación es como el marketing trajo la resurrección del reloj. Y con ella, la aparición de un nuevo fenómeno protagonizado por aquellas industrias productoras de artículos como bolsos, zapatos, automóviles y perfumes quienes vieron en el reloj una nueva oportunidad de negocio complementando su cartera. Todo el mundo puso su marca en los relojes. A veces con productos que respondían al prestigio de la marca, otras como un elemento más de marketing sin soporte de calidad.

Como concluimos hasta el momento, podemos afirmar que el público se guía por la marca. Pero, si la marca no es relojera o si no la conoce bien, ¿cómo saber que responde a lo que se espera de ella? Sin duda, una marca relojera tradicional cumplirá, en general, los requisitos que exigimos. Sin embargo, las nuevas apariciones que responden a marcas reconocidas en otras industrias de la moda, deberían ser puestas bajo la lupa, analizando el producto más allá de la marca atendiendo a otras cuestiones fundamentales, como ser su fabricante, su distribuidor y el servicio post-venta.

2. El marketing como herramienta del éxito

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros” (Kotler P., 2007).

“El marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar la relación con los mismos, de forma que beneficien a la organización y sus accionistas” (American Marketing Association en Kerin, R & Mkt. “Core”, 2007).

A partir de las estrategias de marketing utilizadas por las empresas, será posible alcanzar con éxito los objetivos propuestos por la industria relojera a fin de ofrecer una combinación de productos, ya sea de moda o calidad, servicios, información y experiencia, con el desafío de satisfacer necesidades y deseos del mercado.

2.1 Propuesta de valor

Con el fin de fortalecerse en un mercado competitivo como el de la relojería, resulta imprescindible la elaboración de una propuesta de valor por parte de la organización a través de la cual se otorguen beneficios, comprometiéndose con los requerimientos del segmento de tal manera que el desempeño percibido de un producto coincida con las expectativas del mismo.

El valor percibido por el cliente es la evaluación que hace el cliente respecto de la diferencia entre los beneficios y costos de una oferta de marketing, en comparación con la oferta de los competidores. (Kotler P. 2007).

2.2 Diferenciación

Existen muchos clientes que no buscan el menor precio y que están dispuestos a pagar un precio superior si el producto les proporciona los beneficios que ellos buscan. Tal como expone Roger, J. Best (2007), las diferencias en la calidad, nivel de confianza y características de un producto pueden atraer a aquellos clientes que busquen en los relojes, resultados superiores a la media.

Es fundamental que las compañías desarrollen una ventaja competitiva, es decir cierta capacidad estratégica que sea única, sólida, sostenible en el tiempo, insustituible y dinámica a fin de diferenciarse de la competencia. Sin embargo, solo logrará estos requerimientos, siempre y cuando la diferenciación sea valorada por los clientes.

Asimismo, la marca también puede distinguir un modelo de reloj de otro a través de sus innovadores diseños y precios competitivos.

2.2.1 Ventaja competitiva

Según destaca el autor Kotler, P. (2008), en la medida en que una empresa pueda diferenciarse de sus competidores y posicionarse como aquella que proporciona un valor agregado, logrará constituir una ventaja competitiva con el propósito de crear relaciones rentables con sus clientes al comprender mejor sus necesidades.

Capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible

Existen ciertos criterios sobre los cuales las compañías buscan diferenciarse de sus competidores a fin de obtener un posicionamiento de éxito deseable.

En primer lugar, no tiene sentido contar con capacidades estratégicas que no sean *valiosas* para el consumidor, por lo que las mismas deben estar preparadas para ofrecer lo que el consumidor valora en cuanto al producto o servicio.

Por otra parte, no se puede lograr una ventaja competitiva si su adecuación y ajuste de los recursos y competencias para sobrevivir y prosperar es la misma que la de las demás, por lo que esta capacidad podría venir dada por recursos únicos.

El tercer aspecto fundamental implica identificar capacidades que tengan la posibilidad de ser duraderas y que los competidores consideran difíciles de imitar u obtener. En efecto, el criterio de solidez puede describirse como una *no imitabilidad*.

Haciendo referencia a la complejidad de obtener una ventaja competitiva sostenible, es importante preservar el origen de la misma a través de la cultura e historia de la compañía y su ambigüedad causal. De esta manera, según lo afirma Johnson, G (2006), las empresas pueden hacer que sea difícil para otras imitar u obtener sus bases de ventaja competitiva, desarrollando la misma en colaboración con el cliente (complementariedad externa).

Finalmente, las capacidades dinámicas son entendidas como la habilidad de una organización para desarrollar y cambiar las competencias de cara a satisfacer las necesidades de entornos cambiantes.

En definitiva, lo importante es que, aunque en condiciones más estables se puede lograr la ventaja competitiva construyendo competencias nucleares que resulten duraderas en el tiempo, en condiciones de mercado más dinámicos, ésta debe desarrollarse creando la capacidad de cambiar, innovar y aprender disponiendo de una aptitud dinámica. (Johnson, G. 2006)

2.3 Segmentación

Kotler P. (2007) destaca que el mercado es un conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio que nos permiten establecer relaciones redituables con el cliente. Dentro del mercado total, las empresas deben dividir al mismo en distintos grupos de consumidores partiendo de sus necesidades, características y comportamientos, requiriendo mezclas de marketing diferentes.

2.3.1 Tipos de segmentación

Segmentación geográfica: implica dividir al mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios o ciudades a fin de que la empresa pueda decidir en cuales de estas operar. Dicha elección dependerá del mercado meta al cual quiera dirigirse, pudiendo utilizar para dicha elección otras variables que desarrollaremos a continuación.

Segmentación demográfica: divide al mercado en grupos más pequeños en base al género, edad, ciclo de vida familiar, ingresos, religión, raza, nacionalidad y educación.

- Edad y etapa del ciclo de vida

Las empresas de relojería utilizan la segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida a fin de diseñar sus productos de acuerdo al segmento al que se dirigen, eligiendo entre una gran variedad de materiales, colores, dibujos y precios.

- Género

Si bien existe una tendencia en la industria por realizar relojes unisex a fin de adaptarse a los avances de ciertas culturas como la argentina, también realizan productos diferenciales para cada sexo en particular.

- Ingreso

Como mencionamos en la introducción, dentro de la relojería nos enfocaremos en la gama media y alta, es por ello que la segmentación por ingreso es fundamental de acuerdo a la marca que analicemos.

Segmentación psicográfica: divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.

Segmentación conductual: divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

- Ocasiones: consiste en dividir al mercado según el momento en el cual los compradores conciben la idea de comprar, o hacen efectiva la compra.
- Beneficios buscados: como presentamos anteriormente, los relojes en la actualidad no sólo se utilizan para mirar la hora, sino que se han convertido en un accesorio de moda satisfaciendo beneficios diversos según el tipo de consumidor.
- Situación del usuario: dentro de esta clasificación encontramos grupos de no usuarios, usuarios anteriores, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto.
- Frecuencia de uso: En el caso de la industria relojera, encontramos muchos usuarios coleccionistas de relojes, quienes mantienen una alta frecuencia de uso, mientras que otros consumidores prefieren adquirir relojes de alta calidad a fin de que estos sean durables a lo largo del tiempo.
- Situación de lealtad. Algunos clientes son totalmente leales: compran una marca siempre. Otros son leales hasta cierto punto: muestran lealtad hacia dos o tres marcas de un producto, o favorecen una, aunque en ocasiones compran otras.

Incluso algunos consumidores no tienen lealtad hacia ninguna marca; desean algo diferente cada ocasión o compran cualquiera que incluya un descuento. (Kotler P. 2007, página 207).

2.3.2 Selección de segmentos de mercados meta

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. El mercado que la empresa elija servir se denomina mercado meta, el cual estará formado por aquellos compradores que tienen necesidades o características comunes que la empresa decide atender.

En la industria relojera, las empresas en su mayoría suelen optar por un marketing diferenciado en el cual eligen dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos.

2.3.3 Los precios y la estrategia de segmentación

Roger J. Best (2007) establece que uno de los objetivos de la estrategia de segmentación es establecer precios orientados por el mercado. Los clientes que integran los diversos segmentos poseen necesidades diferentes, que se traducen en una amplia variedad de actitudes hacia el precio. El segmento sensible a los precios se sentirá atraído por precios bajos, con independencia de los beneficios adicionales en el producto o servicio.

El segmento sensible a la calidad puede estar dispuesto a pagar más por beneficios adicionales, como por ejemplo, la marca. Así pues, el precio podría ser diferente según el segmento al que se dirija el producto.

2.3 Posicionamiento

Es el espacio que ocupan en las mentes de los consumidores las características importantes de un producto, respecto a las de los productos de la competencia. El objetivo de una estrategia de posicionamiento es crear una posición producto-precio que

resulte atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de cash flow para la firma. (Hartley. S. 2007).

2.5 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) y que la empresa combina para obtener la repuesta deseada en el mercado meta. (Kotler P. 2007).

El producto es un bien o servicio que consta de un grupo de atributos tangibles que satisface a los consumidores y se recibe a cambio de dinero o de alguna otra unidad de valor. Por otro lado, el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener un determinado bien. La plaza o distribución agrupa a aquellas actividades que desarrolla la marca para hacer llegar el producto a los consumidores meta. Por último, la promoción es la herramienta utilizada para comunicar las ventajas que brinda el producto y lograr persuadir al cliente en el proceso de compra. (Kerin R. 2007).

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de la compañía al entregar valor a los consumidores, alcanzando un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

2.5.1 Los canales de marketing y la elección de la estrategia de distribución

La elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres dimensiones. En primer lugar, la forma de hacer llegar nuestros productos a los clientes puede aumentar o reducir el valor percibido por los mismos, según cuál sea la calidad de los servicios y la eficiencia con que se les trate. En segundo lugar, el canal de marketing utilizado determina el alcance a los clientes, lo que a su vez influye en las ventas a los clientes actuales o a potenciales. Por último, es importante analizar los costos y beneficios del canal elegido, con el fin de aumentar la rentabilidad de la organización (Kotler, 2007).

2.6 Ciclo de vida de la marca: discursos teóricos

En el mercado global donde el número de productos homogéneos y con funciones similares va en constante aumento, existen empresas que han logrado que sus marcas sean reconocidas como una característica excepcional, que no pueda ser copiada fácilmente. Para un cliente, una marca no es sólo un medio habitual de identificación de un producto, sino que expresa las características distintivas que satisfacen sus necesidades individuales. Por otra parte, para una empresa, la marca es una herramienta de competitividad y superioridad.

El ciclo de vida de la marca puede ser descrito como la distinción de fases separadas en las que se introduce una marca en el mercado. Además, es necesario asemejar los aspectos de la identidad de la marca y la imagen como la orientación que estas firmas poseen hacia el cliente.

Los beneficios principales del ciclo de vida incluyen el aumento de ingresos, disminución de gastos y la posibilidad de tomar mejores decisiones a partir de una evaluación más precisa y realista de los ingresos y gastos. El pensamiento basado en el ciclo de vida determina la rentabilidad de largo plazo ayudando a los directores a comprender y comparar los gastos de adquisición y explotación.

El ciclo de vida de la marca incluye 4 etapas:

- **Introducción:** en esta etapa la marca es nueva y los consumidores no poseen mucha información de la misma, siendo que los hábitos de consumo por los productos que ofrece aún no se han desarrollado. Sólo aquellos consumidores que acepten el desafío adquirirán esta nueva mezcla de productos. Una vez que hayan tenido su primera experiencia con la marca, difundirán información a la gente que los rodea. Si una empresa es capaz de interesar a una mayor cantidad de clientes, los volúmenes de venta y los ingresos crecerán considerablemente. Es por ello, que en esta primera instancia, es importante que la compañía realice campañas de comunicación y publicidad con el propósito de posicionarse en la mente de los consumidores y ampliar su cuota de mercado.

- **Crecimiento:** cada vez más usuarios reconocen la marca y su cartera de productos, mientras los hábitos de consumo se encuentran en proceso de formación. Es importante para una empresa sostener un rápido crecimiento de los volúmenes de ventas y para ello deberá atraer a la mayor cantidad de consumidores potenciales posibles. Si bien en esta etapa, la marca es reconocida por sus clientes, el círculo de consumidores leales se encuentra aún en formación. Será aquí cuando la empresa desarrolle activamente la comunicación destinada a la formación de la imagen de marca. La conciencia primaria y la determinación de afianzamiento de la misma es un esfuerzo excepcional de la etapa de crecimiento.
- **Madurez:** la venta de los productos ofrecidos por la firma se estabiliza y comienza a disminuir en el caso de que la misma no genere nuevas propuestas a través del desarrollo de ventajas competitivas. En general, el número de consumidores no cambia, sin embargo la empresa busca mantener a los mismos en el largo plazo, al mismo tiempo que atrae nuevos clientes.
- **Declive:** los volúmenes de venta de la empresa están disminuyendo, debido a que la competencia ha desarrollado nuevas propuestas que ofrecen mayor valor al cliente.

Las principales diferencias entre el ciclo de vida del producto y el de la marca, es que el primero de ellos indica la situación general de un producto en el mercado, mientras que el de la marca se basa no sólo en los productos, sino en los consumidores, observando su comportamiento y opinión a lo largo del tiempo. Es importante para una empresa que la conciencia de una marca se encuentre en aumento. El análisis de las principales características del producto y del ciclo de vida de la marca ha demostrado que estos aspectos no pueden ser analizados individualmente.

Dentro del análisis es necesario distinguir tres principios fundamentales:

1. *Principio de valores:* la identidad de marca se refiere a los valores y emociones.
2. *Principio de las relaciones:* la identidad de la marca tiene que ayudar a crear y mantener relaciones con los consumidores. La marca tiene que ser comunicada al mercado, ya que esta es la condición de supervivencia de la misma en la industria. La identidad de la firma es un conjunto de asociaciones de marca que se intenta

crear y mantener a través de las estrategias de marketing. La vida de la marca posee una gran vinculación con las relaciones establecidas con los consumidores, las cuales varían en cada etapa.

3. *El principio de coherencia*: la identidad de marca tiene que reflejar el beneficio y las expectativas de un consumidor para reaccionar ante los cambios adecuadamente. El factor tiempo es muy importante para la vida de la firma ya que a partir de él, podremos analizar la exclusividad y permanencia de la misma.

Los cambios de estrategia en las etapas del ciclo de vida de la marca revelan las estrechas relaciones que existen entre la identidad e imagen de la misma, sin embargo hay dos aspectos que se distinguen para su análisis, la asociación y conciencia de marca. (Brand life cycle: theoretical discourses, recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

La lealtad de la marca es de gran interés para los investigadores de mercado, gerentes de marketing y académicos de marketing. La lealtad a la marca forma parte de una medida de la salud de la organización.

El ciclo de vida de la fidelidad a la marca está formado por 5 épocas:

1. El nacimiento de la lealtad a la marca: el nivel de calidad del producto varía ampliamente con un intento por parte de la empresa de que este sea identificado en el mercado.
2. La era de oro de la lealtad a la marca: en esta etapa los clientes se consideran agradecidos por la mejora en la calidad de la marca, lo cual provoca además un entusiasmo por los minoristas al percibir un aumento en las ventas. La disponibilidad de los productos que comercializa la marca crecen al igual que la fidelidad del consumidor.
3. La lealtad latente a la marca: la fidelidad a la marca impacta en factores situacionales, generando una alteración en los hábitos de los consumidores. Además, son ellos quienes demuestran sus preferencias hacia estas compañías que han logrado posicionarse en el mercado, a pesar de la incapacidad para comprar.

4. El nacimiento de la lealtad a varias marcas: Los consumidores comienzan a probar productos de otras marcas, manteniendo una fidelidad compartida con un gran número de ellas.
5. La era final de la disminución de lealtad: los niveles de lealtad de marca en los bienes de consumo han disminuido, y a medida que los consumidores se vuelven más exigentes, aumenta la insatisfacción.

Para aquellas empresas que han sufrido este proceso gradual y continuo reviertan la disminución de lealtad por parte de sus clientes, deberán examinar en primera instancia las causas que dieron lugar a este acontecimiento. Por lo general, la pérdida de fidelidad se reduce a dos razones principales: los niveles de calidad de los productos han aumentado a un nivel donde ya no es posible diferenciar claramente a la empresa con respecto a su competencia. En segundo lugar, muchas marcas se posicionan sobre la base de calidad y reducción de riesgo sin buscar la creación de valor para los consumidores potenciales.

En la actualidad, estamos en presencia de consumidores más exigentes, que buscan ser leales a aquella marca que cumpla con sus requerimientos ofreciendo calidad, variedad, precio y diferenciación. Es decir, aquellas marcas que transmitan un significado más allá del producto tangible, de forma tal que puedan brindarle al cliente una experiencia simbólica y beneficiosa. Por lo tanto los autores proponen dos factores clave que influyen en el ciclo de vida de la lealtad a la marca. La primera de ellas es la diferenciación, esta se produce cuando una empresa ofrece características superiores en sus productos o servicios que son valoradas por el cliente. Estas cualidades pueden ser la calidad del producto, la innovación, una base de bajo costo, servicio, distribución y la marca. Cuando una compañía provee un artículo diferenciado logra que sus consumidores no sean tan sensibles a la fijación de precios, lo que le permitirá a la misma alcanzar mayores beneficios.

El segundo aspecto relevante es el significado de marca. La identidad de marca es la propuesta global que una empresa hace a sus consumidores, la cual puede consistir en características, atributos, beneficios, rendimiento, calidad, experiencia, servicio de apoyo y los valores que la compañía posee. Las marcas que han alcanzado los niveles

más altos de lealtad son aquellas que han establecido una identidad de marca clara, es decir que se han diferenciado sobre la base del sentido de la misma.

Por otra parte, la clave para la gestión de identidad de la marca es la evolución y no la revolución, ya que si hay una fuerte personalidad de la firma a la que los consumidores se sienten atraídos, los cambios sustanciales pueden destruir emocionalmente los accesorios de la marca.

2.6.1 Implicancias para los vendedores

Los vendedores deben llevar a cabo una investigación cualitativa para entender los factores más valorados por los clientes, se tienen que preguntar cómo son los clientes y porque son o no fieles a la firma. Para lograr diferenciación, los vendedores deben tomar riesgos e introducir productos que sean diferentes a los de la competencia, pero a su vez significativos para los consumidores. El objetivo final de un gerente de marca será lograr una comunidad de marca.

Para los líderes existentes, los niveles de lealtad de marca pueden ser mantenidos a lo largo del tiempo siempre que mantengan sus valores y desarrollen nuevos productos en respuesta a las tendencias y requerimientos de los clientes. En cambio, las nuevas marcas deberán adoptar una estrategia de posicionamiento partiendo de la diferenciación.

En una primera instancia, podrán lograr este objetivo a través de la base de atributos, es decir las características visibles de su cartera de productos. Luego será responsabilidad de la gerencia llevar adelante las estrategias adecuadas para que la lealtad de marca lograda se mantenga a lo largo del tiempo. (The brand royalty life cycle: implications for marketers, recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

2.7 Marketing estratégico

El marketing estratégico es el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un

producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer. (Lambin J. 2008)

La función del marketing estratégico es llevar a la empresa hacia oportunidades existentes o crear oportunidades que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad adaptando sus recursos estratégicos.

2.8 Comunicaciones de marketing

Las comunicaciones de marketing integradas implican el diseño de programas de comunicación que coordinen todas las actividades promocionales, a fin de informar a los clientes los productos y servicios que comercializa una empresa. Conseguir un nivel de notoriedad determinado es uno de los objetivos fundamentales de la comunicación, utilizando mensajes que estimulen al mercado objetivo a llevar a cabo una acción específica al corto plazo. (Roger J. Best, 2007)

2.8.1 Publicidad

Kotler afirma que “la publicidad es cualquier forma pagada de representación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado”. La publicidad representa una herramienta esencial de marketing que ayuda a crear conciencia a las empresas de su marca y lealtad, estimulando la demanda. Por lo general, se utilizan medios masivos de información con el propósito de persuadir a los consumidores.

La administración de MKT debe tomar dos decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad:

En primer lugar, el *establecimiento de los objetivos de publicidad* consiste en tomar decisiones sobre el mercado meta y el posicionamiento que pretende alcanzar la compañía en cuestión.

Existen distintos tipos de publicidad, como la informativa (Se utiliza cuando se introduce una nueva categoría de producto con el objetivo de crear una demanda

primaria), la persuasiva (su objetivo es crear una demanda selectiva, es por ello que adquiere mayor relevancia conforme aumenta la competencia). Por último, la publicidad recordatoria se aplica a aquellos productos maduros ya que los consumidores ya se encuentran pensando en el producto.

Clow y Baack (2010), afirman que la publicidad puede ayudar a crear una diferencia en la mente del consumidor entre la marca de una organización y la de sus competidores. Además, logra resaltar características de desempeño o crear una imagen distinta de la marca. Su tarea esencial es desarrollar un mensaje que sea distintivo logrando los objetivos de venta y posicionamiento de la marca.

En segundo lugar, se debe procurar la *efectividad de la publicidad*. Un anuncio eficaz logra los objetivos deseados por el cliente. La coherencia visual consigue que el espectador traslade el mensaje publicitario de la memoria de corto plazo a la memoria de largo plazo. Por otro lado, la publicidad eficaz se relaciona con la duración de la campaña a fin de arraigar el mensaje en la mente del consumidor. Otros métodos empleados para crear campañas de publicidad eficaces es el de los eslóganes publicitarios repetidos, el posicionamiento uniforme, el cual evita la ambigüedad y favorece la claridad y comprensibilidad del mensaje.

Además, otro principio importante es la sencillez de los mensajes, sobre todo en los sitios de Internet, donde las personas transcurren un tiempo breve en cada página. Es importante recordar que un anuncio debe vender los beneficios del producto tanto como el producto mismo. Los mejores anuncios son los que destacan un punto importante y no confunden al espectador tratando de presentar demasiadas ideas.

Internet se ha vuelto un medio valioso de marketing directo. No sólo permite a los consumidores responder a los anuncios colocados en un sitio Web sin intermediarios, sino que es posible colocar anuncios de respuesta directa en motores de búsqueda y usarlos en mensajes de correo electrónico. La colocación de anuncio en motores de búsqueda y el uso de procedimientos de optimización de los motores de búsqueda permiten a las empresas hacer ofertas de respuesta directa a los particulares y empresas que desean comprar un producto específico.

2.8.2 Publicidad en Internet

Los fondos destinados a la publicidad en Internet representan una parte más grande de los presupuestos totales de publicidad y marketing. Muchos expertos de marketing creen que es un método muy eficaz para llegar a los consumidores modernos, en especial el mercado de los jóvenes, más conocedores de Internet. (Clow y Baack, 2010)

Existen diversas formas de publicidad en Internet. Entre ellas podemos encontrar, el anuncio en banner o desplegado, los cuales en muchos casos incluyen videos, el anuncio clasificado, anuncios de motores de búsqueda, y por último, los anuncios en multimedia y video, siendo la de más rápido crecimiento. Dicho crecimiento aumentará a medida que los teléfonos y otros dispositivos móviles cuenten con capacidades para mostrar secuencias gráficas.

2.9 “Marketing de moda”

La moda es un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir, sino que abarca todos los campos de acción y comportamiento del hombre como animal social.

2.9.1 Características de la moda

- Cíclica: la moda funciona siguiendo el esquema cambio-adaptación-decadencia-cambio
- Efímera: la moda está sometida a cambios, lo que se denominan “modas”
- Desafía al pasado: aunque se nutra de él. Desafía lo rígido en favor de la expresión individual. Es una mirada al futuro es decir que la moda significa querer ser producto de un tiempo que va más allá del presente.

¿Quiénes imponen hoy la moda en el ámbito de los relojes?

Empresas como Marc Jacobs, Gucci, Longines, Michael Kors, Kenneth Cole o Dolce & Gabbana, marcan las coordenadas de la moda temporada tras temporada. Si bien podrían parecer marcas de lujo, existe un proceso de democratización del lujo que convierte las propuestas de moda en productos asequibles para todos.

Dichas marcas cuentan con el respaldo de las revistas especializadas de sus directores creativos, directores de moda, críticos y estilistas, que son los que seleccionará entre toda la oferta de los diseñadores. A la vez, las marcas insertan publicidad y generan publicidad en las revistas, provocando un fuerte lazo de unión entre medios y empresa.

Las empresas de moda han de estar permanentemente analizando el entorno, detectando las nuevas tendencias, con el propósito de transformarlas en productos que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores. (Caballero E. 2008)

Dentro del microentorno de la moda en los relojes, se destaca la competencia como variable no controlable y que influye en gran medida en el éxito de cada empresa y en la evolución del sector, el cual es altamente competitivo.

Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia. Por otro lado, como se mencionó en la primera parte de este trabajo de investigación, todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. En caso contrario, sería eliminado del mismo.

2.9.2 Diferenciación de la moda

Caballero E. (2008) explica que la diferenciación del producto viene dada tanto por el precio, el envase, el precio, la publicidad, la distribución y los servicios añadidos, como por la forma de implementar las estrategias de marketing las cuales nos ayudan a crear una imagen de cada marca y producto. La diferenciación, tanto de la marca como del punto de venta es una herramienta eficaz para el posicionamiento del producto. Otro diferenciador clave es la calidad. Por lo general, cuando se comparan productos similares, se perciben como de mayor calidad aquellos asociados a una marca reconocida y de prestigio y aquellos de precio mayor.

Por un lado, encontramos la calidad objetiva, que consiste en asociar las características físicas del producto con estándares de calidad y es un parámetro verificable. Sin embargo, existe otro tipo de calidad, la percibida, que está asociada a la imagen proyectada por la marca; es una calidad que depende del juicio del consumidor.

En cuanto a la lealtad a la marca, el factor calidad es esencial, siendo que la capacidad del consumidor en distinguir la calidad en un producto está por encima del poder de las marcas. Cuando un consumidor está satisfecho, la variable precio pierde importancia.

2.9.3 Localización y dimensión de los puntos de venta

Algunas marcas como Paddle Watch, Puma, Swatch, Tommy Hilfiguer ofrecen sus productos en tiendas propias o a través de franquicias, las cuales deben poseer una unificación estratégica de sus puntos de venta.

Capítulo III: Tendencias en la industria relojera

3.1 Impacto de los relojes innovadores

La adquisición de ‘teléfonos inteligentes’ se ha incrementado estrepitosamente en los últimos tiempos, siendo que hoy en día cualquier individuo tiene uno en su poder, estableciendo de esta manera un fuerte desafío para las empresas tecnológicas que parte del siguiente cuestionamiento: ¿cuál será su accionar a futuro para atraer nuevamente a estos mercados? ‘De todo’, resulta ser una clara afirmación.

Tanto Apple como Samsung, empresas tecnológicas de alto nivel y reconocidas mundialmente, se encuentran en el desarrollo de un ‘reloj inteligente’ que tendrá la particularidad de recibir mensajes y correo electrónico, *touch screen* y Android como sistema operativo.

Sin embargo, la problemática aparece al reconocer que los gigantes Sony y Microsoft ya han ofrecido este tipo de producto al mercado, obteniendo malos resultados. A continuación, se ilustran dos de los modelos innovadores desarrollados por las firmas Apple y Samsung.



Figura 9: Relojes iWatch para Apple. (Fuente: Apple.com).



Figura 10: Reloj inteligente para Samsung. (Fuente: Samsung.com).

Tal es así, que Apple ya ha comenzado con la puesta en marcha de su nuevo proyecto: el reloj *iWatch*, capaz de seguir en tiempo real, vía streaming, los sesenta minutos componentes de cada hora del día. Como consecuencia, fuentes cercanas a la empresa en cuestión, aseguraron que cientos de diseñadores, ingenieros, informáticos y expertos en marketing, resultan ser el capital intelectual y componente principal del equipo de trabajo, dedicados a posicionar este nuevo producto tan fuertemente como lo ha hecho con sus días iPhone e iPad.

Algunas de las características del reloj de Apple se basan en la posibilidad de realizar y recibir llamadas telefónicas, reconocer la identidad de quienes se quieran comunicar con nosotros, acceder a mapas de la compañía y una posible cámara básica para obtener fotografías. Asimismo, incluiría sensores básicos para el conteo de los pasos (*podómetro*) y el ritmo cardíaco en actividades deportivas o de recreación, estableciéndoles serios conflictos a las reconocidas marcas, como Nike o Jawbone.

Los miembros de Apple consideran que están muy cerca de lograr su máximo desafío: muñecas conectadas al movimiento de la rotación terrestre, sin prescindir de cables y aparatos pesados. De hecho, la interactividad de este producto será considerada una característica fundamental, siendo que cualquier tipo de usuario que disponga de una ID de Apple, tendrá posibilidad de compartir la hora con sus contactos, muchas veces publicándola como estado en las redes sociales asociadas.

No obstante, no todo es color de rosa para este emprendimiento, debido a que se considera un gran inconveniente el hecho de tener que poner de acuerdo a todas las operadoras relojeras, para de esta manera utilizar una misma zona horaria.

Por lo que el dispositivo funcionaría únicamente con el sistema UTC-5 (Universal Time Coordinate), teniendo cobertura sólo en las regiones que sigan el mismo protocolo. Esta limitación en la funcionalidad del producto podría implicar una cierta amenaza para las industrias innovadoras, quienes deberán desarrollar estrategias adecuadas para superarla.

El reloj de Apple está cada vez más cerca de alcanzar sus expectativas y promete convertirse en un dispositivo ideal para complementar el ecosistema iOS, uniendo en una misma pantalla sus reconocidos productos, como ser iPhone, iPad, iPod y Mac.

Se trata de una nueva oportunidad para los desarrolladores, quienes dispondrán de un soporte para el lanzamiento de todo tipo de aplicaciones Apple, pensadas para el día a día del hombre de negocios y el contacto directo del mismo o usuarios en particular, a toda hora.

Finalmente, cabe destacar que los relojes inteligentes prometen convertirse en el nuevo 'boom' del sector tecnológico. Compatibles con *smartphones* y *tablets*, este producto innovador será un complemento ideal para algunas de las funciones de los dispositivos móviles más demandados por el mercado hasta el momento (Recuperado Septiembre, disponible en www.elmundo.es).

Por su parte, la industria relojera no ha de considerarlos como potencial amenaza, debido a que se trata de un reloj dirigido a un público que busca otra funcionalidad del mismo, no un reloj de vestir, mediante la implementación de tecnología de punta. Las innovaciones en el futuro de la relojería son difíciles de predecir, al tener que evaluar a qué costo se comercializarán los productos. Tal es así, que gracias a la entrada de los *iWatches* en el mercado, habrá que analizar si los consumidores se deciden a adquirir relojes de alta tecnología a un alto valor.

Reconocidos en la industria, creen que será solo cuestión de moda. Si bien lograrán apuntar a un mercado potencial, habrá que considerar la practicidad de estos productos, su relación costo-beneficio y la duración de esta tendencia emergente.

3.1.1 Accesorio de moda

Gracias al lanzamiento de campañas publicitarias, el consumidor tiende a la preferencia de combinar los colores, materiales y detalles del reloj, con el atuendo adecuado para cada ocasión. Quienes efectúen este tipo de compras, se ubican en la vereda de la marca, priorizándola por sobre la calidad y el reconocimiento que el producto pueda ofrecer.

La tendencia a adquirir relojes “a la moda” suele tener mayor injerencia en el segmento de los jóvenes, destacándose marcas como 47 Street, Muaa, Sweet, Prune, Ona Saenz, Caro Cuore, Puma, Kevingston, Adidas, Nike; ofreciendo una amplia gama de colores, detalles audaces y estilos exclusivos, acorde a los requerimientos de clientes cada vez más exigentes.

Por su parte, la propensión a marcas integradas, como ser las reconocidas Marc Jacobs y Michael Kors, han sabido combinar las prácticas americanas con el glamour europeo, ofreciendo productos vanguardistas y dirigidos a un público de alto poder adquisitivo. Actualmente, pueden encontrarse tiendas de ambos por todo el mundo, con sede central en Estados Unidos, quienes comercializan desde bolsos y zapatos, hasta gafas y perfumes pasando por los relojes y accesorios varios. Sus tiendas procuran brindar un espacio único para clientes exclusivos, promoviendo la elegancia y el buen gusto en cada detalle. (Recuperado Septiembre, disponible en www.marcjacobs.com & www.michaelkors.com).

El impacto en nuestro país se ve reflejado en la comercialización de este tipo de productos, los cuales van más allá de únicamente “dar la hora”. Los clientes propician combinar su personalidad con el tipo de reloj que mejor se adapte a sus necesidades. Que sea moda y tenga diseño, siempre y cuando ofrezca satisfacción a quien lo compre.

Resulta pertinente detallar a modo de gráfico ejemplos de marcas que han lanzado al mercado sus productos considerados “de moda”, una tendencia a la hora de armonizar la relación personalidad y tipo de reloj.



Figura 11: Reloj Michael Kors. (Fuente: Michaelkors.com).



Figura 12: Reloj 47 Street. (Fuente: 47street.com.ar).



Figura 13: Reloj Adidas. (Fuente: Adidas.com.ar).

3.2 Concepto y beneficios de los negocios verdes

3.2.1 Marketing verde y actividades a favor del medio ambiente

Según lo establece el autor Clow K. (2010), el marketing verde hace referencia al desarrollo y promoción de productos que no dañan el medio ambiente, siendo que aunque los consumidores estén a favor de ello, sus compras reales sólo tendrán lugar cuando no intervengan otros factores.

Como consecuencia, una gran parte del mercado no estará dispuesta a sacrificar precio, calidad, utilidades, disponibilidad y funcionalidad del producto por el bien del medio ambiente, debido a que se han considerado ciertos artículos ecológicos inferiores a los de compra habitual.

Las organizaciones deberán buscar la satisfacción de tres factores claves intervinientes en el mercado, como ser el consumidor, la empresa y el desarrollo sostenible, resultando fundamental la adopción de nuevas estrategias de comunicación interna y externa. Con el objetivo de evolucionar hacia una sociedad sostenible, será necesaria la elaboración de productos con un bajo impacto ambiental, denominados *ecoproductos*.

Para beneficiarse con el proceso, la compañía deberá identificar los segmentos de mercado con predisposición al cuidado del medio ambiente, eligiendo cuidadosamente una estrategia de marketing verde acorde a los requerimientos de los mismos. Esta tendencia representa una oportunidad para adquirir ventajas frente a sus competidores.

La cantidad de esfuerzo destinada a crear conciencia mediante la publicidad, varía de acuerdo a los valores empresariales de cada firma, por ejemplo hay quienes proporcionan información en sus sitios interactivos, reflejando las actividades ambientales que desarrollan.

En la siguiente imagen, haremos hincapié en la forma de concientizar a la sociedad acerca de las acciones de marketing verde o ecológico desarrolladas por algunas compañías de la actualidad.



Figura 14: Logo tiempo de “volverse verdes”. (Fuente: Ecomarketing.com).

Para Kotler P.(2007), el marketing ecológico surge del marketing social, situándolo como mediador entre los intereses individuales y el interés público, definiendo al marketing para la sociedad como una organización comprometida considerando los deseos e intereses de los consumidores, las necesidades de la empresa y los intereses de la sociedad a largo plazo.

Consecuentemente, podemos afirmar que el marketing verde o ecológico es la consecuencia de integrar el factor medioambiental en las actividades de marketing desarrolladas por la organización en cuestión. Se trata de la combinación de un marketing operativo y las técnicas que prioricen el impacto medioambiente, asegurando al consumidor un producto que mejor responda a sus exigencias, a la vez que ha de crear conciencia y posicionamiento en la mente del mercado.

De esta forma, con el fin de lograr un producto amigable con el medio ambiente, se han puesto en marcha modificaciones en diseños de productos, procesos de producción, packaging biodegradable y mejores prácticas de publicidad.

El autor Clow, K. (2010) destaca que la mayoría de los líderes empresariales profesan la participación de sus empresas en la protección del medio ambiente, creando productos ecológicos. Tal es así que, si las cabezas de una compañía consideran la posibilidad de atraer nuevos segmentos de mercado, o incrementar las ventas del producto, es más probable que sus organizaciones promuevan de manera más activa y abierta su postura ecológica.

Ante el incremento significativo de los integrantes de este particular mercado meta, muchas firmas han optado por percibir la ecología no como una obligación más, sino como una novedosa oportunidad de negocio.

Desde el comienzo de la década de 1970, vastas investigaciones de mercado han sido dirigidas a estudiar el comportamiento de compra del consumidor con respecto a productos eco-amigables. Muchas variedades de este tipo de producto fueron mostradas en todo el mundo para conducir la elección del consumidor en pos de su futura adquisición.

El crecimiento social y preocupaciones regulatorias por el ambiente, guían a un creciente número de compañías a considerar asuntos “verdes” como un mayor recurso de posibilidad estratégica, siendo que en la última década los consumidores han tomado mayor conciencia.

La herramienta más efectiva que los vendedores y publicistas usualmente desarrollan para obtener la atención de los consumidores es la publicidad, la cual los ayuda a elaborar su conocimiento acerca de las atribuciones y especificaciones del producto. (Ankit G, Mayur R. Green Marketing: Impact of Green Advertising on Consumer Purchase Intention, recuperado en September 2013 disponible en www.ebscohost.com).

El marketing verde, ambiental y eco-marketing son parte de los nuevos enfoques que no sólo reenfochan, ajustan o mejoran al marketing existente, sino que se encuentra en la búsqueda permanente de desafíos, brindando una perspectiva diferente. Asimismo, se basan en las relaciones ecológicas y sociales tratando de que los negocios se proyecten a sí mismos como eco-amigables con el fin de alcanzar “consumidores verdes”. Este marketing verde abarca actividades estratégicas, como ser la modificación del producto, cambios al proceso del mismo, cambios en el packaging, tanto como en la publicidad.

Por otra parte, se refiere al concepto holístico del marketing donde el consumo de productos y servicios sucede de una manera menos perjudicial para el ambiente, además de contar con una fuerte conciencia sobre las implicancias del calentamiento global, el gasto del sólido no biodegradable, el impacto dañino de contaminantes, entre otros.

Como consecuencia, ambos, vendedores y consumidores se tornarán sensibles a la necesidad de cambiar a productos verdes y servicios de este tipo. Cuando el cambio al “verde” pueda aparecer, definitivamente probará ser indispensable, ventajoso y económico a largo plazo. (Mishra P, Sharma P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business, recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

Zinkhan y Carlson definieron a la publicidad verde como los elementos que tratan de satisfacer las necesidades y aspiraciones del consumidor, respecto del cuidado ambiental abordado desde distintas perspectivas, como ser la ecología, la sustentabilidad y el mensaje libre de contaminación.

La publicidad verde puede ser vista como cualquier tipo de anuncio que puede abordar de manera explícita o implícitamente, la relación entre el producto o servicio y el ambiente biológico, promoviendo ideas y habilidades con el fin de reducir el daño ambiental.

Existen varias dimensiones en la publicidad verde. Como primera, se encuentra el foco educativo, el cual tiene por objeto mejorar el entendimiento de los consumidores hacia la naturaleza y el ambiente. Otro es el foco comercial, diseñado para aumentar la venta de productos o servicios. Como consecuencia, algunos conciernen sobre la mejora de la firma, en función de generar la lealtad del consumidor a largo plazo.

Podemos concluir que un sistemático y adecuado diseño de estrategia de marketing, resultará imprescindible para lanzar una campaña publicitaria verde. La estrategia del marketing verde debería ser aplicada de manera que las firmas sean capaces de estabilizar una fuerte imagen corporativa de “ser verde”, alcanzando ventas optimistas de este tipo de productos. Tal es así, que el vendedor no debe exagerar, sino brindar un mensaje específico, confiable y sincero, generando credibilidad y cierto nivel de reputación del público.

Cuanto mayor sea la actitud positiva que tenga el consumidor hacia la publicidad verde, más fuerte será la intención que los mismos tendrán a la hora de orientar su decisión de compra hacia la efectiva adquisición del producto.

Cabe destacar que la aplicación de “métodos verdes” en la producción y atribuciones específicas del producto deberán ser enfatizadas para convencer y motivar a los consumidores, siendo que la campaña publicitaria debe estar clara y transparente. (Ankit G, Mayur R. Green Marketing: Impact of Green Advertising on Consumer Purchase Intention recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com)

3.2.2 ¿Por qué apostar a un “Green Marketing”?

Teniendo en cuenta que dentro de las organizaciones los recursos son limitados, es importante que estos se utilicen en forma eficiente con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Es por ello, que el marketing verde es fundamental en la misma.

Muchos de los consumidores, tanto individuales como empresas, están adquiriendo prácticas y productos de un medioambiente amigable. Como resultado de ello, surge el marketing verde con objetivos de sustentabilidad y responsabilidad social, dando lugar a la era de lo reciclable, no tóxico, y productos amigables, provocando una imagen social responsable por parte de la empresa, acompañado de una búsqueda por obtener mejores beneficios económicos.

El marketing verde es un proceso de desarrollo de productos y servicios, el cual promociona el cuidado de los consumidores, quienes prefieren artículos de buena calidad, performance y conveniencia a un precio justo, siempre que su impacto no destruya al medioambiente. (Mishra P, Sharma P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

3.2.3 Reglas de oro del Green Marketing

- 1. Conozca a su cliente:** la organización deberá asegurarse que el mismo sea conciente y se interese acerca de las cuestiones que respectan al producto.

2. **Eduque a su cliente:** no se trata sólo de dejar que la gente se interiorice en las actividades a favor del cuidado medioambiental, sino también hacerles entender por qué y la importancia de la cuestión.
3. **Compórtese genuina y transparentemente:** significa que a) la organización está realmente haciendo lo que ha plasmado en su campaña de marketing verde y b) el resto de las políticas del negocio son consistentes con cualquier concepto a desarrollar que sea eco-amigable. Ambas condiciones deben ser conocidas por el negocio para así estabilizar beneficios ambientales que permitan a una campaña de marketing verde, ser exitosa.
4. **Tranquilice al comprador:** los consumidores deben estar hechos para creer que el producto hace el trabajo que se supone debe hacer, sin renunciar a la calidad del producto en nombre del ambiente.
5. **Considere su precio:** de agregarse alguna característica adicional al producto, los cuales resultan preferentes ambientalmente y cuestan más para las economías de escala a través de la oferta de ingredientes de calidad, asegure que sus consumidores puedan adquirirlos y sentir que valen la pena.
6. **Otorgue a sus clientes una oportunidad de participar:** significa personalizar los beneficios de las acciones eco-amigables, permitiendo al cliente tener participación hacia una actividad ambiental positiva.
7. **Las marcas líderes deberían reconocer que las expectativas del cliente han cambiado:** no es suficiente para una compañía tornar a verde sus productos, siendo que los clientes esperan que los mismos sean amigables al bolsillo, contribuyendo a reducir el impacto ambiental en sus propias vidas también. (Mishra P, Sharma P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

3.2.4 Beneficios del Green Marketing

Algunas de las ventajas del marketing verde son la disminución de costos al largo plazo, ya que en un comienzo estos son mayores. Por otra parte, ayuda a las compañías a ofrecer productos y servicios preservando el medioambiente, proporcionando una ventaja competitiva para entrar a nuevos mercados debido a que los empleados se sienten orgullosos y responsables de trabajar para una compañía responsable. Por último, se asegura un crecimiento sostenido para la misma, con vistas al largo plazo, junto con la rentabilidad pretendida. (Mishra P, Sharma P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

Como conclusión, cabe destacar que lo mejor del marketing verde es que las acciones pro medio ambiente son muchas y todas las empresas pueden participar. (FAUNDES A. Apuesta por el marketing verde, recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

3.3 Responsabilidad social empresaria de marcas relojas

3.3.1 Responsabilidad Social

Tal como lo define Clow K. (2010), la responsabilidad social puede concretarse como la obligación que tiene una organización, ya sea lucrativa o sin fines de lucro, de comportarse ética, responsable y sensiblemente a las exigencias del personal, así como de la sociedad en general. Como principal aspecto, se deben eliminar los negativos, es decir aquellas actividades inmorales o poco éticas.

El segundo aspecto a considerar, es la acción de “hacer positivos”. La empresa responsable desarrollará sus actividades en pos de la satisfacción, tanto de sus miembros internos como de las partes interesadas y su entorno. Asimismo, estas acciones pueden inspirar buena voluntad hacia la organización, lo que conlleva a disfrutar de los

beneficios de conseguir empleados competentes, quienes responderán favorablemente ante los desafíos que puedan presentarse.

Por otra parte, Clow, K. (2010) destaca que la responsabilidad social se asocia con el establecimiento de mejores relaciones hacia los clientes y el gobierno. Tal es así que, cuando una empresa que normalmente actúa de manera socialmente responsable ha de cometer un error legal o perjudica de algún modo a un consumidor, resultará menos probable que termine ante la justicia o enfrentando acciones legales. En el largo plazo, muchos confían en que las empresas socialmente responsables serán aquellas con mayores probabilidades de sobrevivir y prosperar.

El desarrollo sostenible ha demostrado que la destrucción de los recursos naturales de las naciones no es provechosa ni mejora su competitividad, sino todo lo contrario. Por su parte, la responsabilidad social corporativa resulta ser una de las claves del concepto antes mencionado.

Es evidente que las empresas con mentalidad especulativa tendrán poco futuro, siendo que la vinculación con los clientes debe ser sostenible, creando así empatía como resultado de que cada parte se sienta a gusto en la relación. Esta es la misión del marketing (Recuperado en Septiembre, disponible en www.foromarketing.com).

Según lo establece el reconocido empresario Peralba R., presidente de Positioning Systems y socio principal de Trout & Partners, existen muchos responsables del marketing que lo han utilizado con el único objetivo de beneficiarse, sin considerar los perjuicios causados a los demás, sacando ventajas a su habilidad de manejar las herramientas disponibles para aumentar la demanda de productos o servicios de poca calidad. La intención de estos empresarios es aprovecharse de la falta de información o buena fe de los consumidores, a un cierto nivel de engaño.

Sin embargo, en la actualidad, los clientes resultan cada vez más sofisticados, aumentando rápidamente su nivel de información y aunque el factor subjetivo siga siendo clave en la elección de un producto o servicio, el instrumento racional ejerce mucha más influencia de lo que se cree.

Como consecuencia de ello, los resultados obtenidos a partir de actitudes desleales de algunos responsables del marketing, les han hecho entender que el hecho de buscar ventajas fugaces podría terminar por convertir al negocio en un fracaso sin precedentes.

Resulta fundamental la elaboración de un efectivo plan de marketing que garantice la preferencia de los clientes por sus productos; de lo contrario, si lo que se da a conocer no llama la atención de los mismos, el cliente potencial priorizará la compra a otro proveedor. Hoy en día, son ellos quienes eligen, dominan la operatoria con sus proveedores y prácticamente obligan a los ofertantes a realizar esfuerzos por mejorar su promoción con el paso del tiempo. De esta manera el marketing, a través de sus herramientas, especialmente la publicidad y promoción de productos, posee una estrepitosa fuerza de persuasión, llegando a modelar actitudes y conductas de los consumidores hacia las ofertas.

Cabe destacar que el hecho de ofrecer beneficios claros y útiles a los interesados en aquellos productos o servicios con mérito comercial que respondan a los criterios de sostenibilidad y bien común y transmitan veracidad en su contenido, una imagen lo más realista posible logrará una retención del mercado potencial.

Un claro ejemplo de este tipo de acciones, el cual desarrollaremos en el análisis de casos de la investigación, lo podemos observar en el caso de la empresa Citizen, la cual, a partir de la implementación de nuevas tecnologías, ha lanzado su línea “Eco Drive”. Siendo que su batería se carga a través de la luz solar y permitiendo una mayor duración, este tipo de producto disminuye la comercialización de los relojes a pila erradicando el uso de la misma a futuro y concientizando a la sociedad de que resulta altamente contaminante para el medio ambiente. Como consecuencia este nuevo producto no sólo es considerado como una ventaja competitiva para la firma, ayudando a incrementar su participación en el mercado, sino también como una manera de sensibilizar a la sociedad y a los miembros de la organización.

3.3.2 ¿Estrategia de RSE o RSE Estratégica?

En la actualidad, diversas organizaciones que aplican Responsabilidad Social Empresarial (RSE) lo hacen desde la mirada de las comunicaciones, que si bien resulta ser una buena práctica, puede dar lugar a elementos negativos que alarman hasta provocar un cambio a futuro sobre la gestión de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria a nivel organizacional.

Tal es así, que existe una sensación casi generalizada de inseguridad en los consumidores hacia las acciones de sustentabilidad desvinculadas del negocio mismo de las empresas, siendo que realizan actividades puramente filantrópicas en la búsqueda de justificar o incluso ocultar otras alejadas de la RSE. De esta manera, surgen dudas entre quienes vayan a ‘comprar’ ese tipo de actividades, como ser si realmente hay que creerle a una empresa que regala dinero sin esperar beneficio alguno, o por qué motivo una empresa otorgaría beneficios a diversos grupos de interés, sin esperar retribuciones a cambio.

La sociedad exige cada vez en mayor porcentaje, compañías que incorporen la RSE como una herramienta estratégica de gestión, desarrollando una mezcla de marketing adecuada para la satisfacción de sus requerimientos y no sólo como un elemento meramente comunicacional.

En definitiva, son muchos los beneficios que obtiene una compañía al utilizar la RSE como una herramienta de gestión, siendo que la aparición de trabajadores motivados y contentos que podrían comprometerse mejor con las metas organizaciones, desarrollando así proyectos de crecimiento profesional dentro de la misma, resultarían de suma importancia para el fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado.

Sin embargo, algunas organizaciones prefieren no considerar la RSE de esta manera, al no producir beneficios inmediatos, pues los genera en el mediano o largo plazo, como ser la creación de lazos de confianza con el cliente.

Las políticas de RSE deben incorporarse a programas de este tipo, los cuales generen consistencia sobre las acciones que realiza la empresa, es decir que les otorgue un soporte, construyendo un sistema de gestión compuesto por la misma organización, el negocio que desarrolla y el entorno social donde participa.

Tanto la firma como el negocio sientan sus bases sobre su estructura jurídica, jerárquica, procesos y sistemas de gestión y control. Por otra parte, el entorno se caracteriza por la institucionalidad existente en el mismo, además de la participación de grupos de interés relevantes como ser clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, comunidades, medio ambiente. Cabe destacar que la empresa y el entorno interactúan permanentemente mediante el negocio que desarrollan, por lo que debe ser tenido en cuenta a la hora de implementar una estrategia de RSE adecuada, entendiéndose por tal un conjunto de normas explícitas y tácitas que deberá respetar y considerar antes de iniciar la ejecución del negocio.

A modo de conclusión, se afirma que la organización deberá comenzar con el cumplimiento absoluto de la normativa vigente, para luego establecer la puesta en marcha del negocio que además de crear valor, apunte a la gestión responsable del negocio, es decir por medio del buen desarrollo de los procesos, sin permitir transferencias de riquezas o actividades de filantropía. (Parragué M, Castillo C. ¿Estrategia de RSE o RSE Estratégica? Recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

PARTE III: Metodología de Investigación Y Trabajo de Campo

1. Metodología de la investigación y triangulación

En esta sección, desarrollaremos el paradigma y el tipo de investigación a llevar a cabo con el propósito de arribar al análisis de los resultados obtenidos en ella. A partir de estas decisiones, seleccionaremos los instrumentos que mejor se adecúen a esta investigación.

Según el autor S.J. Taylor (1987), definiremos al término metodología como la manera en que encauzamos los problemas e indagamos las respuestas, siendo que en las ciencias sociales se aplica al modo de llevar a cabo la investigación en cuestión. Por lo que, nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a seleccionar uno u otro tipo de metodología.

Por otra parte, el termino paradigma hace referencia al conjunto de supuestos relativamente comunes, dándose por sentado en la organización. Con el fin de que una empresa pueda operar efectivamente, este conjunto de supuestos generalmente aceptados, deberán existir y, en efecto, reflejar su cultura. (Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, 2001).

En nuestro caso, utilizaremos un paradigma mixto abordando aspectos cualitativos y cuantitativos, teniendo en cuenta que la combinación de ambos métodos se la denomina “triangulación”.

El primero de ellos, se refiere a ciertas herramientas de investigación aplicadas en los diseños exploratorios, siendo uno de sus principales objetivos adquirir conocimientos preliminares acerca de los cuestionamientos y las oportunidades de decisión. Los principales recursos a utilizar son cuestionarios, encuestas, análisis de documentos, casos, focus group, y observación, entre otros.

Por el contrario, el paradigma cuantitativo traduce en números y mediciones las observaciones del investigador, interesándose principalmente por descubrir, identificar o verificar relaciones causales existentes entre los objetivos establecidos (Khun, 1970).

Los beneficios que respaldan la elección de manera complementaria de los métodos cualitativos y cuantitativos radican en la posibilidad de abarcar objetivos múltiples que tienen lugar en toda investigación, además de contribuir a la reducción de los sesgos presentes en cualquier método.

Además, la triangulación posibilita la persecución de objetivos múltiples que tienen lugar en una misma investigación, brindando puntos de vista y percepciones diferentes. Por otra parte, invita al debate, la reflexión colectiva, y la autorreflexión facilitando procesos de cambio y mejora (Cook y Reichardt, 1986).

El tipo de investigación que llevaremos adelante será la **explicativa o causal**, debido a que funciona de manera adecuada para probar una hipótesis determinada, verificando la relación causa-efecto que se derive de ella. Por otra parte, es importante destacar que los estudios explicativos no sólo buscan describir determinados conceptos, sino que intentan responder a las causas de los eventos físicos o sociales. En consecuencia, podremos explicar el porqué de un determinado fenómeno, como la elección de un reloj y cuáles son las variables que intervienen en la misma.

Algunos de los aspectos que se pretenden describir son la historia de la industria relojera, los principales mercados exportadores de relojes, las tendencias predominantes en los últimos años incluyendo las nuevas tecnologías, las industrias integrales y las acciones de responsabilidad social empresaria en marcas como Seiko y Citizen. Además, hemos abordado estrategias de marketing de autores reconocidos en el tema.

Una vez seleccionado el paradigma y el tipo de investigación a desarrollar, enunciaremos a continuación los instrumentos que utilizaremos para obtener la información, para de esta manera dar respuesta a las preguntas y objetivos planteados previamente.

Dentro del método cualitativo, englobaremos dos tipos de herramientas a fin de abarcar distintas conclusiones y aristas de análisis. Por un lado, encontraremos las entrevistas a

minoristas, mayoristas e importadores de la industria relojera argentina y por otro, el análisis de casos de las marcas más reconocidas a nivel mundial del mercado en cuestión. La ventaja del primero, radica en la posibilidad de adaptar las preguntas al sujeto en cuestión, a fin de obtener información adecuada del mismo, permitiendo obtener las conclusiones deseadas. En cuanto al análisis de casos, dará lugar a la recopilación y estudio de información detallada acerca de las empresas destacadas en el ámbito internacional del mercado relojero, a fin de reflejar los contenidos expuestos en la segunda parte de la investigación.

Las entrevistas están constituidas por alrededor de entre 9 y 12 preguntas, realizadas personalmente en la feria “BairesJoya”, acontecida en el hotel Hilton de Puerto Madero, los días 29 y 30 de Agosto del corriente.

Haciendo referencia a las preguntas que utilizaremos en las entrevistas, estas serán de dos tipos: (Gilbert A. & Churchill Jr., 2003)

- Estructuradas o cerradas: consisten en solicitarle al sujeto que elija la alternativa que concuerde, en mayor grado, con su punto de vista u opinión.
- Abiertas: se caracteriza por el hecho de que los participantes poseen la libertad de responder con sus propias palabras, en lugar de limitarse a seleccionar entre un conjunto de posibilidades.

Con respecto al paradigma cuantitativo, realizaremos encuestas a cuatro grandes grupos diferenciados por rangos de edad. El primero de ellos abarcará adolescentes de hasta 15 años, el segundo a los jóvenes de entre 16 y 35 años. Por otro lado, incluiremos adultos de 36 a 55 años y un cuarto conjunto que englobe edades superiores a los 56 años. De esta manera, daremos lugar a la recolección de información considerada pertinente para comprender las preferencias y gustos de los consumidores a la hora de elegir un reloj. Es por ello, que la misma incluirá alrededor de 15 preguntas afirmativas que llevaremos a cabo en distintos centros comerciales de la Ciudad de Buenos Aires, donde encontraremos los segmentos buscados.

Creemos que la escala de Likert será la más apropiada para el tipo de encuesta que nos proponemos realizar, debido a que es un tipo de clasificación que requiere que los

encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones relacionadas con el tema en cuestión (Malhotra N. 2008).

Al concluir el modelo de investigación propuesto, deseamos haber podido obtener la información necesaria para proporcionar una visión precisa y resolutoria de la hipótesis planteada. Además, en los anexos correspondientes, brindaremos las estadísticas resultantes de las encuestas realizadas, las respuestas que surgieron de las entrevistas y las conclusiones de lo observado en el análisis de casos.

En los gráficos a continuación, ilustraremos tanto la forma en que hemos decidido triangular el trabajo de campo, como la concentración de dimensiones e indicadores en el cuadro de metodología de la investigación.

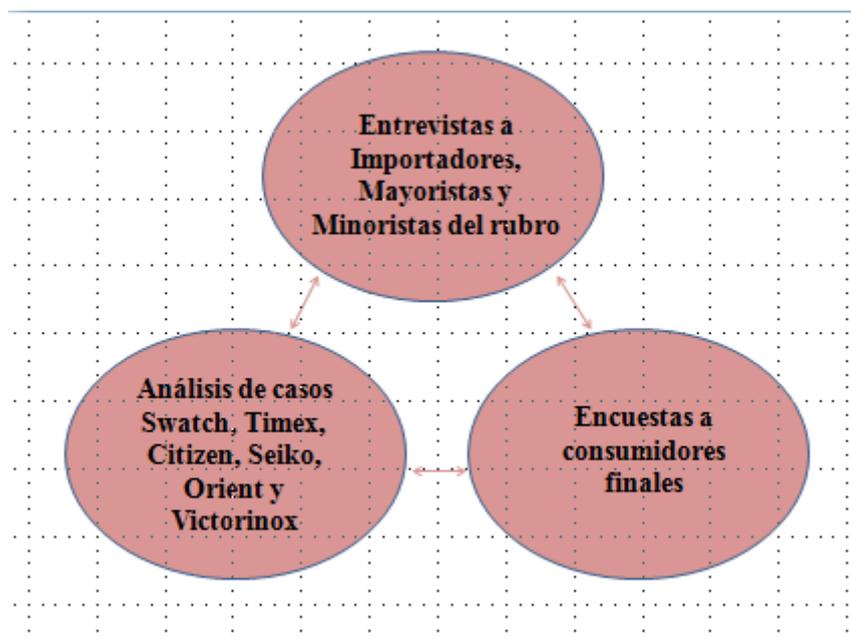


Figura 15: Triangulación (Fuente: Elaboración propia).

1.1 Cuadro de Metodología: Dimensiones e Indicadores

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Analizar el impacto de las nuevas tendencias (RSE, moda, nuevas tecnologías) en la elección de un reloj por parte del consumidor	Evolución de la industria relojera	Cambios en las tendencias a nivel mundial	Cantidad de competidores en el mercado	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 2
			Liderazgo de marcas	Entrevista Citizen, Swatch. Preg. 4/ Caso: Swatch, Citizen, Seiko y Orient/ Encuesta a consumidores Item G,I
		Políticas gubernamentales	Nivel de afectación al mercado	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 5
			Futuras amenazas	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 12/ Encuesta a consumidores Item O
		Investigación y desarrollo	Nuevas tecnologías	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 9/ Encuesta a consumidores Item L/Caso: Citizen y Victorinox
			Relojes innovadores	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 12/ Encuesta a consumidores Item F/Caso: Citizen, Swatch y Victorinox
			Lanzamiento de nuevos productos	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 9/ Encuesta a consumidores Item L/Caso: Citizen, Swatch y Victorinox
		Nivel de ventas	Nivel de ventas por marca	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 8
		Industrias integrales	Nivel de adaptación al mercado argentino	Encuesta a consumidores Item P
			Aparición de nuevas marcas	Encuesta a consumidores Item P
	Estrategias de marketing	Producto	Características del más vendido	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 7 y 11/ Encuesta a consumidores Item A
			Calidad de marca	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 6/ Encuesta a consumidores Item A/ Caso: Victorinox
			Historia de marca	Encuesta a consumidores Item A/Caso: Swatch, Citizen, Seiko, Orient y Victorinox
			Productos estacionales	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 7
		Segmentación	Sexo	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 1/ Encuesta a consumidores
			Edad	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 1/ Encuesta a consumidores
			Moda	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 1/ Encuesta a consumidores Item A
			Nivel adquisitivo	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 1
			Gustos y preferencias	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 1 Y 11/ Encuesta a consumidores Item J
		Posicionamiento	Participación en el mercado	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 8/ Caso: Victorinox
			Conocimiento de la marca	Encuesta a consumidores Item A, H, y N/Caso: Swatch, Citizen, Seiko, Orient y Victorinox
			Ciclo de vida de la marca	Análisis de casos: Seiko, Citizen, Timex, Orient, Swatch y Victorinox
			Industria de origen del reloj	Encuesta a consumidores Item A/Caso: Swatch, Citizen, Seiko, Orient y Victorinox
		Comunicación	Elección del consumidor	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 6 y 11/ Encuesta a consumidores Item A, H y J
			Medios publicitarios	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 3 y 10/ Encuesta a consumidores Item D y G
			Canales de marketing	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 3, 4 y 10/ Encuesta a consumidores Item G y N
		Diferenciación	Ventaja competitiva	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 4 y 9/ Caso: Swatch, Citizen, Seiko y Victorinox
			Propuesta de valor	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 3, 4 y 9/ Encuesta a consumidores Item C/ Caso: Swatch, Citizen, Seiko, Orient y Victorinox
		Canales de venta	Estrategias implementadas	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 3, 4 / Encuesta a consumidores Item E, I/ Caso: Swatch, Citizen, Seiko Y Orient
			Uso de internet	Entrevista a minoristas y mayoristas Preg. 10/ Encuesta a consumidores Item G
	Puntos de venta propios		Entrevista Paddle Watch Y Swatch. Preg.	
	Negocios verdes	Green Marketing	Actividades a favor del medioambiente	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 9/ Encuesta a consumidores Item K y M/Caso: Citizen y Seiko
			Beneficios de su implementación	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 9/Caso: Citizen y Seiko
Cambios en las políticas tradicionales de las compañías			Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 9/Caso: Citizen y Seiko	
Responsabilidad social empresaria		Marcas que realizan negocios verdes	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 9/Caso: Citizen y Seiko	
		Valoración por parte del cliente	Encuesta a consumidores Item K y M	
		Concientización al cliente	Encuesta a consumidores Item K y M	
	Beneficios para la marca	Caso: Citizen y Seiko		
	Estrategia de diferenciación	Entrevista Citizen, Seiko, Banner SRL, Paddle Watch, Swatch. Preg. 3 Y 4/Caso: Citizen, Swatch, Seiko y Orient		

Figura 16: Cuadro de dimensiones e indicadores. (Fuente: Elaboración propia).

2. Trabajo de campo

2.1 Análisis de casos

2.1.1 Caso Swatch

El lanzamiento de la marca Swatch reviste un particular protagonismo en la historia de la relojería suiza, no sólo por su gran participación en el mercado, sino porque ha logrado sortear la crisis más trascendental del sector, a fines de los años 1970. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

Al tratarse de una potencia a nivel mundial en la industria relojera e indiscutido prestigio en la producción de marcas de lujo, Suiza subestimó los efectos de la tecnología de cuarzo, permitiendo que otros países desarrollaran esta innovación mediante el lanzamiento y fuerte posicionamiento en el mercado, de relojes precisos y económicos a la vez. Como consecuencia, las ventas suizas disminuyeron dramáticamente hasta llegar a la quiebra de muchas firmas.

Fue el asesor económico Nicolás Hayek quien supo reavivar la producción suiza al conseguir que el reloj se posicione como un accesorio determinante de la personalidad de quien lo lleve en su muñeca. Se trataba de un reloj económico, con un número reducido de componentes y una producción automática que se realizaba en una cadena de fabricación, resultando una absoluta novedad en el mercado suizo. (Disponible en www.swissworld.com publicado por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, Secretaria general, recuperado en Septiembre).

El éxito no tardó en arribar y en todas partes del mundo, de la mano del grupo Swatch, la industria relojera suiza despertó, recobrando el liderazgo mundial.

En nuestros días, la denominación Swatch es sinónimo de artículo moderno, pudiéndose adquirir a gusto y preferencia del consumidor, a precios acordes a la calidad ofrecida. Gran parte de la producción tiene lugar en Suiza, siendo que también existen unidades operativas en otros países, desde Estados Unidos hasta China.

Presentamos en la siguiente imagen la nueva colección para Swatch, innovadora en cuanto a sus colores y diseño del producto.



Figura 17: Relojes colección Full- Blooded para Swatch. (Fuente: Swatch.com).

Por su parte, esta marca no se conforma únicamente con la producción de relojes vanguardistas y detallados, también es uno de los productores más importantes de componentes que comercializa a socios en el mercado relojero, reuniendo muchas marcas tradicionales suizas como Omega, Blancpain o Tissot.

La industria relojera global es una de las más dinámicas, competitivas y destacables del mundo de los negocios. Originario de Suiza, el grupo Swatch es un importante fabricante de relojes en el mundo, con una cartera de marcas única tales como, Breguet, Blancpain, Longines, Rado.

En la actualidad, la firma vende sus productos a través de 500 tiendas, con más de 15000 minoristas, y 140 quioscos en mercados mundiales. El grupo está integrado verticalmente, fabricando la mayoría de los componentes y piezas para su línea de relojes, procurando

mantener economías de escala, estándares de control y eficiencia en la cadena de abastecimiento. En el año 2012 las ventas se situaron en \$7,8 mil millones lo que le ha permitido a la compañía continuar con su inversión en investigación y desarrollo eficiente (I+D), la creación de muchos avances tecnológicos y el desarrollo de diversas campañas de marketing.

En cuanto a los recursos humanos, el grupo Swatch emplea aproximadamente a 24 000 trabajadores, provenientes de Suiza, Asia y Estados Unidos. Con respecto a la internacionalización de la marca, esta ha mantenido una filosofía corporativa, un portafolio de marca, y una cobertura geográfica que lo han posicionado a lo largo de los años, convirtiéndose en un abastecedor eficiente en diversas áreas. Las empresas subsidiarias de la firma se encuentran en desarrollo constante, ubicadas en Malasia, China, Tailandia, Italia, Alemania, Francia y Estados Unidos, lo cual le permite ser un jugador global en la industria.

En el futuro, el Grupo Swatch continuará enfrentando los riesgos de piratería y distribución paralela de sus productos. Otro de los retos será sustituir algunos materiales que dañan el medioambiente, como el plástico, el petróleo, que utiliza para sus máquinas y el acero, procurando lograr una imagen social empresaria sólida.

A pesar de las circunstancias presentes, Swatch está expectante en lograr un aumento en su cuota de mercado en los países en los que comercializa actualmente. El grupo ha desarrollado adquisiciones estratégicas en los mercados europeos a fin de lograr una expansión futura en los mismos. Un ejemplo de ello, resulta ser la alianza que ha establecido en 2009 con Tiffany & Company. Uno de los productos de esta colección se ilustrará a continuación.



Figura 18: Reloj colección Swatch-Tiffany & Company. (Fuente: Swatch.com).

Otras oportunidades para el grupo se encuentran en los países emergentes como China, India, Tailandia, Indonesia, Taiwán y Singapur, en cuyos mercados se ha observado un crecimiento en los niveles de consumo de artículos de lujo. Una de las formas de ingresar a estos países, podría ser a través de acciones de publicidad en los futuros juegos Olímpicos y eventos deportivos de nivel, tal como se muestra en la siguiente imagen, siendo una edición especial de Swatch.



Figura 19: Reloj edición especial Juegos Olímpicos Atlanta 1996. (Fuente: Swatch.com).

2.1.2 Caso Timex

Timex Group B.V. es una compañía relojera norteamericana, con casa central en Middlebury, un pueblo ubicado en el condado de New Haven en el estado de Connecticut, Estados Unidos. Además, cuenta con operaciones substanciales en China, Filipinas y la India, y a escala completa en Canadá, Reino Unido, Francia y México. (Recuperado en Septiembre, disponible en www.timexargentina.com).

La compañía inició sus operaciones en el año 1854 con la fundación de la Waterbury Clock en el valle de Naugatuck de Connecticut, Estados Unidos, conocido durante el siglo XIX como “Suiza de América”. Durante la Primera Guerra Mundial, la compañía empieza con la fabricación de relojes populares, siendo que en el año 1933, marcaron un hito en la historia de la industria al crear el primer reloj del ratón Mickey, bajo la licencia de Walt Disney.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Waterbury adoptó el nombre de U.S. Time Company, lanzando en el año 1950 el modelo de reloj Timex, el cual fue promocionado con una serie de anuncios publicitarios que demostraban su durabilidad y resistencia ante cualquier circunstancia.

En el año 1957, la compañía se renombró como Timex Corporation, hasta entonces Timex Group. Sin embargo, en los años 70, la industria americana del reloj fue arrasada como consecuencia de la llegada de relojes baratos del Oriente, al mismo tiempo que se desarrollaron relojes digitales de cuarzo emprendidos por las compañías japonesas.

No obstante, Timex logró sobrevivir y en los años 80, se reforzó. Actualmente, sigue siendo rentable y competitiva. Su mercado objetivo sigue siendo Estados Unidos y Canadá, aunque se considera una marca de nivel mundial, gracias a su capacidad para capitalizar su imagen y reputación de calidad. (Recuperado en Septiembre, disponible en www.timexargentina.com).

Durante 50 años, Timex ha lanzado innovaciones permanentemente que revolucionaron la historia del reloj. Además, el grupo comercializa muchas otras marcas, abarcando todos los segmentos del mercado del reloj, tales como Guess, Náutica, Ecko, Opex y, en el mercado de lujo, Versace. (Recuperado en Septiembre, disponible en www.timexargentina.com).

En la actualidad, Timex posee el reloj que el usuario necesita, desde un modelo clásico, hasta diseños de moda y deportivos, ofreciendo la misma calidad y garantía que hicieron de esta empresa, la mayor de relojes en Estados Unidos, con la tecnología y servicio oficial que el consumidor se merece. A continuación, ilustraremos un modelo de su colección deportiva.



Figura 20: Reloj Timex, colección deportiva. (Fuente: Timex.com).

2.1.3 Caso Citizen

En el siglo XX varias fábricas japonesas abrieron con la intención de hacer que los relojes fueran más accesibles a las masas. Debido a esto, en 1918 nace el Instituto Shakosha, que para 1924 cambiaría su nombre por "Citizen", que en inglés significa "ciudadano", expresando su firme ánimo de hacer del reloj un artículo más popular.

La compañía Miyota del grupo Citizen, se ha convertido en la actualidad en el fabricante más grande de movimientos para relojes de cuarzo, los cuales comercializa en todo el mundo. Las principales marcas de relojes de diseño que utilizan esta máquina genérica son Donna Karan, Keneth Cole, y otras tradicionales como Bulova, Festina, entre otras, usan sus movimientos.

Una de las innovaciones más importantes del siglo pasado, por parte de Citizen, fue la línea “Eco Drive”, con distintos sistemas, como la carga de batería a través de la luz, y duraciones, como ser de 60 o 120 días y hasta 6 años. Una de las tecnologías implementadas es la de *Termo*, es decir que el reloj adopta la temperatura del cuerpo; *Dúo*, la cual hace que el reloj se cargue con luz o movimiento del cuerpo y *Vitro*, la cual posee fotocélula en el cristal zafiro, otorgándole alta dureza y transparencia al reloj.

A continuación, detallamos un gráfico de este tipo de modelo.



Figura 21: Reloj Citizen colección Eco-Drive. (Fuente: Citizen.com).

Otro avance aplicado reconoce la hora atómica por radiofrecuencia, es decir que se actualiza de acuerdo a la zona horaria en la que nos encontremos. (Recuperado en septiembre, disponible en www.citizenwatch.com).

Citizen eco-drive

La marca Citizen ha desarrollado una línea de relojes que poseen batería propia, los cuales se alimentan tanto por luz natural como por la artificial. Estas características le han otorgado un incomparable atractivo en el mercado, posicionándose como líderes en calidad y diseño.

Las unidades de negocio del mercado masculino se resumen en tres líneas de productos, en primer lugar, los relojes de pulsera clásicos de acero inoxidable, los relojes de buceo profesional, y por último aquellos cronógrafos deportivos para quienes lo prefieren como accesorio de entretenimiento y disfrute.

Las innovaciones tecnológicas como la tecnología ecológica, acompañada de una apariencia elegante brindan funcionalidades valoradas a nivel mundial. Estos modelos combinan aspectos adicionales, como altímetro y brújula a fin de crear una experiencia aventurera para quienes la buscan. En cuanto a los relojes de dama, sus colecciones incluyen diseño, características funcionales, además de elegancia y hermosos adornos que responden a las tendencias, diseñados con inteligencia y estilo sofisticado pensado en el público femenino.

Además, la marca ha diseñado un programa completo para la personalización de cualquier modelo de la colección. Es decir, que cualquier logotipo, diseño o texto pueden convertirse en un parte integral de la pieza que el cliente elija. (Citizen Eco-Drive recuperado en Septiembre, disponible en www.ebscohost.com).

Posteriormente, ilustramos un modelo de la colección eco-drive de Citizen.



Figura 22: Reloj Citizen colección Eco-Drive. (Fuente: Citizen.com).

2.1.4 Caso Seiko

Una de las principales diferencias que podemos abordar entre la industria de relojería Suiza y la Japonesa, es que esta última logro desarrollar los beneficios de la producción en serie de relojes de cuarzo, aspecto despreciado por Suiza, aun siendo este tipo de relojes su propia invención.

La historia de Seiko comienza en 1881, cuando Kintaro Hattori abrió una tienda de reparaciones de relojes en el centro de Tokio. Solo once años después, la fundación de Seikosha fabricó su primer reloj de pared y en 1895 su primer reloj de bolsillo.

En el año 1913 comienza la producción del Laurel, el primer reloj de pulsera hecho en Japón. En 1929, la marca comenzó a tomar protagonismo en otras industrias como la de Ferrocarriles Nacionales de Japón. Por otra parte, en el año 1941 introdujo al mercado el reloj cronógrafo de bolsillo. En 1960, se produce el lanzamiento del Gran Seiko, el reloj insignia de la marca, hasta que 9 años más tarde introduce el primer reloj de cuarzo del mundo “Seiko Quartz Astron”.

El año 1969 marcó el principio de una era de expansión para Seiko. La marca japonesa empezó desarrollando sus actividades en el extranjero, sobretodo en olimpiadas y eventos a nivel internacional y de gran categoría. Además, adoptó una estrategia multi-marca que durante los años 1974 y 1981 creció hasta niveles inauditos. Por el año 1973, introdujo el primer reloj digital LCD con 6 dígitos en el mundo y un año después no tardaría en llegar el primer reloj multifunción del mercado. Por aquellos años sucesivamente introdujo nuevas tecnologías como el primer reloj grabador, televisor y ordenador. (Recuperado en Septiembre, disponible en www.seiko-latinoamerica.com).

Hoy, con el bisnieto de Kintaro, Shinji Hattori, como presidente, SEIKO Watch Corporation sigue dedicándose a la perfección que el fundador siempre se esforzaba en alcanzar.

Seiko vende bajo muchas marcas, colecciones y series, y su comercialización varía según los países. La firma ofrece relojes que van desde precios populares, a los de alta gama. Es propietaria de varias marcas, como la firma de alta relojería Credor, que se vende tan sólo en Japón; y las marcas populares Wired, Alba, Pulsar y Lorus. También participa con más de la mitad de las acciones en el capital de la conocida firma relojera Orient. En la siguiente figura detallamos un modelo de la colección Grand Seiko.



Figura 23: Reloj colección Grand Seiko. (Fuente: Seiko.com).

Además, bajo su marca también posee series de lujo como Grand Seiko o King Seiko, y series más populares como Premier, Sportura, Velatura, Arctura, Vivace, Prospex, las cuales son resistentes a los golpes, al agua, y se comercializan adicionalmente en versiones automáticas.

Responsabilidad Social Empresaria de Seiko

Mediante la aplicación de políticas medioambientales, la compañía relojera Seiko procura unificar sus actividades de producción, promoviendo el cuidado del ambiente en el que se desenvuelve. Tal es así, que la última incorporación a su línea de productos fue el Seiko Astron, un modelo que permite conocer la hora totalmente precisa en cualquier lugar del mundo. Al desarrollar el propio receptor de GPS patentado de bajo consumo energético, SEIKO ha logrado crear un reloj capaz de recibir señales, identificando los datos de hora, huso horario, día y fecha de la red global de satélites GPS.

Por otra parte, funciona con energía solar de modo que no requiere nunca cambio de pila, concientizando de esta manera a la sociedad acerca de su utilidad.

La empresa comercializa una gran cantidad de productos amigables con el medio ambiente. Además, realiza grandes esfuerzos para crear productos que puedan contribuir en forma positiva al cuidado ambiental, así como también componentes que ayudan a optimizar las características ambientales de los mismos.

Seiko Instruments Inc. ha formulado el Plan Verde, basado en el concepto de “Tres Verdes”, comprendido por “Procesos verdes, Productos verdes y Vida verde”, bajo el cual la compañía practica su gestión ambientalmente conciente. En el año 2001, Seiko introdujo el sistema producto verde con etiquetas SII, de acuerdo a sus estándares originales, creando de esta manera un total de 1000 “SII Productos Verdes”.

Asimismo, SII ha establecido un concepto de producto denominado “Productos verdes plus”, el cual tiene como objetivo mejorar el rendimiento medioambiental de los productos seleccionados, incorporando equipos y componentes de SII y contribuyendo a la conservación del mismo. Por su parte, este concepto se agregará a los criterios de evaluación provistos en las normas de productos verdes, creando nuevas bases en este programa.

Cada producto SII se mide en términos de su compatibilidad medioambiental basado en la escala de valoración de cinco puntos como máximo, siendo considerados Productos SII ecológicos sólo aquellos que reciben una puntuación media de 3,5 o superior.

A continuación, graficamos las ventajas obtenidas por aquellas firmas que priorizan la fabricación de productos verdes en su operatoria habitual.

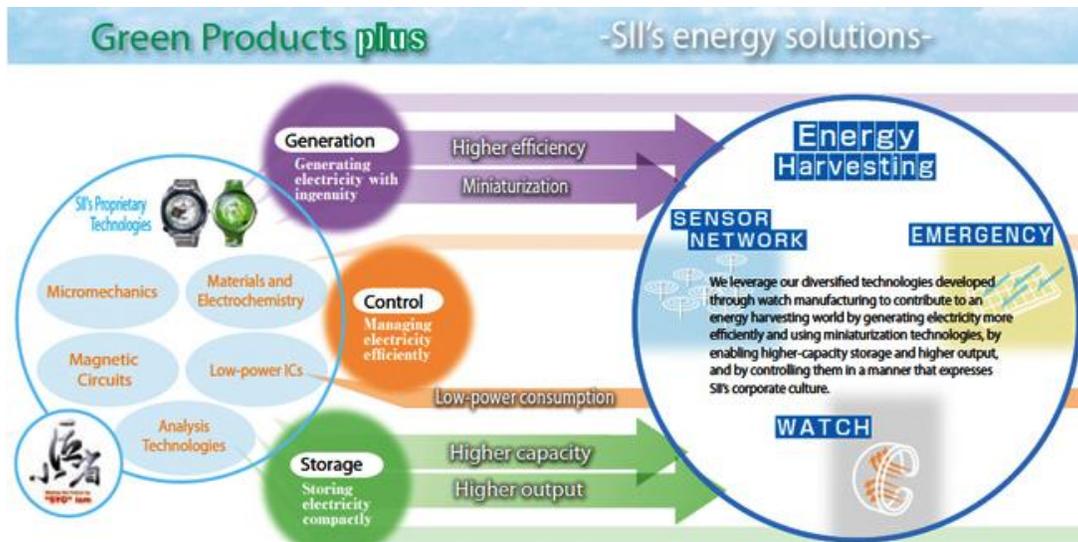


Figura 24: Gráfico ventajas de productos verdes. (Fuente: Seiko.com).

La compañía relojera Seiko ofrece una variedad de relojes eco-amigables contemplados bajo el sistema de certificación japonés, de modo que los clientes puedan elegir el reloj que mejor se adapte a su estilo de vida, sabiendo que es bueno para el planeta, así como ideal para sus necesidades. Además, resultan compatibles con la Ley de Promoción de Compras Verdes. Como consecuencia, el cambio a baterías totalmente “libres de mercurio” también se ha implementado, desarrollando de esta manera, continuos esfuerzos para reducir el impacto ambiental.

A continuación, podemos ilustrar el logo inserto en aquellos productos eco-amigables fabricados por la firma Seiko.



Figura 25: Logo productos eco-amigables para Seiko. (Fuente: Seiko.com).

Gracias a la implementación de la propia cinética y tecnologías como Spring Drive, siendo su dominio la línea de mecánicos y solares, la compañía se destaca por su liderazgo a nivel mundial en la fabricación de relojes de eficiencia energética. Mediante la eliminación de la necesidad de cambio de la batería, los relojes con estas tecnologías son más fáciles de utilizar y amigables con el medioambiente.

El secreto de la relojería fina no sólo radica en la medición precisa del tiempo, sino también en la ampliación de su duración sobre un período tan largo como sea posible. Un gran reloj debe tener la reserva de energía máxima, siendo otra de sus posibilidades la conversión de energía solar o el movimiento de la misma para hacer funcionar el mecanismo.

Mediante actividades hacia una sociedad de reciclado, las plantas de fabricación de Seiko han lanzado políticas ambientales muy fuertes durante muchos años. Además, sus compañías anexas, trabajan para conservar los recursos finitos, mediante el uso eficiente de la energía y otros, como ser el reciclaje de mercancía y materiales de embalaje.

Ocho de las empresas operadoras, incluyendo Wako Co., Ltd. y Seiko Watch Corporation, están poniendo en práctica nuevas iniciativas como la reducción de la cantidad de materiales de envasado utilizados y la introducción de marcas de identificación de productos, con el fin de fomentar la separación y reciclaje de residuos.

Reconociendo que las cuestiones ambientales resultan un desafío prioritario para la administración, Seiko Holdings Corporation estableció su “Política de medio ambiente” en el año 1998 y “Filosofía ambiental” en 1999, para de esta manera construir una estructura organizativa y colaborativa con sus compañías anexas, diseñada para una óptima gestión en todo lo referido a asuntos de esta naturaleza. Desde entonces, Seiko ha trabajado sistemáticamente para encontrar nuevos procesos y soluciones que ofrezcan beneficios ambientales. Asimismo, los temas de este tipo son publicados en la intranet de la compañía, permitiendo el intercambio de información actualizada sobre las actividades desarrolladas en las respectivas organizaciones.

Por otra parte, se promueven los esfuerzos por conservar la energía, incluyendo el uso de una baja iluminación y mejora de las instalaciones de energía existentes, así como la introducción de servicios de cogeneración y mejora de la eficiencia operativa.

Las empresas de fabricación están llevando a cabo la medición y el análisis de sustancias peligrosas como el cadmio, el plomo y el mercurio que puedan estar contenidos en los productos, así como investigaciones en virtud de las normas de Compras Verdes.

Seiko Holdings Corporation y compañías anexas se esfuerzan por contribuir a la creación de un mejor ambiente a través de un sistema de gestión con transparencia ambiental. El sistema incluye la contabilidad ambiental y completa publicación de información sobre las emisiones de dióxido de carbono, comprometiéndose a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en diversos procesos de desarrollo de productos hasta la fabricación, ventas y servicios.

Para concluir, Seiko ha sido un desarrollador de maquinaria de precisión compacta desde su fundación, y desde hace años, emprende como uno de sus asuntos prioritarios la reducción del tamaño y del consumo de la energía. La empresa pretende desarrollar soluciones de ahorro de la misma mediante la aplicación de energía natural. (Disponible en www.seiko.co.jp, publicado por el grupo Seiko, recuperado en Septiembre).

2.1.5 Caso Orient

La marca Orient se ha centrado siempre en relojes mecánicos, principalmente en aquellos con sus propios movimientos automáticos internos. La firma forma parte de las "Tres grandes" empresas de reloj en Japón junto con Citizen y Seiko.

En los años 70, cuando las empresas de reloj mecánico enfrentaron dificultades provenientes de la introducción masiva de relojes de cuarzo baratos, ciudadano y Seiko emprendieron el camino de masa produciendo relojes de cuarzo, sin embargo, Orient se mantuvo en pie, a través de la fabricación de relojes mecánicos.

En 1951, la empresa Tama Keiki pasa a llamarse Orient Watch iniciando con la venta de “Orient Star”. Cuatro años más tarde, a través de un acuerdo comercial con China, comienza a cruzar las fronteras, consolidándose paulatinamente en los mercados internacionales.

Han pasado ya 60 años desde su fundación, sin embargo Orient continua ofreciendo relojes mecánicos de alta calidad y larga duración, es por eso que es especialmente valorado por los consumidores. Durante este período, junto con avances tecnológicos, el panorama de marcas ha cambiado significativamente en el mercado global, sin embargo las expectativas sobre la oferta también han sufrido transformaciones. En cuanto a la tecnología, los relojes pulsera iniciaron un cambio gradual desde los mecanismos de cuerda por corona hasta los automáticos.

Sin embargo, podemos observar que aun cuando la tecnología electrónica avanza cada vez más, los relojes de cuarzo cobraron popularidad rápidamente. “Los desafíos en relación con la energía que surgieron de la incorporación de componentes electrónicos también se resolvieron mediante el desarrollo de la generación de energía a través de energía cinética y generación eléctrica por energía solar”. (Presidente de Orient, recuperado en Septiembre, disponible en www.orient-watch.com).

En el mercado de relojería, ha aparecido una gama más diversa de relojes, dado el aumento en la variedad de relojes de cuarzo y una reducción en los precios. Orient Watch cuenta con una serie de relojes de alta gama para un nicho de mercado pequeño, pero fiel a la marca.

En la actualidad, Orient es conocida en todo el mundo. Con fábricas en Singapur, Brasil y Japón, ofrece una diversa variedad de relojes en muchos diseños incluyendo cuarzo, mecánicos, y automáticos.

La empresa es conciente de la diversidad de gustos y preferencias por parte de los clientes. Encontramos por un lado a aquellos que persiguen las tendencias de la moda, deportes y demás estilos de vida, mientras que otro grupo se concentra mayormente en el estatus inherente de un reloj.

En respuesta a los cambios de las tendencias contemporáneas, Orient ha desarrollado como principal estrategia el diseño de nuevos productos para su mercado meta, principalmente en países y zonas con alto potencial de crecimiento económico, lo cual les permitió aumentar sus ventas.

La unidad de negocio estrella de la compañía son los relojes mecánicos, los cuales ofrecen una serie de ventajas, como funciones interesantes por medio de las cuales el tiempo se marca gracias al trabajo combinado de piezas de precisión y una funcionalidad para un periodo extendido por medio del reemplazo de las mismas. De esta forma, Orient logra impactar en las familias ofreciendo un reloj de tradición familiar con la posibilidad de transmitir los relojes de generación a generación.

En el gráfico siguiente, se ilustra un clásico modelo de la firma.



Figura 26: Reloj Orient. (Fuente: Orient-watch.com).

En la actualidad, muchos usuarios poseen más de un reloj y los eligen de acuerdo con el momento, el lugar y la ocasión. En consecuencia, Orient segmenta a sus clientes ofreciendo una mezcla de productos diversa para cada uno de ellos. En el caso de los países desarrollados brinda una colección de relojes deportivos de alta gama, multifuncionales y sus series clásicas. Por otra parte, en los mercados emergentes, principalmente se comercializan series más económicas que pueden abarcar un rango más amplio de clientes. (Recuperado en Septiembre, disponible en www.orient-relojes.com).

2.1.6 Caso Victorinox

La empresa se funda en el año 1884 en Suiza, un país que por aquellas épocas padecía un extremo nivel de desempleo y pobreza. Karl Elsener inicia una historia de éxito sin igual en el poblado de Ibach, naciendo de esta manera el proyecto de la primera empresa que entregó navajas en el regimiento hacia el año 1897. Tal es así, que cualquier soldado en el ejército de Suiza cuenta con su propia navaja, resultando un elemento exclusivamente personal. (Recuperado en Octubre, disponible en www.victorinox.com).

Cuatro generaciones, una marca:

- Karl Elsener I es quien funda, crea y desarrolla la marca
- Karl Elsener II es quien populariza la marca en Suiza a través de la promoción de las navajas
- Karl Elsener III por su parte, internacionaliza Victorinox
- Finalmente, Karl Elsener IV diversifica el concepto de marca.

Su famoso emblema – una cruz en un escudo- ha sido utilizado por Victorinox desde 1909, recibiendo la protección legal de la navaja por parte de Swiss Officer's & Sport Knife.

Aquel año, la madre del fundador fallece, dando lugar a que Elsener le rinda un particular homenaje cambiando el nombre de la compañía a “Victoria”. Cabe destacar que en 1921, con la introducción de la palabra “inox” (término francés usado para referirse a los objetos elaborados con acero inoxidable) a sus productos, la marca y el nombre de la firma se convirtieron en “Victorinox”.

En el año 1945, se da lugar al nacimiento del nombre Swiss Army, siendo que 44 años más tarde, un socio distribuidor de Victorinox en Estados Unidos se introduce en el mercado de los relojes más reconocidos del país. En 1999, lanza al mercado su línea de equipaje de alta calidad y reconocimiento. (Recuperado en Octubre, disponible en www.victorinox.com).

En el año 2001 la empresa abre su primera tienda o departamento de moda en la ciudad de Nueva York y en el año 2002 Victorinox compra “Swiss Army”, es decir que hasta el día

de hoy la empresa cuenta con 11 años de trayectoria, por lo cual es considerada una empresa nacida recientemente, a pesar de contar con 129 años de historia que la avalan.

En 2006, como consecuencia de la producción de más de un millón de relojes, la compañía se traslada de su pueblo natal a un nuevo centro de fabricación. De esta manera, se garantiza la efectividad en la producción al contar con mayor capacidad. Asimismo, inaugura nuevas instalaciones de comercialización de relojes en el cantón suizo del Jura.

Tal es así que no se trata únicamente de una compañía manufacturera, sino que adquiere sus piezas, copia movimientos de rivales como Swatch, realiza el ensamble y finalmente el control de calidad de sus productos. En 2008, la marca celebró sus 125 años de éxito, siendo sus principales competidores Hamilton, Certina y Tissot.

En cuanto al 2012, tiene lugar el lanzamiento de su primera campaña mundial, la cual lleva a la firma a darse cuenta de la categoría de sus productos y la relevancia de su nombre en el mundo, no sólo por la promoción de calidad, sino por su concepto de marca aplicado.

Haciendo referencia a este último detalle, los embajadores más importantes de Victorinox son sus clientes, por lo que las acciones de marketing se orientan hacia ellos reflejando los valores de la compañía: innovación, funcionalidad, calidad y diseño icónico.

Victorinox se destaca por su particularidad de *Companion forLife*, fabricando productos que brinden garantía internacional de calidad por 3 años, comprometiéndose con sus clientes (Recuperado en Octubre, disponible en www.victorinox.com).

A continuación, se ilustra un modelo de Victorinox destacado por su calidad asegurada y “compañía de por vida”.



Figura 27: Modelo Victorinox Alpnach Mechanical Chronograph. (Fuente: Victorinox.com).

Finalmente, cabe mencionar que la compañía es una fundación independiente con una fuerte preocupación social y más de 4300 puntos de venta a nivel mundial, que no sólo se dedica a hacer negocios, sino otorgar bienestar y felicidad al cliente manteniendo la filosofía planteada por su fundador. Victorinox es una marca que demuestra los valores que predica y es confiable e identificable en todo el mundo.

Por último, expondremos una fotografía de la jornada de capacitación desarrollada por los gerentes de la marca, quienes se han dedicado a relatar no sólo los orígenes de la misma, sino también aquellas estrategias que contribuyeron a su exitoso liderazgo y posicionamiento de mercado.



Figura 28: Capacitación Victorinox en el mes de octubre en Puerto Madero. (Fuente: Elaboración propia).

2.1.7 Ciclo de vida de las marcas analizadas

Entre las marcas que se encuentran en la etapa de crecimiento, podemos mencionar a modo de ejemplo las reconocidas Michael Kors y Marc Jacobs. Por su parte, la primera de ellas, entre los años 1998 y 2004, fue responsable de 13 colecciones, fundando la marca Michael by Michael Kors para julio de este último año y presentando al público la primera colección de relojes para octubre del siguiente. Su línea de relojes combina lo clásico con lo moderno, a través de la mezcla de diferentes materiales y tecnología de punta, obteniendo resultados de lujo, glamour y alto nivel.

En relación a la marca Victorinox, esta se encuentra en etapa de crecimiento, ya que como se mencionó anteriormente, cuenta con una trayectoria de apenas once años, sin embargo ha sabido posicionarse en el mercado mostrando un crecimiento notorio en sus ventas gracias a la combinación de éxito de sus productos a un precio justo, acompañados de una gran calidad, valorada especialmente por los consumidores.

Asimismo, la compañía Marc Jacobs es una de las diseñadoras más importantes de la moda internacional, no sólo por su línea de ropa, sino también por el lanzamiento de nuevos productos como accesorios, entre ellos los relojes. En la actualidad, podemos encontrar boutiques por todo el mundo, en las cuales se comercializan productos con diferentes etiquetas como Marc Jacobs, Marc by Marc Jacobs, Little Marc.

Ambas marcas integradas son reconocidas por una cantidad de usuarios cada vez mayor, quienes muestran interés por su cartera de productos, amoldando sus hábitos de consumo a la adquisición de estos nuevos. Por su parte, las organizaciones se comprometen a atraer la mayor cantidad de consumidores potenciales posibles, mediante el desarrollo activo de una comunicación destinada a la creación de imagen de marca en la mente de los consumidores. Resulta fundamental la determinación de su consolidación en un esfuerzo por ubicarse al mismo nivel que sus competidores.

Dentro de las marcas analizadas en el capítulo anterior, Seiko, Citizen, Timex, Orient y Swatch se encuentran atravesando el período de madurez, debido a que a pesar de que las condiciones del mercado varían, se mantienen vigentes para sus consumidores. Las marcas maduras en contraposición a las que no lo son, mantienen en todo momento un buen nivel de vitalidad y reconocimiento en el mercado. Sin embargo, estas siguen desarrollando nuevos productos acompañando las tendencias que se hacen presentes a nivel mundial.

Estas compañías han logrado que sus colores, logotipos, eslóganes y las características externas de sus relojes sean asociados a sus marcas de manera particular siendo ampliamente reconocidos por el público objetivo de la misma. Una de las particularidades que poseen principalmente Swatch, Citizen y Seiko es la adaptabilidad a condiciones cambiantes del mercado manteniendo en forma intacta el valor ofrecido a los consumidores.

Además, es necesario que estas empresas estén asociadas a una serie de valores y principios que determinan la elección por parte de sus clientes potenciales, creando ideas arraigadas en la mente de los mismos. Por último, una marca madura es aquella que cuenta con clientes fieles que no dudan en recomendarla a sus amigos y conocidos creando en muchos casos, una tradición familiar en el uso de estos relojes.

2.1.8 Análisis de las marcas estudiadas

Cada una de las compañías de la industria relojera que han logrado permanecer exitosamente en el mercado, se diferencian de sus competidores valiéndose de su propia capacidad estratégica. De esta manera, podemos establecer y detallar aquellas semejanzas y desacuerdos entre las firmas mencionadas.

En primer lugar, la principal **semejanza** contemplada por todas las empresas analizadas hace referencia a la trayectoria que las mismas poseen, pudiendo mantener los conceptos de prestigio y reconocimiento en su modelo de negocios.

Por otra parte, el lanzamiento al mercado de sus diseños atractivos, innovadores y personalizados en base a los gustos y preferencias de sus consumidores ha de colocar a estas compañías en la cresta de la ola, brindando calidad y garantía asegurada.

Por último, podemos observar la capacidad de estas empresas de obtener un posicionamiento estratégico, el cual no sólo les permitió ingresar en la industria Argentina, sino mantenerse a lo largo del tiempo estableciendo así, una tendencia para todas sus marcas seguidoras. Esta capacidad la han logrado combinando una excelente calidad en sus productos, precios competitivos, y un servicio de excelencia para con sus clientes.

En cuanto a las **diferencias** reflejadas, podemos mencionar las distintas posturas en cuanto a los países de origen de las industrias relojeras. Tal es así, que la relojería suiza apunta a un estándar de calidad y concepto de marca casi imposible de imitar por otros países del mundo, siendo un claro ejemplo de este tipo Swatch y Victorinox. Por su parte, la industria china o japonesa se orienta hacia la implementación de innovaciones tecnológicas, las cuales serán desarrolladas en el diseño de sus modelos.

Otra discrepancia podría reflejarse en las capacidades aplicadas por estas empresas a fin de sostener su ventaja competitiva en el tiempo, buscando un posicionamiento deseable y exitoso. Por lo que tomando a la firma Victorinox a modo de ejemplo y a través de sus 129

años de historia que la avalan, podemos observar que sus competencias nucleares se basan en la complejidad de obtenerlas, preservando su origen a través de la cultura e historia de marca. En cambio, las organizaciones vanguardistas, tales como Swatch o Citizen, complementan sus ventajas competitivas en base a una adecuación y ajuste de los recursos y competencias de manera desigual a la de sus competidores, logrando un próspero avance en entornos dinámicos complejos.

Asimismo, a pesar de sus diferencias significativas, estas compañías comparten la idea de desarrollar capacidades estratégicas implementadas en la comercialización de productos valiosos para su público meta, ofreciendo todo aquello que los mismos aprecien en base a sus gustos y preferencias.

Por otra parte, del estudio de casos han surgido entidades, tales como Citizen y Seiko, las cuales en la actualidad se encuentran desarrollando acciones de responsabilidad social empresaria a fin de contribuir al cuidado del medioambiente, a través de sus líneas de relojes que utilizan el movimiento y la luz del sol como fuente de energía, en lugar de las dañinas pilas o baterías adoptadas por el resto de las marcas.

Finalmente, las marcas consideradas de alta gama o Premium, tales como Victorinox y Swatch, dirigen sus esfuerzos hacia el indiscutido prestigio que otorgan en la producción de sus modelos de lujo, considerándolos al mismo tiempo como un accesorio determinante de la personalidad de quien lo exhibe en su muñeca. Por el contrario, las firmas Timex, Citizen, Seiko y Orient apuntan a un target de consumidores de clase media a clase media-alta, razonándolas como aquellas más accesibles al mercado en general.

2.2 Análisis de las encuestas

A partir de las encuestas efectuadas, detallaremos a continuación los resultados obtenidos.

En primer lugar, cabe mencionar que de una población de cuarenta indagaciones realizadas, hemos decidido dividir la misma en base a una distribución por edades, resultando una mayor cantidad de consumidores finales encuestados en un rango comprendido entre 16 y 35 años, lo cual representa un 48% de la muestra, seguido por la categoría de 36 a 55 años de edad (33%). Asimismo, resulta imprescindible segmentar la población en muestras por edades a fin de comprender, de acuerdo al nivel de maduración y crecimiento y lo que las mismas opinan en relación a ciertas cuestiones, como por ejemplo el concepto de la responsabilidad social empresarial.



Figura 29: Representación de la distribución muestral por edades. (Fuente: Elaboración propia).

Por otra parte, obtuvimos un 44% de la muestra de consumidores con nivel universitario que han contribuido a nuestra investigación, seguido por un 28% de potenciales clientes del sector con estudios secundarios que también aportaron sus gustos y preferencias en cuanto a la adquisición de un producto de este tipo. Esto resulta de suma importancia para nuestra investigación, a efectos de comprender el impacto de las variables que nos proponemos analizar en relación a los objetivos planteados.



Figura 30: Representación del nivel de estudios alcanzado por la muestra. (Fuente: Elaboración propia).

Haciendo referencia al género de la población encuestada, y a pesar de obtener respuestas meramente subjetivas, contamos con un mayor público femenino (55%) quien se ha prestado a responder nuestras inquietudes. El género masculino, por su parte, ocupa el segundo lugar con un 45%.

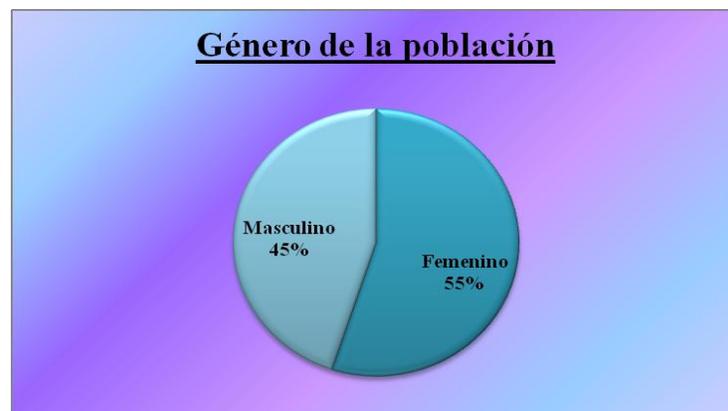


Figura 31: Representación del género de la población encuestada. (Fuente: Elaboración propia).

Por otra parte, destacaremos las características más valoradas por el consumidor a la hora de adquirir un reloj. En primer lugar, la marca ha alcanzado un 23% de la muestra, seguido por la calidad ofrecida con un 17% siendo que los precios y el país de origen de las piezas obtienen un 14%. En última instancia aparecen los accesorios contemplados en los modelos de relojes, con tan solo un 3% de la población encuestada.

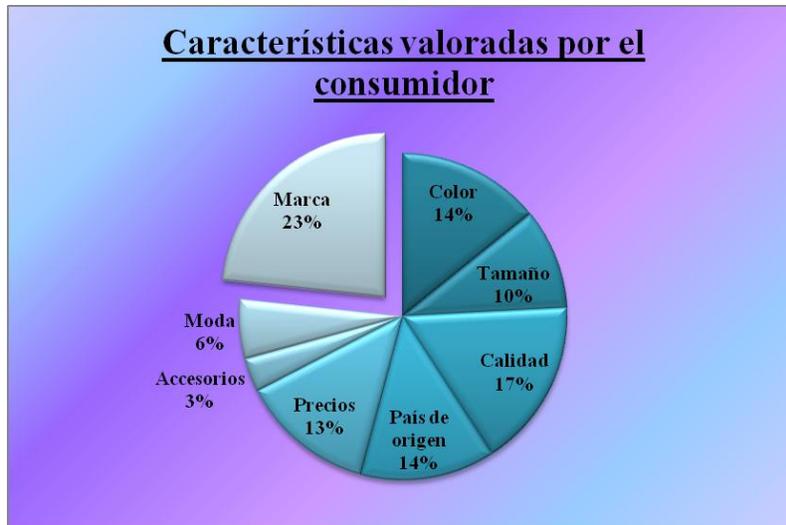


Figura 32: Representación de las características valoradas por el consumidor. (Fuente: Elaboración propia).

De acuerdo a la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial aplicada por las reconocidas marcas de la industria relojera, y que además han sido tratadas en nuestra investigación, en cuanto a la elección de un reloj, concluimos que el rango de consumidores comprendido entre 36 a 55 años de edad es el que resulta mayormente interesado en este tipo de cuestiones, con un 52% de representatividad. Sin embargo, este porcentaje no resulta representativo dentro de aquel grupo, ya que los puntos atribuidos a la pregunta totalizan 34 sobre un máximo posible de 65 puntos.

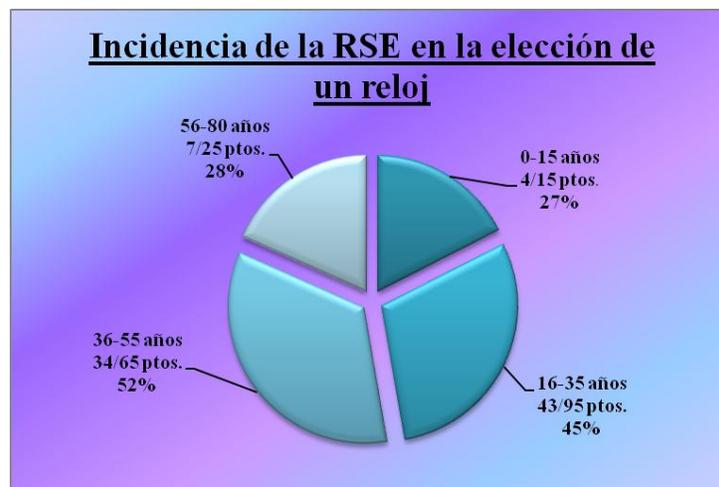


Figura 33: Representación de la incidencia de RSE en la elección de un reloj. (Fuente: Elaboración propia).

Finalmente, cabe mencionar que el reemplazo del reloj por la telefonía celular ha tenido un mayor impacto en niños de hasta 15 años de edad con 67% de representatividad. Se trata de un estrato de la sociedad marcado por la influencia de las nuevas tendencias y tecnologías, que además no se interesan por la compra de un reloj tradicional ya que poseen otros medios para simplemente *obtener la hora*.



Figura 34: Representación del reemplazo del reloj por el celular. (Fuente: Elaboración propia).

2.2.1 Encuestas: Método de la escala de Likert

Entrevistados/Preguntas	Sexo	Edad	Nivel de estudios completados o en curso	Características más valoradas							
				Color	Tamaño	Calidad	País de origen	Precios	Accesorios	Moda	Marca
Belén	Femenino	21	Universitario					X		X	X
Nadia	Femenino	21	Universitario				X			X	X
Carlos	Masculino	45	Secundario		X		X				X
Laura	Femenino	42	Secundario			X	X			X	
Santiago	Masculino	14	Primario			X			X		X
Esther	Femenino	48	Secundario			X	X				X
Gastón	Masculino	21	Universitario			X	X				X
Leonardo	Masculino	21	Universitario			X		X	X		
Nahuel	Masculino	22	Universitario	X	X						X
Daiana	Femenino	22	Universitario	X	X						X
Marcelo	Masculino	21	Universitario	X		X					X
Francisco	Masculino	22	Universitario	X	X	X					
Leopoldo	Masculino	53	Terciario			X		X			X
Lucía	Femenino	21	Universitario	X				X			X
Iván	Masculino	14	Primario	X	X			X			
Daniel	Masculino	78	Secundario		X	X		X			
Claudia	Femenino	48	Universitario	X				X			X
Beatriz	Femenino	51	Secundario	X				X			X
Emmanuel	Masculino	27	Secundario		X	X			X		

Humberto	Masculino	59	Terciario		X			X			X
Agustina	Femenino	22	Universitario	X						X	X
Sheila	Femenino	22	Universitario			X		X		X	
Bentran	Masculino	21	Universitario	X			X				X
Alejandra	Femenino	23	Universitario			X	X				X
Leandro	Masculino	32	Terciario	X			X				X
Luciano	Masculino	27	Universitario		X		X				X
Adriana	Femenino	62	Universitario			X	X				X
Silvia	Femenino	51	Terciario		X	X					X
Inés	Femenino	24	Secundario	X		X					X
Mirtha	Femenino	65	Universitario				X	X			X
Virginia	Femenino	34	Terciario	X				X			X
Marcela	Femenino	41	Universitario	X		X		X			
Karina	Femenino	40	Terciario				X			X	X
Matías	Masculino	17	Secundario	X				X		X	
Camila	Femenino	14	Primario	X				X	X		
Verónica	Femenino	36	Terciario			X	X				X
Pablo	Masculino	42	Secundario	X	X			X			
Juana	Femenino	62	Primario		X	X	X				
Albi	Femenino	45	Secundario			X	X				X
José	Masculino	51	Secundario			X	X				X
Sumatoria				17	12	20	16	16	4	7	28

Figura 35: Resultados obtenidos en tabla acerca de las características más valoradas en un reloj por el consumidor. (Fuente: Elaboración propia).

2.2.1 Encuestas: Método de la escala de Likert (continuación)

Entrevistados/Preguntas	Sexo	Edad	Nivel de estudios completados o en curso	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Belén	Femenino	21	Universitario	1	4	3	4	1	2	3	1	2	2	4	5	2	4
Nadia	Femenino	21	Universitario	5	5	5	5	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2
Carlos	Masculino	45	Secundario	5	5	5	5	1	1	1	1	5	4	3	5	2	1
Laura	Femenino	42	Secundario	3	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2
Santiago	Masculino	14	Primario	3	5	5	2	1	1	2	1	1	1	5	1	3	3
Esther	Femenino	48	Secundario	2	5	5	5	1	1	1	1	1	3	5	1	5	4
Gastón	Masculino	21	Universitario	2	4	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	4	5
Leonardo	Masculino	21	Universitario	4	2	1	3	1	3	3	5	2	1	5	3	2	1
Nahuel	Masculino	22	Universitario	1	3	1	3	1	4	4	1	3	1	4	3	1	5
Daiana	Femenino	22	Universitario	1	5	2	3	4	4	3	1	3	2	5	2	3	5
Marcelo	Masculino	21	Universitario	2	2	1	3	4	2	3	4	1	3	3	2	4	4
Francisco	Masculino	22	Universitario	4	4	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4
Leopoldo	Masculino	53	Terciario	3	4	4	3	2	4	2	2	4	2	2	3	2	1
Lucía	Femenino	21	Universitario	3	4	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3	1	4
Iván	Masculino	14	Primario	3	5	2	2	5	4	5	3	1	2	5	4	1	5
Daniel	Masculino	78	Secundario	4	1	1	4	1	1	3	1	4	1	3	4	1	2
Claudia	Femenino	48	Universitario	2	5	1	2	1	1	5	2	2	1	4	4	1	4
Beatriz	Femenino	51	Secundario	5	3	3	5	3	3	5	2	3	3	5	5	3	2
Emmanuel	Masculino	27	Secundario	5	3	1	3	5	2	3	3	5	3	4	5	1	2
Humberto	Masculino	59	Terciario	5	4	5	4	2	2	1	2	5	2	2	3	3	1
Agustina	Femenino	22	Universitario	4	4	2	3	1	2	2	3	4	4	5	2	4	2

Sheila	Femenino	22	Universitario	3	3	3	2	1	3	2	3	5	2	3	3	3	3
Bentran	Masculino	21	Universitario	5	5	5	3	3	1	1	2	3	1	5	3	5	2
Alejandra	Femenino	23	Universitario	3	4	5	4	2	1	3	4	3	3	4	2	4	2
Leandro	Masculino	32	Terciario	5	5	4	3	1	1	5	1	5	2	5	2	2	2
Luciano	Masculino	27	Universitario	2	4	1	3	2	4	5	2	4	2	5	2	1	5
Adriana	Femenino	62	Universitario	5	4	2	2	1	1	4	1	4	1	3	2	1	1
Silvia	Femenino	51	Terciario	5	3	3	3	2	3	3	3	4	1	4	1	3	3
Inés	Femenino	24	Secundario	2	3	3	4	5	4	3	1	5	1	5	1	3	4
Mirtha	Femenino	65	Universitario	5	5	3	3	1	1	4	3	5	2	2	3	1	2
Virginia	Femenino	34	Terciario	4	4	5	2	1	4	4	3	5	3	4	3	1	4
Marcela	Femenino	41	Universitario	4	3	3	3	1	2	2	4	3	2	2	3	1	4
Karina	Femenino	40	Terciario	5	5	5	5	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2
Matías	Masculino	17	Secundario	5	5	5	5	1	1	1	1	5	4	3	5	2	1
Camila	Femenino	14	Primario	3	5	5	5	1	1	1	1	3	1	3	3	1	2
Verónica	Femenino	36	Terciario	2	5	5	5	1	1	1	1	3	3	5	1	5	4
Pablo	Masculino	42	Secundario	5	5	5	3	3	1	1	2	3	1	5	3	5	2
Juana	Femenino	62	Primario	2	3	3	4	5	4	3	1	5	1	5	1	3	2
Albi	Femenino	45	Secundario	5	4	5	4	2	2	1	2	5	2	2	3	3	1
José	Masculino	51	Secundario	5	5	5	5	1	1	1	1	5	3	3	3	3	2
Sumatoria				142	162	134	140	76	82	102	76	133	83	149	113	101	111
Promedio				3,6	4,1	3,4	3,5	1,9	2,1	2,6	1,9	3,3	2,1	3,7	2,8	2,5	2,8
Escala Likert				3,3													

Figura 36: Resultados obtenidos en tabla con escala Likert acerca de las encuestas efectuadas. (Fuente: Elaboración propia)

En base a los resultados mostrados en tabla anteriormente, realizaremos un análisis detallado de los mismos a través de la aplicación de la escala de Likert.

En cuanto a la importancia de llevar un reloj a dondequiera que vaya, hemos obtenido un resultado por encima de la media determinada. Esto quiere decir que para la gran mayoría de los consumidores finales encuestados resulta fundamental llevar consigo un reloj en su muñeca. Al mismo tiempo, podemos demostrar que, a pesar de los avances tecnológicos por los que atraviesa la sociedad, las costumbres de utilizar un producto de este tipo se mantienen intactas, sin importar la generación a la que hagamos referencia.

Por otra parte, la confección de anuncios publicitarios con el objetivo de promocionar los distintos modelos de relojes resulta de gran influencia para los consumidores finales. De esta manera, las principales firmas de la industria procuran en primera medida, estudiar las necesidades de su mercado meta a fin de diseñar campañas adecuadas, atractivas y con estilo, captando la atención de sus clientes e incrementando su rentabilidad y consecuente participación en el mercado.

Haciendo referencia a los avances tecnológicos, los clientes no han de estar atraídos por el lanzamiento de los nuevos e innovadores *smartwatches*. Un gran porcentaje de los encuestados opina que no resultarán de mayor utilidad que los tradicionales, ya que justamente están dirigidos a otro tipo de público, el cual busca otras características en un reloj como ser pantallas múltiples o la posibilidad de conectarse a otros dispositivos y no sólo *dar la hora*.

La implementación de operaciones por comercio electrónico si bien resulta interesante para la adquisición de determinados productos, no es el caso de la industria relojera. El principal motivo de esta premisa se debe a la exclusividad que poseen estos artículos, los cuales deben ser probados en espacios físicos obteniendo de esta manera información de especialistas en el rubro, quienes contribuirán a su decisión de compra, además de encontrarse exhibidos en mostradores y vidrieras sofisticadamente decoradas para atraer la atención de los clientes.

A partir del promedio reflejado, podemos afirmar que a pesar de los gustos y preferencias que presente cada consumidor en particular, éstos sin embargo se consideran seguidores de una marca en particular al adquirir productos de una firma del rubro. Cabe destacar la tendencia de esta respuesta, debido a que no sólo hace referencia a una de las características más valoradas por el cliente a la hora de seleccionar un modelo de reloj, sino que consideramos que la trayectoria es aún más apreciada que la moda.

En cuanto a la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresaria por parte de algunas firmas reconocidas en el rubro tales como Citizen y Seiko, no resultan fuertemente apreciadas por los consumidores encuestados ya que hemos obtenido un resultado muy por debajo de la media. Consecuentemente, podemos afirmar que si bien existe una concientización por parte de la sociedad sobre el cuidado del medio ambiente, la misma es aplicada a la adquisición de otro tipo de productos, los cuales no involucran al sector relojero por tratarse de un artículo tradicional.

Continuando con el concepto tratado en el párrafo precedente, volvemos a obtener un promedio por debajo de la media lo que hace referencia a un desinterés en cuanto a la adquisición de un reloj que asegure el cuidado del medioambiente, manteniendo esta preferencia hacia productos de otra índole. Por lo tanto, concluimos que a pesar del lanzamiento de campañas publicitarias por parte de reconocidas marcas, las mismas no han llegado a cumplir su cometido de concientizar debidamente a la sociedad a pesar de continuar con su éxito y reconocida participación de mercado.

Por último, en cuanto a la amenaza del teléfono celular como un posible sustituto del reloj tradicional hemos alcanzado un puntaje promedio por debajo de la media. De esta manera, deducimos que la tradición que conlleva el reloj permanece intacta a través del tiempo, siendo que las innovaciones tecnológicas en este tipo de dispositivos no repercuten en la rentabilidad de las compañías analizadas y por lo tanto, aquellos clientes seguidores de la marca, permanecerán en su postura a pesar de los nuevos desafíos del mercado.

2.3 Análisis de las entrevistas

2.3.1 Entrevistas: Comerciantes mayoristas y minoristas

1. ¿Usted a quien se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Tal como describimos en el ítem 2.3 del marco teórico, el análisis del segmento al cual serán destinados todos aquellos esfuerzos de comercialización en pos de alcanzar los beneficios deseados, resulta de gran importancia a la hora de plantear las estrategias que incrementarán el reconocimiento y participación de mercado de las compañías en cuestión. Por lo tanto, y en base a las estadísticas obtenidas, podemos señalar que las marcas entrevistadas apuntan a un segmento promedio entre clase media y clase alta, dentro de un rango de edad que va desde los 15 hasta los 50 años aproximadamente, sin importar el género del consumidor. Cabe destacar además, que se trata de un segmento AB de mercado, el cual prioriza la calidad de los productos por encima de su costo.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores?

En cuanto a los principales competidores de cada uno de los interrogados, resulta que existen distintas marcas presentadas como posibles rivales. Las mismas lidiarán por una mayor captación y porción de mercado, alcanzados a partir de la implementación de estrategias de diferenciación y ventajas competitivas adquiridas. De esta manera, quedará en manos del público la elección a la hora de adquirir un nuevo producto.

Podemos destacar algunos de estos competidores, a saber Seiko, Timex, Citizen, Festina, Orient, entre tantos otros. Sin embargo, en cuanto a los comercios minoristas, sus contrincantes son muchas veces considerados posibles colegas que contribuyen a la atracción de nuevos consumidores finales.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

En relación al marketing estratégico desarrollado en el punto 2.7 y la comunicación de marketing destacada en el punto 2.8 del marco teórico hemos observado que en la industria relojera, así como en cualquier otro rubro de comercialización, las estrategias implementadas con el propósito de captar una mayor porción del mercado, resultan fundamentales a fin de adquirir ventajas competitivas y sobrepasar las barreras interpuestas por la competencia. De esta manera, las compañías consultadas harán hincapié en diversas pautas de acción a cumplir, para así alcanzar los objetivos preestablecidos, siendo las más frecuentadas la publicidad y comunicación de sus productos, como también la tecnología implementada y calidad de los mismos. Sin embargo, cabe destacar el aumento significativo de la concientización social empresaria de las firmas para con sus clientes, preservando el cuidado del medioambiente y contribuyendo a un mundo más beneficioso para todos. Por otra parte, los comercios minoristas en general priorizan la atención especializada, asistencia a eventos u ofrecimiento de buenas marcas y cantidad de modelaje, con el propósito de incrementar su volumen de ventas.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Las políticas gubernamentales condicionan la comercialización de los productos de la industria. Esto se debe no sólo a su repercusión en los ingresos de las compañías afectadas, sino también a su limitación a la hora de fabricar ciertos bienes. En cuanto a la mayoría de las firmas entrevistadas y al mercado en general, una restricción o regulación a las importaciones impediría la operatoria habitual de las mismas, siendo que además deberán afrontar mayores costos, al mismo tiempo que reglamentan un posible manejo de precios.

5. Sus clientes, ¿priorizan moda o calidad?

Haciendo referencia al marketing de moda (2.9) como un fenómeno económico, social y cultural, entre las compañías consultadas, arribamos a la conclusión de que en promedio, una gran parte de sus consumidores priorizan la calidad de los productos ofrecidos por

encima de la moda o tendencia de la nueva era. Este punto toma relevancia debido al público al cual apunta la mayoría, es decir clientes que valoran la calidad de las piezas, además de presentarse como productos tradicionales con trayectoria en el rubro. Cabe destacar que este ítem resulta meramente subjetivo, dependiendo pura y exclusivamente de los gustos y preferencias del mercado meta.

6. ¿Cuál es el producto con mayor éxito dentro de la compañía?

Tal como hemos descripto en el apartado 2.2 del marco teórico, podemos destacar cada uno de los productos con mayor éxito y reconocimiento en las compañías entrevistadas. Entre ellos se encuentra el *Titanium* para Citizen, *Full Blooded* para Swatch, *Seiko Lord* para Seiko y *47 Street* para Baner SRL. Si bien cada firma se destaca por sus diseños clásicos o vanguardistas en cuanto al tamaño, colores y accesorios, todas ellas comparten la característica de la innovación permanente, no solo por el avance de la tecnología, sino por un cambio significativo en los hábitos de consumo del mercado en general.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

En este punto, obtenemos aproximadamente un promedio de entre 500 y 2000 clientes a nivel nacional, debido no sólo a la trayectoria con la que cuentan estas marcas, sino también por el reconocimiento otorgado por su público. Asimismo, debemos tener en cuenta la existencia de contratos de exclusividad pactados en este caso por una de las compañías en cuestión, asegurándose de esta manera un mayor control sobre sus operaciones comerciales. A nivel minorista, se estiman alrededor de 1200 o 1500 clientes por mes que visitan sus locales comerciales.

8. ¿Están pensando en un nuevo diseño de reloj, a partir de nuevas tecnologías?

Debido al progreso tecnológico y a un cambio en los hábitos de consumo del mercado, cabe hacer mención a las continuas innovaciones desarrolladas por estas compañías, las cuales se han dedicado a un estudio previo de las necesidades de sus consumidores, con el propósito

de obtener ventajas competitivas que las diferencien de sus rivales y puedan mantenerse a la vanguardia. Por otra parte, existen en la actualidad compañías en pos de la preservación del medioambiente, las cuales se destacan por el lanzamiento al mercado de productos “verdes”, con la única satisfacción de concientizar a la sociedad acerca de la adquisición de los mismos.

9. ¿Comercializa artículos que consideren el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

Mediante un análisis del concepto y beneficio de los negocios verdes y la responsabilidad social empresaria de marcas relojeras, destacado en los ítems 3.2 y 3.3 del marco teórico podemos evidenciar que si bien este tipo de tendencias se presentan como nuevos desafíos para las marcas en cuestión, no son muchas las que lo implementan. Esto se debe principalmente al tipo de segmento al cual se dirigen, con sus particulares gustos y preferencias y realizando un previo análisis del mercado objetivo. Existen marcas tradicionalistas que no le brindan demasiada importancia a la aplicación de Responsabilidad Social Empresaria a sus productos como Swatch y Paddle Watch, quienes prefieren realzar sus conceptos de moda y calidad. Por su parte, Citizen y Seiko se encuentran en plena campaña de promoción de sus productos *amigables* con el medioambiente, logrando así la concientización de la sociedad hacia el cuidado del mismo, implementando la energía solar por ejemplo, en reemplazo de las pilas comunes. A pesar de ello, no muchos consumidores valoran este tipo de características, ya que resulta meramente relacionado a su decisión de compra de un reloj.

10. ¿Comercializa sus productos por Internet?

Internet se destaca por ser una herramienta informática de gran utilidad para los consumidores de la nueva y no tan antigua generación, la cual a su vez facilita tanto la promoción como la adquisición de cualquier tipo de producto. Sin embargo, las compañías entrevistadas del rubro prefieren evitar sus operaciones comerciales a través de este medio, debido a que si bien es válido el comercio electrónico, no es lo mismo contar con la

experiencia directa con el reloj, ingresando a un espacio físico que brinde al consumidor la posibilidad de consultar precios, probarse distintos modelos y contemplar las características y detalles de cada artículo.

11. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas por los consumidores?

Como bien detallamos en el apartado 2.2.1 de la primera parte de este trabajo de investigación, en cuanto a las características más valoradas por parte del público, éstas varían de acuerdo al rango de edad de los consumidores y los cambios en sus gustos y preferencias, sobresaliendo los conceptos de tecnología, moda, calidad, país de origen, accesorios y diseños de vanguardia. De esta manera, existen distintos usos otorgados al reloj, dependiendo de la característica elegida, como por ejemplo si optan por la moda, lo hacen con el único propósito de lucir el producto a pesar de ser pasajero debido a los permanentes cambios de tendencia.

12. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

De acuerdo a las estadísticas analizadas, se puede afirmar que los teléfonos celulares quitaron cierta porción de mercado, a pesar de ser una tendencia que se revirtió. La relojería goza de muy buena salud ejemplificándose en la existencia de un número cada vez más amplio de marcas de diseñadores. Por lo que en la actualidad, coexiste tanto el celular como el reloj. Por otra parte, cabe destacar la incidencia de las barreras a la importación que hoy en día limitan la comercialización de estas compañías, llevándolas a la adopción de nuevas estrategias para seguir en continuo crecimiento. Finalmente, la misma industria relojera podría presentarse como amenaza, al existir una infinita cantidad de marcas que además se siguen lanzando al mercado.

2.3.2 Entrevistas: resumen de indicadores utilizados

A continuación, expondremos mediante dos tablas de Excel el análisis de los principales indicadores tomados de las entrevistas realizadas tanto a comerciantes mayoristas como minoristas de la industria relojera.

Pregunta	Indicador	Citizen	Paddle Watch	Swatch	Seiko	Baner SRL
1	Mercado objetivo	Edad: + 28 Ingresos: Clase media-alta	Edad: + 18 Ingresos: Clase media	Edad: + 15 Ingresos: Clase alta	Edad: + 25 Ingresos: Clase media-alta	Edad: + 15 Ingresos: Clase media
2	Competidores	Seiko y Orient	Casio y Timex	Citizen, Festina y Tag Heuer	Citizen y Bulova	Muaa y Prune
3	Estrategias implementadas	Tecnología, calidad y RSE	Publicidad y comunicación	Publicidad y diseño del producto	Publicidad y RSE	Publicidad y comunicación
4	Políticas gubernamentales	No afecta en gran medida	Regulación de las importaciones	Restricción a las importaciones	Restricción a las importaciones	Restricción al producto, packaging y publicidad
5	¿Moda o calidad?	Calidad	Calidad	Moda	Calidad	Moda
6	Producto con mayor éxito	"Titanium" en los años '80	Modelos grandes, piedras y color dorado o cobre	"Full Blooded"	"Seiko Lord" (lanzamiento por el día de la madre)	"47 Street"
7	Tamaño de mercado	2000 clientes a nivel país	400 clientes activos	200 clientes (contratos de exclusividad por zona)	500 puntos de venta	500 clientes a nivel país
8	Nuevos diseños	"Eco-drive"	No por el momento	"Scuba"	"Seiko Astron"	No por el momento
9	¿RSE?	Sí, en mayor medida	No por el momento	Avocados a otro tipo de tendencia	Sí, a través de productos amigables	Apuntamos a otros desafíos
10	E-commerce	Únicamente con clientes mayoristas	Tratan de evitarlo	Si, con consumidores finales	No, únicamente venta directa	Si, con consumidores finales
11	Preferencia de los consumidores	Tecnología y diseño	Calidad y concepto de marca	Diseños vanguardistas	Calidad, diseño y precio	Moda y precio
12	Futuras amenazas	Telefonía celular	Telefonía celular y relojes inteligentes	Restricción a las importaciones	Restricción a las importaciones	Telefonía celular y diversificación de los competidores

Figura 37: Análisis de los principales indicadores dinamizados en las entrevistas a comerciantes mayoristas. (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta	Indicador	Alfredo Anduagar	Vanina Rosario	Carlos Figueras
1	Mercado objetivo	Edad: + 18 Ingresos: Clase media	Edad: + 20 Ingresos: Clase media	Edad: + 25 Ingresos: Clase media-alta
2	Competidores	Joyerías del barrio (radio de 4 o 5 cuadras)	Más que competidores, los consideramos colegas (radio de 10 cuadras)	Joyerías de la localidad de Morón (18 aproximadamente)
3	Estrategias implementadas	Atención especializada	Asistencia a eventos y donaciones a cambio de publicidad	Publicidad gráfica y buena atención al cliente
4	Políticas gubernamentales	Restricción a las importaciones	Regulación a las importaciones y manejo de precios	Barreras a la importación
5	¿Moda o calidad?	50% moda y 50% calidad	Calidad	Calidad
6	Producto con mayor éxito	Relojes Citizen	Relojes Casio y Okusai	Relojes Swatch Full-Blooded y Ceramic
7	Tamaño de mercado	1200 clientes por mes	1500 clientes por mes	1200 a 1300 clientes por mes
8	Marcas y RSE	Sí, pero sin mucha importancia	Concientizar a la sociedad	Sí, a pesar del desconocimiento de los clientes
9	E-commerce	No por el momento	Para que el público nos conozca únicamente	Pendiente
10	Preferencia de los consumidores	Moda como prioridad	Calidad y materiales	Marca, calidad y país de origen
11	Futuras amenazas	Regulación a los productos importados	Telefonía celular	La misma industria (infinidad de marcas)

Figura 38: Análisis de los principales indicadores dinamizados en las entrevistas a comerciantes minoristas. (Fuente: Elaboración propia).

2.3.3 Entrevistas: Método Osgood

A partir de los resultados obtenidos, podemos reflejar que la implementación de la herramienta E-commerce para llevar a cabo las actividades comerciales resultan relevantes para las marcas Citizen y Swatch, teniendo en cuenta su exclusividad con clientes mayoristas y consumidores finales, respectivamente. Por su parte, las marcas Seiko y Baner optan por la venta directa de sus productos, siendo que la empresa Paddle Watch prefiere evitar este tipo de herramienta innovadora.

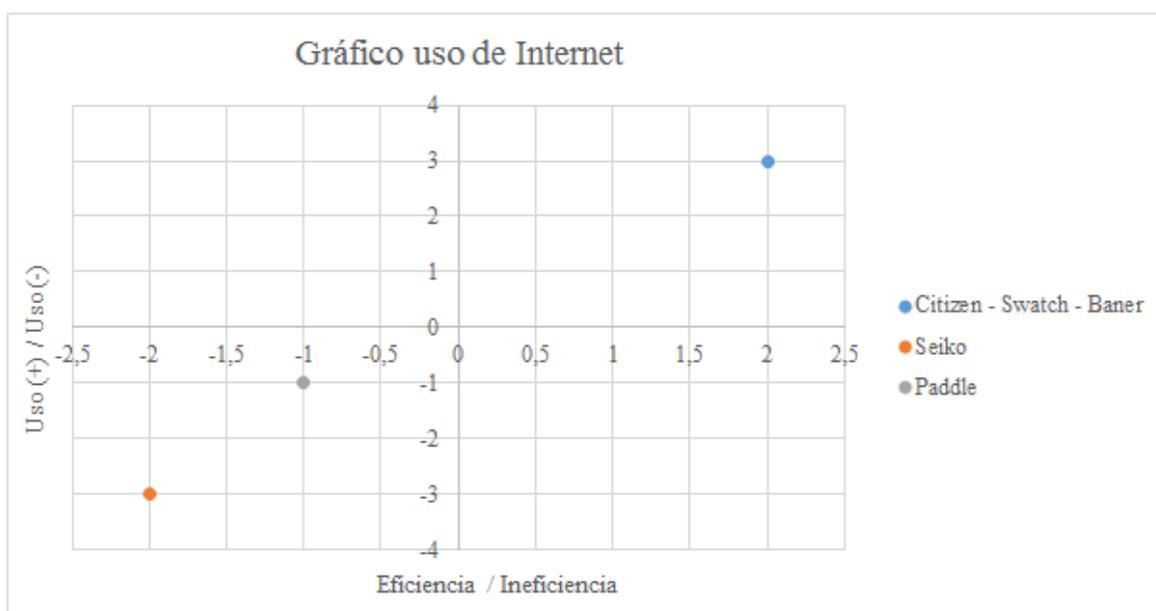


Figura 39: Método Osgood para la variable del uso de E-commerce. (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto a la estrategia de publicidad, Swatch es quien utiliza en mayor proporción esta herramienta, marcando un estilo vanguardista que lo destaca. A continuación, se encuentra la marca Seiko, quien enfatiza los medios tradicionales de comunicación, seguido por Paddle Watch y Baner. Finalmente, la marca Citizen prefiere exaltar la implementación de nuevas tecnologías y calidad en los productos ofrecidos.

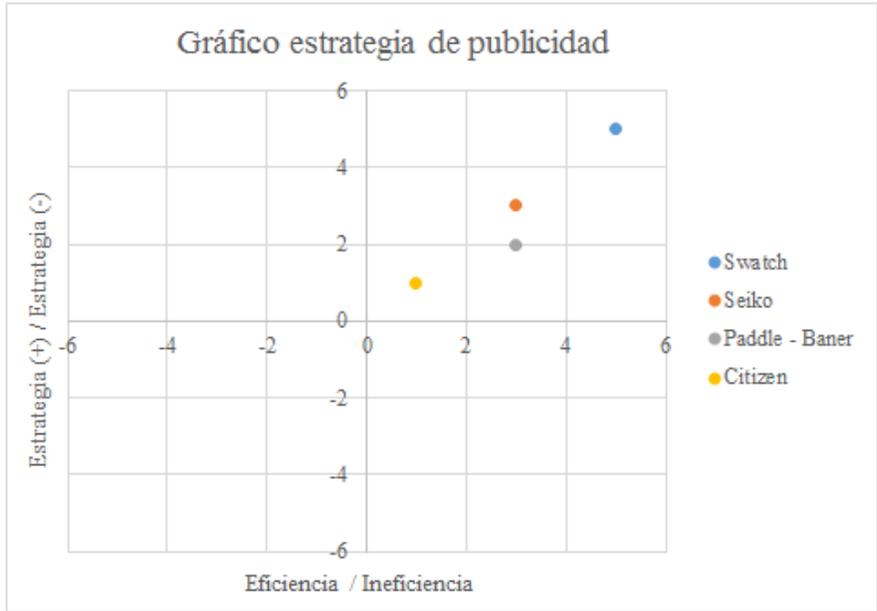


Figura 40: Método Osgood para la variable estrategia de publicidad. (Fuente: Elaboración propia).

Haciendo referencia a la Responsabilidad Social Empresaria, las reconocidas marcas Citizen y Seiko se destacan por la fabricación de innovadores productos *amigables*, a fin de concientizar a la sociedad acerca del cuidado del medioambiente. Por otra parte, se encuentran Swatch, Paddle Watch y Baner, quienes prefieren avocarse a otro tipo de tendencias, como la implementación del diseño o calidad de sus piezas.

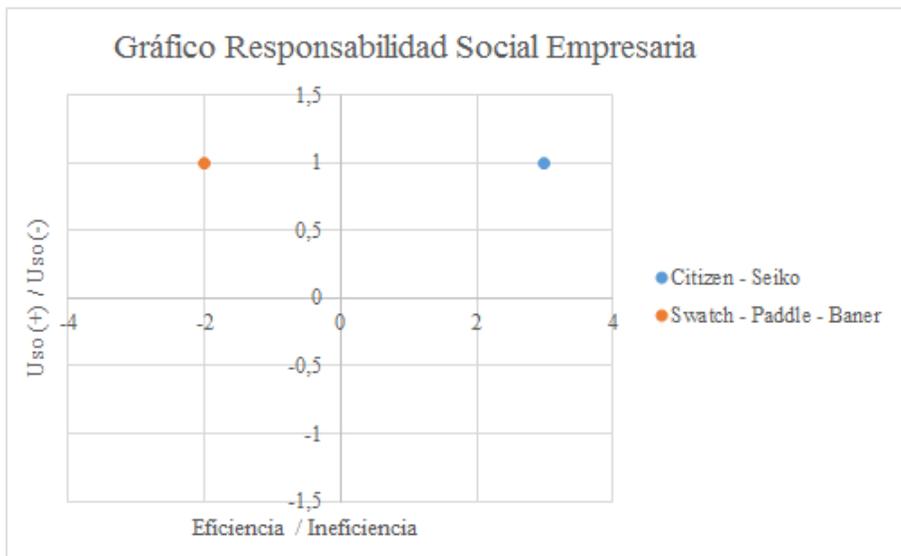


Figura 41: Método Osgood para la variable uso de RSE. (Fuente: Elaboración propia).

Finalmente, haciendo mención a la amenaza del uso del teléfono celular en reemplazo de los relojes tradicionales, las compañías Citizen, Paddle Watch y Baner creen firmemente en esta tendencia, resaltando el gran impacto y sus repercusiones en la industria. Por el contrario, Swatch y Seiko apuntan a las restricciones en las operaciones de importación de las piezas, considerando al celular como un dispositivo utilizado en otro tipo de circunstancias y por determinado segmento del mercado.



Figura 42: Método Osgood para la variable uso del celular. (Fuente: Elaboración propia).

3. Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación final, nos hemos propuesto analizar las distintas variables de marketing aplicadas por las principales marcas de la industria relojera argentina desarrolladas en el mismo, tales como Swatch, Citizen, Seiko, Victorinox, Orient, Timex, Paddle Watch y Baner SRL.

Las estrategias de marketing implementadas por las marcas citadas anteriormente han sido diversas en relación al segmento al cual se dirigen, y a sus competidores, en pos de lograr un posicionamiento exitoso en el mercado, el cual han sabido sostener a lo largo del tiempo. Esto lo vemos reflejado en el apartado de *American Marketing Association*, el cual afirma que el marketing es una herramienta para comunicar y entregar valor a los clientes, a fin de establecer relaciones que beneficien a la organización (2007).

En primer lugar, las marcas de relojes tradicionales se caracterizan por el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el comercio electrónico, el cual permite a los usuarios conocer y elegir entre la colección completa de relojes y efectuar su pedido de manera instantánea.

A diferencia de lo expuesto en el párrafo precedente, tanto las marcas Victorinox como Swatch, si bien exhiben sus catálogos a través de Internet, no lo utilizan como un canal de venta debido a que preservan la posibilidad de que sus clientes puedan valorar la calidad de sus productos, experimentando en forma directa con el mismo, mediante vendedores especializados en orientar al consumidor en su decisión de compra.

Es importante destacar, que tanto los relojes tradicionales como las marcas que comercializan la línea Premium, tales como Swatch y Victorinox dentro de nuestra investigación, utilizan la publicidad como principal herramienta de éxito para hacer frente a las nuevas tendencias percibidas en el patrón de comportamiento del consumidor. Los medios más utilizados por ambos grupos son los anuncios en diarios y revistas, graficas en la vía pública y catálogos en sus respectivas páginas Web.

Los entrevistados en relación a la incidencia de la publicidad en los consumidores, han brindado un ejemplo típico acerca del impacto que produce una marca al colocar una imagen de su producto estrella en una revista reconocida. Esto provoca que el público que acude a los puntos de venta minoristas, exija dicha pieza en primera instancia, entendiendo que esta representa el producto ícono del momento.

Otro de los aspectos diferenciadores de ambos grupos, hace referencia a los canales de venta utilizados por las marcas investigadas. La línea Premium de Swatch es comercializada de manera directa a través de sus propios puntos de venta ubicados en sitios estratégicos, como los centros comerciales, mientras que los relojes tradicionales, incluido Victorinox, son comercializados exclusivamente por sus clientes minoristas. (Canales de marketing, Kotler 2007)

En virtud de lo hasta aquí mencionado, concluimos que las estrategias de marketing utilizadas por las marcas tradicionales y Premium resultaron eficientes a la hora de afrontar los cambios en el comportamiento de los consumidores.

Las nuevas tendencias que hemos podido observar en el mercado hacen referencia a la aparición de marcas integradas, tales como Marc Jacobs y Michael Kors, así como también el surgimiento de relojes inteligentes desarrollados por empresas de la industria tecnológica, entre ellas Samsung, Apple, Microsoft, Google y LG.

En los últimos años, han proliferado nuevos participantes en la industria, quienes haciendo uso de su popularidad a través de otros rubros como ser la indumentaria, supieron comercializar relojes bajo su firma. Sin embargo, estos se destacan por ser fabricados a bajos costos en el continente asiático, no pudiendo alcanzar el prestigio y reconocimiento de las marcas analizadas en esta investigación.

A través del análisis de campo, en particular en las entrevistas a expertos y encuestas a consumidores finales, concluimos que si bien los relojes inteligentes no se comercializan aún en nuestro país, no son considerados como una posible amenaza a la industria relojera, ya que no son valorados por el mercado objetivo al cual se dirigen las empresas estudiadas.

Sin embargo, las mismas incorporan año a año otro tipo de tecnologías vanguardistas, a saber el doble uso horario, cuentas regresivas y medición de temperaturas y altitud.

En relación a la información recabada de las encuestas y entrevistas realizadas, podemos concluir que si bien los teléfonos celulares no han incidido en gran medida sobre la industria de relojes en general, las marcas más afectadas son las comercializadas por Baner SRL y Paddle Watch, ya que la generación de 0 a 15 años forma parte del segmento más atravesado por el uso de las nuevas tecnologías. Por lo que las empresas que comercializan relojes Premium no se han visto incididas negativamente en forma alguna.

En relación a nuestra hipótesis acerca del éxito de las estrategias de responsabilidad social empresaria implementadas por las firmas estudiadas, en el segmento que abarca las edades de 16 a 35 años, basándonos en nuestro trabajo de campo, podemos resolver que estas no han sido valoradas debidamente por los consumidores. Por otra parte, es importante destacar que si bien los negocios verdes son una tendencia en otro tipo de industrias, solo dos de las diez marcas relojeras consideradas, utilizan esta serie de prácticas como posible ventaja competitiva.

En contraposición a lo establecido por el autor Clow, K. (2010), quien destaca que resultan imprescindibles las prácticas empresariales en pos del cuidado del medioambiente para ser líder en el mercado, creemos que estas no son tenidas en cuenta por la mayoría de las empresas establecidas en la industria argentina. En cambio, aquellas compañías que si lo hacen no resultan representativas, ya que no efectúan una adecuada propagación de los beneficios que las mismas conllevan.

Para finalizar, y luego de examinar las opiniones de diversos expertos en relojes, y vendedores y consumidores de los mismos, en forma adicional a las conclusiones sostenidas anteriormente, creemos que la más importante es que a pesar de los nuevos desafíos que presenta el mercado y repercutiendo en los hábitos de consumo de los clientes, la industria relojera goza de buena salud, encontrando dos tipos de consumidores, aquellos que buscan un reloj clásico y de alta calidad como los ofrecidos por las marcas Premium y quienes consideran al reloj como un complemento a la hora de vestirse.

4. Implicancias

Dadas las condiciones de saturación de diseños, modelos y empresas comercializadoras existentes en la industria relojera, una de las primeras recomendaciones a tener en cuenta es la posibilidad de que las marcas destacadas en esta investigación puedan establecer una estrategia de diversificación de su cartera de productos, a fin de poder hacer frente a las nuevas tendencias que intentan desestabilizar a dicho mercado. Para ello, deberán focalizar sus esfuerzos en generar una propuesta de valor única, sólida y dinámica, a fin de ser apreciada especialmente por los consumidores y de esta manera convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Asimismo, consideramos que no es casualidad que el mercado haya perdido muchos consumidores del segmento joven-adolescente, ya que son ellos quienes buscan un reloj de moda en la industria, con características de durabilidad y a un precio asequible, algo que aún no han podido desarrollar las marcas que consideran a este segmento del mercado como sus potenciales clientes.

Por otra parte, aquellas marcas que quieran atender al mercado expresado en el párrafo precedente y teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas en línea, al ofrecer en la actualidad productos que exclusivamente pueden ser adquiridos en tiendas o negocios y continuando sus operaciones con este único canal de venta, consideramos que estarían desaprovechando las nuevas tendencias del comercio electrónico.

Cabe destacar que una de las principales ventajas de esta modalidad es poder brindarles a aquellos consumidores alejados de los puntos de venta directa de las marcas, la posibilidad de experimentar la adquisición de cualquier pieza ofrecida por las mismas, sin que la distancia resulte una fuerte limitación en la operatoria comercial.

Por último, uno de los aspectos fundamentales que hemos desarrollado a lo largo de la investigación y en relación al cual nos hemos sorprendido negativamente al ver la respuesta de los usuarios, son aquellas acciones de responsabilidad social empresaria llevadas a cabo por algunas marcas del rubro.

Si bien esta tendencia ha ido en aumento en los últimos años en diversas industrias, como la alimenticia o automotriz, en la relojera no es aún valorada por sus consumidores. Es por ello que hemos propuesto hacia el futuro que las empresas, tomando los casos de Seiko y Citizen, puedan reemplazar el uso de pilas por otro tipo de batería, como ser la luz solar o artificial y el propio movimiento de aquella persona que utiliza el reloj.

Como consecuencia, si las empresas aún no adoptaron dentro de sus estrategias el modelo de negocios verdes, quedarán excluidas de aquellos mercados que buscan un compromiso social por parte de las marcas que estos eligen en su decisión de compra.

Finalmente, en relación a las marcas Seiko y Citizen, deberán doblar sus esfuerzos por comunicar a la sociedad la importancia de su modelo de negocios, ya que podrían convertir esta característica en una ventaja competitiva, siendo reconocidos por el mercado potencial en general, como pioneros del cuidado ecológico, al mismo tiempo que favorecen sus niveles de ventas y rentabilidad esperada.

5. Anexos

5.1 Entrevistas a mayoristas del rubro

Entrevista N°1

Comerciante mayorista: CITIZEN

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

La marca Citizen apunta principalmente a individuos de 28 años en adelante, sin tope alguno. Apuntamos al segmento AB de mercado, es decir un público de clase alta, con altos niveles de ingresos.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

Nuestros principales competidores japoneses son Seiko y Orient.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Nuestras estrategias para llegar a la gente se basan, tanto en la tecnología, como en la calidad de los productos ofrecidos.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Sí, considero que el mercado en general se encuentra limitado en cuanto a la importación, pero particularmente no nos afecta en gran medida.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

Se presenta a Citizen como una marca tradicional, por lo que la calidad se palpa en las piezas. Al tener un público amplio, de 28 años en adelante, creemos que priorizan tanto la calidad, como la tecnología de los relojes.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

Años atrás, Citizen era considerada la marca del siglo, siendo esto resultado de una encuesta a nivel país y en cuanto al rubro de los relojes. En los años 80 aproximadamente, se lanzó al mercado la publicidad de “Titanium”, significando Citizen un sinónimo de este concepto. Tanta era su relevancia que se otorgaba el reloj como un certificado de bien de familia: la herencia era cultura en Citizen. Existen períodos de mayores ventas, como ser en primavera-verano, debido al lucimiento y exhibición de los productos. Por lo que, cuando disminuyen las ventas, implementamos una fuerte estrategia en cuanto a publicidad.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Comercializamos con un alto porcentaje de densidad en Capital Federal y el Gran Buenos Aires, con aproximadamente 2000 clientes en todo el país.

8. ¿Están pensando en un nuevo diseño de reloj, a partir de nuevas tecnologías?

Permanentemente. Encontramos la línea “Eco Drive”, con distintos sistemas, como la carga de batería a través de la luz, y duraciones, como ser de 60 o 120 días y hasta 6 años. Una de las tecnologías implementadas es la de *Termo*, es decir que el reloj adopta la temperatura del cuerpo; *Dúo*, la cual hace que el reloj se cargue con luz o movimiento del cuerpo y *Vitro*, la cual posee fotocélula en el cristal zafiro, otorgándole alta dureza y transparencia al reloj. Otro avance aplicado reconoce la hora atómica por radiofrecuencia, es decir que se actualiza de acuerdo a la zona horaria en la que nos encontremos.

Actualmente, existe una disminución en la comercialización de los relojes a pila, debido a la implementación del Eco Drive, erradicando el uso de la misma a futuro, y tomándose esta nueva técnica como ventaja competitiva. Fabricamos en respuesta a los distintos gustos y preferencias de los clientes; contamos con líneas asiáticas, europeas, americanas, centroamericanas y argentinas, siendo esta última una combinación de la europea, americana y centroamericana.

9. ¿Comercializa artículos que consideren el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

La implicancia de la Responsabilidad Social Empresaria se ve reflejada en la línea explicada anteriormente, ya que nunca más se debe hacer el cambio de pila. De esta manera, concientizamos a la sociedad de que el uso de baterías resulta altamente contaminante para el medioambiente. Los clientes, por su parte, están cada vez más interiorizados en este tipo de cuestiones.

10. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

Comercializamos con clientes mayoristas, pero con el público en general, no.

11. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

Los clientes valoran la calidad y el diseño de nuestros productos.

12. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

Las posibles amenazas podrán surgir de los teléfonos celulares, en cuanto al público joven; sin embargo, no se va a extinguir el uso de los relojes, al presentarse su uso como una costumbre, por lo que el problema proviene de la edad del cliente.

En cuanto a los *relojes inteligentes* lanzados por Apple, no podrán afectarnos ya que se trata de productos totalmente diferentes. Este tipo de reloj está dirigido a un público que busca otra funcionalidad del reloj, no un reloj de vestir.

Entrevista N°2

Comerciante mayorista: PADDLE WATCH

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Apuntamos a un segmento medio, buscando la mayor target de edad posible, tanto a los jóvenes como a los “formales”.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

En cuanto al precio, son competidores 3 o 4 marcas claves y al modelaje, son similares, resultando una elección extra por parte del cliente.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Mediante la implementación de publicidad, ya sea radial, gráfica, promociones, descuentos, difiriendo esta última en cuanto al monto mínimo de compra.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Sí, especialmente la regulación de las importaciones.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

Los clientes priorizan ambas cualidades, pero fundamentalmente la calidad y el concepto de marca, es decir que se trate de una marca reconocida.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

Los productos mayormente comercializados son aquellos modelos grandes, con piedras y de color dorado, cobre, apuntando a una tendencia fashion de los mismos. En cuanto a productos estacionales, no son muchos los casos, ya que la temporada fuerte es en verano, la cual se reduce en invierno. La estrategia implementada es la acción promocional con los medios antes mencionados.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Comercializamos con unos 400 clientes activos, es decir quienes hayan adquirido el producto en los últimos 12 meses. La zona con mayores repercusiones es Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

8. ¿Están pensando en un nuevo diseño de reloj, a partir de nuevas tecnologías?

Por el momento, no consideramos la posibilidad de diseñar un nuevo reloj.

9. ¿Comercializa artículos que consideren el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

No por el momento, ya que nos dirigimos a otro tipo de clientes, no tan detallistas y meticulosos acerca del cuidado del medioambiente.

10. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

Tratamos de evitar la comercialización por este medio, salvo que exista sobrestock, pero no es lo más común dentro de nuestras políticas.

11. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

Los clientes valoran que el reloj posee la particularidad de ser sumergible, y en cuanto al material que éste sea acero, ya que el metal pierde brillo con el paso del tiempo. Por lo tanto, los clientes buscan que el material conserve sus dotes, resultando un producto atractivo y de mayores ganancias.

12. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

Principalmente, del gobierno al cerrar las importaciones y del celular, al existir otros dispositivos que brindan la hora. Por lo tanto, buscamos incluir complementos en el reloj para contrarrestar estas negativas y competir con el mercado joven.

Por otra parte, el lanzamiento de los relojes inteligentes puede resultar otra amenaza debido a la utilización de tecnología de punta.

Entrevista N°3

Comerciante mayorista: SWATCH

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

En general, los relojes suizos Swatch apuntan a un target de moda, es decir a productos vanguardistas y de última generación. Otra variable considerada es el nivel de ingresos, siendo este alto debido a la calidad. En cuanto a la edad, no poseemos un segmento en particular; sin embargo, por lo general, los clientes de Tommy son clientes a partir de los 30 años y en Swatch a partir de los 15, aproximadamente.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

En cuanto a marcas cabe mencionar Citizen, Festina, Tag Heuer como principales competidores en el mercado.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Principalmente, utilizamos el marketing como estrategia para captar la atención de nuestros clientes, resultando significativos los medios gráficos, como ser diarios y revistas, además de publicidad en televisión, *ploteando* shoppings y la vía pública.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Sí, por supuesto, nos encontramos muy limitados en este sentido debido a las fuertes restricciones a las importaciones.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

En nuestra empresa, consideramos que los clientes priorizan la moda por encima de la calidad, ya sea tanto por los diseños vanguardistas, como por la combinación de colores audaces.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

El producto con mayor registración en cuanto a ventas, sin dudas es el *Full Blooded*, no siendo considerado por la empresa como producto estacional, ya que se comercializa durante todo el año.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

En el país, comercializamos con alrededor de 200 clientes debido a nuestros contratos de exclusividad por zona. Por lo tanto, registramos las mayores ventas en Capital Federal, el Gran Buenos Aires y el interior del país, siendo este último sector la que lidera el ranking.

8. ¿Están pensando en un nuevo diseño de reloj, a partir de nuevas tecnologías?

Sí, continuamente. Debemos permanecer a la vanguardia, estudiando las exigencias de nuestros clientes y combinándolas con tecnología de punta.

9. ¿Comercializa artículos que consideren el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

Particularmente nos avocamos a la comercialización de relojes con diseños vanguardistas, colores divertidos, no muy relacionados con el tema de la Responsabilidad Social Empresaria. Si bien creemos que algunos consumidores lo valoran, nosotros decidimos apuntar hacia otro tipo de modelos.

10. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

Sí, lo consideramos un efectivo canal de comercialización de nuestros productos.

11. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

En cuanto a gustos y preferencias, los clientes valoran la relojería suiza debido a su calidad y trayectoria en el sector.

12. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

A nivel general, una restricción en las importaciones resultaría una gran amenaza para nuestros productos. En cuanto al lanzamiento de relojes inteligentes, al involucrar la implementación de tecnología, no consideramos que tenga que ver con la industria del reloj, es decir que no la tenemos en cuenta como posible amenaza, ya que apunta a un segmento que busca otra finalidad en el producto.

Encuesta N°4

Comerciante mayorista: SEIKO

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Nuestro segmento más atractivo se posiciona en consumidores de 25 a 50 años, con un nivel de ingresos medios a altos. Apuntamos a individuos orgullosos de su conocimiento y buen gusto, además de estar interesados en los valores, patrimonio y autenticidad de las piezas. Por su parte, priorizan la buena calidad, el diseño y la tecnología, expresando su personalidad a través de los relojes.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

Los principales competidores de la marca Seiko son Citizen y Bulova.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Localmente, utilizamos la comunicación en medios tradicionales como revistas o la vía pública. Por otra parte, en el ámbito internacional, a través de revistas de este tipo, redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Las políticas de importación están afectando la comercialización de nuestras marcas.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

El target de consumidores a los que apunta Seiko, priorizan la calidad del producto ofrecido.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

La línea que tuvo más éxito para el día de la madre, por ejemplo, fue la de Seiko Lord de dama. Por otra parte, no los consideramos productos estacionales, ya que durante todo el año comercializamos permanentemente cualquier tipo de artículo.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Contamos con alrededor de 500 puntos de venta.

8. ¿Están pensando en un nuevo diseño de reloj, a partir de nuevas tecnologías?

La última incorporación de la marca fue el Seiko Astron, modelo que permite conocer la hora en cualquier lugar del planeta. Al desarrollar el propio receptor de GPS patentado de bajo consumo energético, Seiko ha creado un reloj capaz de recibir señales de GPS e identificar datos de hora, huso horario, día y fecha de la red global de satélites GPS. Tal como había hecho su célebre predecesor del año 1969, que en aquel momento fue el primer reloj de cuarzo del mundo, el nuevo Seiko Astron marcó el comienzo de una nueva era en la tecnología relojera. Este nuevo modelo funciona con energía solar, de modo que nunca necesita cambio de pila.

9. ¿Comercializa artículos que consideren el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

La empresa comercializa una gran cantidad de productos *amigables* con el medio ambiente. Además, realiza grandes esfuerzos para crear productos y servicios que pueden contribuir positivamente a mejorarlo, así como componentes que ayudan a reparar las características ambientales deterioradas a lo largo de los años.

10. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

La marca Seiko permite únicamente la comercialización de sus productos a través de locales de venta al público, no por Internet.

11. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

Seiko apunta a aquellos consumidores que valoren los siguientes atributos, en el siguiente orden: calidad del producto, diseño y finalmente, precio.

12. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

En mayor proporción, las amenazas que surgen en el país por inconvenientes en cuanto a las barreras de importación.

Entrevista N°5

Comerciante mayorista: BANER SRL

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Nuestros productos se dirigen a pequeñas adolescentes o público infantil, siendo la tendencia el público mayor. La variable de segmentación utilizada es la edad.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

En cuanto al segmento adolescente, existe una sola marca competidora, siendo que en el segmento adulto, 4 o 5 marcas son las que se presentan como nuestros competidores directos.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Más que nada la publicidad gráfica, radial y televisiva. Ejemplo de esta última son las propagandas en el canal Telefe, apuntando a preadolescentes o adolescentes, y especialmente durante el programa Aliados, al promocionar relojes marca 47 Street.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Actualmente si, en cuanto al tema de las importaciones, afectando tanto al producto, como al packaging y la publicidad.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

Los clientes priorizan moda y precio, quedando la calidad en segundo plano.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

En general, 47 Street resulta la marca más vendida, por lo que Stone y Blaque vienen incrementando sus beneficios. En cuanto a los productos estacionales, existe una variación en las ventas, siendo la época de mayores ganancias en Septiembre, Marzo y Abril de la marca 47 Street, dado que las otras no poseen relojes tan coloridos.

La estrategia aplicada es estar más encima del cliente, mediante visitas, encuestas telefónicas, con el objetivo de cumplir con sus requerimientos. La publicidad no tiene implicancia en la estrategia.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Alrededor de 400 o 500 clientes del país, siendo las plazas más fuertes Buenos Aires, Rosario, Mendoza y Córdoba, tanto las ciudades como sus alrededores.

8. ¿Están pensando en un nuevo diseño de reloj, a partir de nuevas tecnologías?

Actualmente, no. Creemos firmemente en el crecimiento en cuanto a ventas de los productos actuales.

9. ¿Comercializa artículos que consideren el concepto de Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

Si bien respetamos la nueva tendencia hacia la Responsabilidad Social Empresaria, no comercializamos productos de este tipo ya que consideramos otros desafíos más importantes para el segmento al cual nos dirigimos.

10. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

No solemos emplear esta modalidad en la comercialización de nuestros productos.

11. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

El cliente valora lo colorido que resulta el producto, haciendo hincapié en el packaging como complemento de venta, especialmente la marca 47 Street.

12. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

Más que nada del celular, el cual va a seguir marcando tendencia en los jóvenes. No creemos en una fuerte disminución de las ventas debido a esto, ya que no podrá reemplazar al reloj. Sin embargo, surgirán nuevas marcas para poder competir, presentándose la diversificación como otra posible amenaza para nuestros productos.

5.2 Entrevistas a minoristas del rubro

Entrevista N°6

Comerciante minorista: ALFREDO ANDUAGAR

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Nuestro negocio apunta a un segmento medio-medio, es decir a los jóvenes-adultos hasta la edad de 40 años.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

Mis principales competidores son las joyerías, ya que en mi ubicación (San Nicolás) podemos encontrar alrededor de 4 o 5 a una cuadra de distancia.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Principalmente, la atención especializada al público. En cuanto a los competidores mencionados, la estrategia de diferenciación se basa en que cada uno apunta a segmentos con distinto público.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Por supuesto, haciendo hincapié en la regulación de las importaciones.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

Los clientes priorizan un 50% la moda y un 50% la calidad del producto ofrecido.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

Nuestro negocio comercializa las principales marcas de la industria relojera, como ser Citizen, Orient y Casio. En los últimos tiempos, lo más comercializado han sido los relojes marca Casio.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Comercializamos con aproximadamente 1200 clientes por mes.

8. ¿Comercializa marcas que valoren la Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

Acerca de este tipo de nuevos desafíos, si bien comercializamos marcas que contengan características de Responsabilidad Social Empresaria, como Citizen, no son un punto fuerte dentro de nuestro comercio. La mayoría de nuestros clientes son tradicionales.

9. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

No utilizamos Internet como medio de comercialización de nuestros artículos.

10. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

A la hora de elegir un producto, la moda es un gran influyente en las decisiones de compra de los clientes.

11. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

Las futuras amenazas surgirán de la regulación a las importaciones. La tecnología por su parte, a pesar de no pasar inadvertida, no se presenta como una posible amenaza para la comercialización de nuestros productos.

Entrevista N°7

Comerciante minorista: VANINA ROSARIO

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Las características de nuestro público dependen del lugar donde nos situemos, siendo que ofrecemos una linda línea de relojería, la cual no puede ser alta gama porque comercializamos en un barrio. Pero sí apuntamos a que sean de buena calidad, más que estéticamente bellos y, a que ofrezcan un buen service en caso de deterioro. En cuanto a edades, al tratarse de un barrio, contamos con la generación más antigua hasta la de hoy, es decir que toda la familia viene a comprarnos. Para las buenas ventas, solemos apuntar al sector adulto, siendo que los jóvenes no gastarían mucho dinero por adquirir un reloj.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

En el barrio, tenemos de principales competidores a joyerías dentro de un radio de diez cuadras como máximo. Sin embargo, no los consideramos como tal, sino como colegas. A su vez, nos distingue la atención al público.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

En este momento estamos creando una página Web, siendo que no solemos utilizar la publicidad como estrategia; y si la hacemos, son publicidades pequeñas dentro del barrio. Por otra parte, cuando se realizan eventos en la zona o en las escuelas de alrededor, nos destacamos por hacer alguna donación, y como contraprestación ellos nos brindan propaganda. Por lo tanto, no invertimos mucho en publicidad gráfica, como ser revistas o diarios.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Sí, por supuesto, en cuanto a las barreras a la importación, ya que no nos llegan los repuestos y no podemos responder a los clientes cuando les falla algún producto, dando una

mala imagen para ellos. Por otra parte, hay que tener en cuenta la cuestión económica como ser el manejo de los precios, con intervención del dólar blue, el oficial, entre otros aspectos.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

Sin dudas la calidad del producto, debido a que se trata de un barrio y no la parte céntrica de nuestra ciudad.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

En cuanto a relojes, la marca Casio, además de ser una empresa intermedia. A su vez, una marca accesible y de buena calidad que compite en este aspecto, es Okusai. Entonces, no se trata de productos estacionales, es todo el año el mismo nivel de ventas, ya que la gente siempre necesita un reloj. Por el contrario, la parte de joyería sí lo es, ya que llega un momento del año que las ventas sufren un incremento significativo, que es cuando más se lucen dichas piezas. La gente que está acostumbrada a usar reloj, siempre lo hace, no es el caso de los jóvenes que utilizan los dispositivos móviles para fijarse la hora.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Al ser un negocio de barrio, contamos con mucha cantidad de gente que ingresa al local; ya que además realizamos composturas, “atrapando” al cliente con ello.

8. ¿Comercializa marcas que valoren la Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

En cuanto a la Responsabilidad Social Empresaria, nos parece importante comenzar a concientizar a la sociedad acerca del cuidado del medio ambiente ya que se trata de las tendencias que están más próximas. Como en toda decisión, este elemento resulta meramente subjetivo por parte del cliente en aceptar comprarlo o no.

9. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

Ahora sí, mediante la creación de una página Web, utilizándola como respaldo porque recién nos estamos amigando con la tecnología, con el tema de ingresar todo a un mismo stock mediante un software. Resulta muy práctico principalmente para el cambio constante de precios. Con el tema de la página, la idea es que la gente conozca nuestros productos y no la compra vía Internet.

Además, contamos con un correo electrónico promocionado en las tarjetas que repartimos cuando un cliente asiste a nuestros locales, ante cualquier consulta.

10. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

Buscan la calidad del reloj. En cuanto a sus componentes, recibimos muchas quejas de las mallas de caucho, porque se deterioran fácilmente; las mallas de cuero dependen de la temporada que no las puedes usar, por ejemplo en verano. Entonces, lo que más se vende es el acero, siendo que lo que es de metal blando también se arruina. Sin embargo, hay clientes que prefieren los relojes económicos hechos con este material. Por lo tanto, la mayoría de los clientes consideran la calidad del reloj, siendo que existe un porcentaje de gente al que no le importa este aspecto.

11. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

Principalmente del teléfono celular. Desconocíamos acerca de las nuevas tecnologías. Sin embargo, no creemos que nuestros clientes compren ese tipo de reloj inteligente, quizás en un futuro, pero hoy en día no lo consideramos como amenaza.

Entrevista N°8

Comerciante minorista: CARLOS FIGUERAS

1. ¿Usted a quién se dirige? ¿Cuáles son las características de las personas a las que usted apunta? ¿Cuál es su segmento más atractivo?

Nuestro negocio apunta a consumidores con ingresos de nivel medio a medio-alto, siendo que el mercado femenino de 25 o 30 años a 55 o 60 años, aproximadamente, resulta ser el más atractivo. Por otra parte, también nos dirigimos a hombres con edades similares a las anteriormente mencionadas.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Sólo marcas o algo más?

En la localidad de Morón, contamos con alrededor de más de 18 joyerías muy parejas en cuanto a infraestructura, estética en sus presentaciones, cuidado y belleza de sus productos ofrecidos. Por otra parte, son muchas las marcas que se comercializan en estos locales, siendo que “chocan” con lo que nosotros ofrecemos. A pesar de ello, tratamos de, en lo posible, ser exclusivos en marcas determinadas.

3. ¿Cuáles son sus estrategias para llegar a la gente?

Publicidad realizamos únicamente en los comercios de la costa, a través de medios gráficos como revistas estacionales. Por otra parte, en los locales de Morón no contamos con ninguna estrategia de marketing para llegar a la gente, centrándonos únicamente en ofrecer buenas marcas, buena cantidad de modelaje y buena atención a nuestros clientes.

4. ¿Considera que las políticas gubernamentales afectan a su comercialización?

Sí, por supuesto, y en gran medida cuando se habla de barreras a la importación.

5. ¿Los clientes priorizan la moda o la calidad del producto?

Ambas características, pero inclinándonos por uno de ellos, optamos por la calidad de los productos que ofrecemos.

6. ¿Cuál fue el producto con más éxito (más vendido), por ejemplo en el día del niño o de la madre? ¿Se consideran productos estacionales?

A nivel relojería, ya que ofrecemos otro tipo de productos en nuestros comercios, lo más vendido para el día de la madre ha sido la marca Swatch, entre ellos, los modelos Full-Blooded y Ceramic. Por otra parte, si bien considero que contamos con productos estacionales que cambian potencialmente en el verano, el reloj es un artículo que se vende todo el año.

7. Aproximadamente, ¿con cuántos clientes comercializa?

Mensualmente, visitan nuestro local alrededor de 1200 o 1300 clientes.

8. ¿Comercializa marcas que valoren la Responsabilidad Social Empresaria? A su vez, ¿resulta esto valorado por los clientes?

Sí por supuesto, consideramos que este tipo de tendencia está pisando fuerte en la actualidad. Entre las marcas destacadas, encontramos a Citizen y Seiko. Sin embargo, no todos los clientes valoran este tipo de característica debido a su desconocimiento del tema, por lo que no es un factor determinante a la hora de adquirir una pieza. Cabe aclarar que cuando comprenden lo que las empresas desean plasmar, se alegran por contribuir al medio ambiente.

9. ¿Comercializa sus productos por Internet? ¿Qué resultados le brinda?

No por el momento, es una particularidad que aún tenemos pendiente.

10. ¿Cuáles cree que son las características más valoradas, en cuanto a gustos y preferencias, por los clientes en un reloj?

En base a nuestras estadísticas, los clientes valoran principalmente la calidad, el país de origen y la marca. Haciendo referencia a esta última, los clientes que consumen este tipo de producto saben de lo que les estamos hablando, como Seiko o Citizen, son sus preferencias sin lugar a duda en el proceso de decisión de compra. Se trata de relojes centenarios.

11. ¿De dónde cree que surgirán las futuras amenazas para la industria relojera?

Las amenazas pueden ser la misma industria, en el sentido de que no sabemos cuanta infinidad de marcas existe y que siguen lanzando al mercado, o que la ropa está de moda y por consecuencia sacan el reloj de esa marca determinada. Por otra parte, no considero que los relojes inteligentes se posicionen como futura amenaza todavía.

5.3 Encuesta a consumidores finales

A. Características más valoradas del reloj:

- Color
- Tamaño
- Calidad de sus piezas
- País de origen
- Precios
- Accesorios (como piedras)
- Moda
- Marca

Referencias

1. Poca importancia
5. Mucha importancia

B. El reloj es un artículo fundamental en mi vida, no salgo de mi casa sin él.

C. La confiabilidad que otorgan las relojerías en sus productos no se compara a los locales de ropa que venden los relojes de su marca.

D. Los anuncios de relojes que veo influyen en mi decisión de visitar un local.

- E.** La variedad de relojes en un negocio, hacen que prefiera recurrir al mismo a pesar de sus precios.
- F.** Estoy ansioso por comprar un reloj inteligente, ya que será de mayor utilidad que los actuales.
- G.** La venta por Internet sería un servicio extraordinario que podrían brindar las marcas de relojes, de esta forma compraría más unidades o con mayor frecuencia.
- H.** En mi opinión, todas las joyerías y relojerías son iguales, lo que importa son las marcas.
- I.** Tiendo a visitar relojerías que ofrecen cupones o promociones especiales.
- J.** A pesar de mis gustos o preferencias suelo comprar relojes siguiendo una marca en particular, de la cual me considero seguidor.
- K.** Considero que las acciones de Responsabilidad Social Empresaria inciden en la elección de un reloj.
- L.** Me gusta comprar cosas nuevas o diferentes.
- M.** Si se que mi marca favorita de reloj contamina el ambiente utilizando productos nocivos, dejo de comprarla.
- N.** Con frecuencia busco el consejo de mis amigos en relación a marcas y productos.
- O.** El teléfono celular ha reemplazado a los relojes tradicionales.

5.4 Fotografías

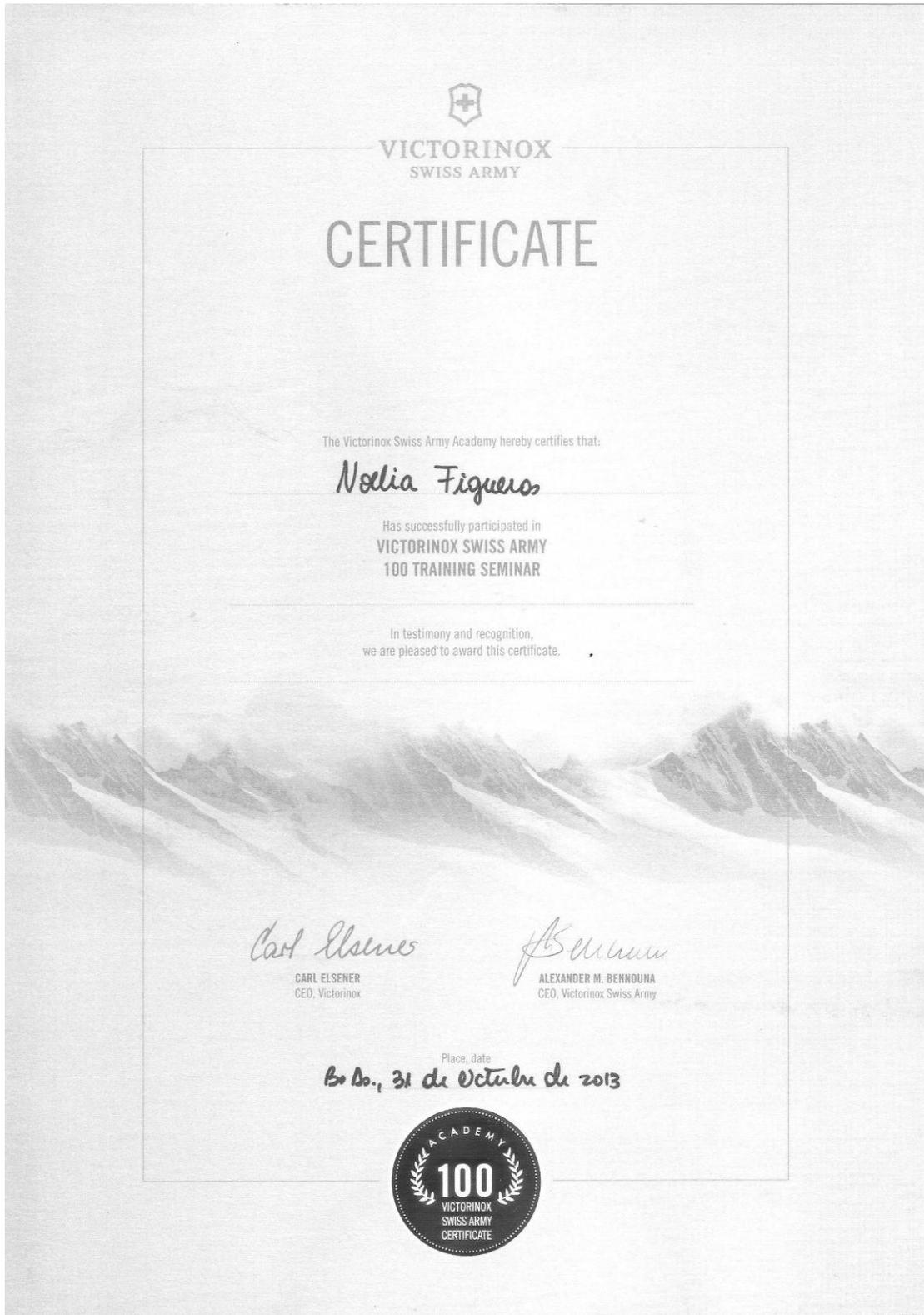


Figura 43: Capacitación Victorinox en Puerto Madero. (Fuente: Elaboración propia).



Figura 44: Evento Victorinox del mes de octubre en Puerto Madero. (Fuente: Elaboración propia).

5.5 Certificados obtenidos en la capacitación de Victorinox





VICTORINOX
SWISS ARMY

CERTIFICATE

The Victorinox Swiss Army Academy hereby certifies that:

Ludmila Oriedo

Has successfully participated in
**VICTORINOX SWISS ARMY
100 TRAINING SEMINAR**

In testimony and recognition,
we are pleased to award this certificate.

Carl Elsener

CARL ELSENER
CEO, Victorinox

Alexander M. Bennouna

ALEXANDER M. BENNOUNA
CEO, Victorinox Swiss Army

Place, date

Br. No. 7 31 de Octubre de 2013



6. Bibliografía

- Ankit G, Mayur R. Green Marketing: Impact of Green Advertising on Consumer Purchase Intention. *Advances In Management* (9):14-17. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013 de la base de datos EBSCOHOST.
- Anwar S. (2012) Grupo Swatch y la Industria Relojera Global *Thunderbird International Business Review* 54 (5):747-762. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013 de la base de datos EBSCOHOST.
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2005). The brand loyalty life cycle: Implications for marketers. *Journal of Brand Management*, 12(4), 250-263.
- Bivainiene, L. (2010). BRAND LIFE CYCLE: THEORETICAL DISCOURSES. *Economics & Management*, 408-414.
- Caballero Elsa Martínez, Vázquez Casco Ana Isabel “Marketing de la moda”, año 2008. Editorial pirámide. Páginas 27-60-89-119-168-171-200-210-230-231.
- Citizen Eco-Drive. *Incentive* 187(4):62. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013 de la base de datos EBSCOHOST.
- Clow, Kenneth E.; Baack, Donald. “Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing”, 4º edición, año 2010. ISBN: 9780136079422. Editorial Pearson. Páginas 131-132-133-253-315-363-399.
- Destellos “Las marcas en la relojería”, Pág.32, edición 16, 4º año.
- Diario Clarín. www.clarin.com
- Diario La Nación. www.lanacion.com.ar
- Enciclopedia Clarín, tomo 21, año 1999. ISBN: 987-522-034-5
- FAUNDES A. Apuesta por el marketing verde. (Spanish). *Entrepreneur México* 18(1):190-193. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013 de la base de datos EBSCOHOST.
- Johnson, G. & Scholes K. “Dirección estratégica”, 7º edición, año 2006, por Pearson Educación, España. ISBN: 978-84-205-4618-6. Páginas 123-124-125-126-127-128-129-130-131.
- Kerin, Roger A. & Hartley, Steven W. “Marketing Core”, 2º edición, año 2007, por McGraw Hill, España. ISBN: 978-84-481-5668-8. Página 8.

- Kotler, Philip y Gary Armstrong. “Marketing, versión para Latinoamérica”, 10° edición, año 2007, por Pearson Educación, México. ISBN: 978-970-26-0770-0. Páginas 3-4-7-8-14-20-22-28-49-50-51-53-200-230-461-465.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong. “Principios de marketing”, 12° edición, año 2008, por Pearson Educación, España. ISBN: 978-84-8322-446-5. Página 256.
- Lambin Jean- Jacques, Galucci Carlo, Sicurello Carlos. “Dirección de Marketing”, 2° edición, año 2008. Editorial Mc Graw Hill. Páginas 8-10.
- Mishra P, Sharma P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business. *Journal Of Marketing & Communication* (1):35-41. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013 de la base de datos EBSCOHOST.
- O’Guinn, Thomas C.; Allen, Chris; Semenik, Rich. “Publicidad y comunicación integral de la marca”, 3° edición, año 2004. ISBN: 970-686-280-3. Editorial Thomson. Páginas 8-20-21-22-23.
- Parragué M, Castillo C. ¿Estrategia de RSE o RSE Estratégica? (Spanish). *Leadership: Magazine For Managers* 7(22):12-13. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013 de la base de datos EBSCOHOST.
- Relojería.org. www.relojeria.org
- Relojes Suizos. www.relojessuizos.net
- Revista destellos “Marketing estratégico”, Pág.78, edición 14, año 4.
- Revista Destellos, “Del reloj de bolsillo al reloj de pulsera”, Pág.32, ed.15, año 4.
- Roger, J. Best. “Marketing estratégico”, 4° edición, año 2007. ISBN: 978-84-8322-342-0. Editorial Pearson. Páginas 194-209-215-253-283-297-311.
- Swiss World. www.swissworld.org
- Timex Argentina. www.timexargentina.com
- Victorinox. www.victorinox.com