

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE INDUMENTARIA “VALENTINO TURCATTO”

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

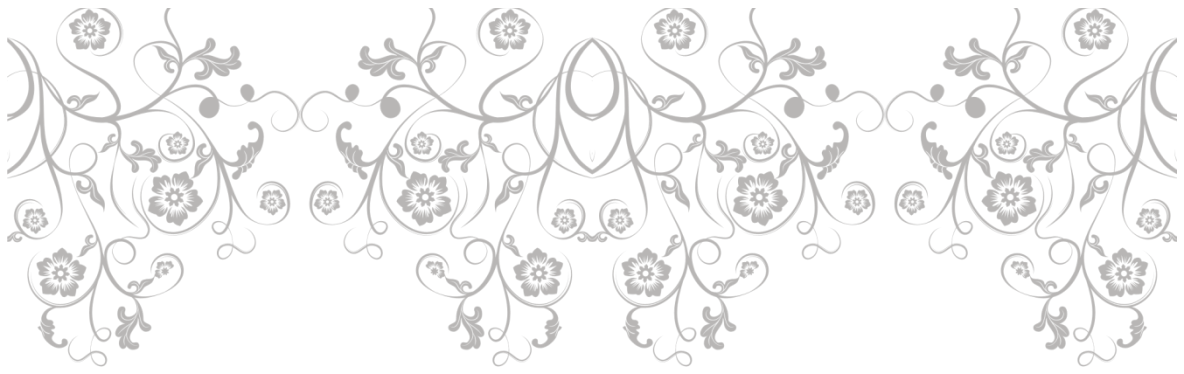


**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN**

**ALUMNA: VALENTINO, MARÍA CECILIA
LEGAJO: VMKT 0183
AÑO: 2011**

El trabajo final realizado por María Cecilia Valentino, llamado: Plan de Marketing para la empresa de indumentaria “Valentino Turcatto”, realiza un análisis general del sector indumentaria en Argentina, y evalúa la situación actual de la empresa, proponiendo diferentes acciones para mejorar la rentabilidad de la marca. Teniendo en cuenta que el mercado de la indumentaria está en permanente cambio y evolución, las propuestas expuestas buscan la diferenciación con respecto a la competencia. El trabajo tiene como objetivo principal aumentar las ventas anuales de la marca, en un 30%; se proponen, además, 4 programas diferentes para aumentar el flujo de ventas y fidelizar el cliente. La empresa, en sus 5 años de trayectoria, ha mostrado un gran crecimiento; por lo tanto, la propuesta es poder mantener ese crecimiento sostenido, y fortalecer la imagen de marca, lo que ayudará a fidelizar aún más a su cliente actual. Valentino Turcatto tiene herramientas para diferenciarse, principalmente su producto de calidad y durabilidad, y sus diseños únicos.

The final work by Maria Cecilia Valentino, called: Marketing Plan for the clothing company Valentino Turcatto, makes a general analysis of the clothing sector in Argentina, and assesses the current status of the company, proposing various measures to improve profitability. Given that the apparel market is constantly changing and evolving, the proposals set out looking for differentiation from competitors. The work is primarily aimed at increasing annual sales mark, 30%; besides, four different programs are proposed to increase revenue streams and customer loyalty. The company, in its fifth year history, has shown a strong growth, therefore, the proposal is to maintain this growth, and strengthen the brand image, which will help even more loyalty from its current client. Valentino Turcatto has tools enough to differentiate itself, especially the high quality and the durability of its product, and its unique designs.



VALENTINO TURCATTO





ÍNDICE

DE CONTENIDOS, DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice de contenidos

Parte I: *INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FINAL*

Capítulo 1: Introducción	10
Capítulo 2: Temas, Objetivos y Marco temporal del trabajo	12
Capítulo 3: Marco Metodológico	13
Capítulo 4: Marco Teórico	14

Parte II: *REVISIÓN DEL NEGOCIO*

Capítulo 5: Análisis del contexto externo	26
Análisis del Entorno	26
Análisis del Mercado	36
Naturaleza del Mercado	36
Estructura del Mercado	41
Análisis del Sector	49
Capítulo 6: Análisis del contexto interno	52
Descripción de la Empresa	52
Conocimiento y atributos del producto	60
Estrategia de precio	62
Distribución	64
Comunicación	67

Estudio del mercado meta de consumidores	69
Análisis de las ventas	71
Análisis de la demanda	74
Pronóstico de demanda futura	75
Capítulo 7: Diagnóstico de la situación	77
Matriz FODA	78
Balance de Fuerzas	84
Diagnóstico y Conclusiones	86
 <i>PARTE III: PLAN DE MARKETING</i>	
Capítulo 8: Objetivos de Marketing	89
Capítulo 9: Estrategias de Marketing	91
Capítulo 10: Cuadro Estratégico	97
Capítulo 11: Programas de Acción	98
Capítulo 12: Cronograma de actividades	110
Capítulo 13: Presupuesto	111
Flujo de fondos	113
 <i>PARTE IV: ANÁLISIS FINAL</i>	
Conclusión Final	118
Recomendaciones	120

PARTE IV: FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía	122
Otras fuentes	123

PARTE V: ANEXOS	124
------------------------	------------

Índice de Gráficos y Tablas**Gráfico N°:**

Gráfico 1: Etapas de la planificación de Marketing	16
Gráfico 2: Distribución poblacional de la República Argentina	27
Gráfico 3: Sexo del principal sostén del hogar	28
Gráfico 4: Principales destinos de las exportaciones de prendas de vestir	33
Gráfico 5: Perfil de los segmentos de mujeres del siglo XXI	40
Gráfico 6: Organigrama	56
Gráfico 7: Mezcla de productos	60
Gráfico 8: Canal	64
Gráfico 9: Ventas 2008 y 2009 de Otoño-Invierno	71
Gráfico 10: Ventas 2009 y 2010 de Primavera-Verano	72
Gráfico 11: Ventas Anuales 2008 y 2009	73
Gráfico 12: Comparativo en unidades de producción fabricados en 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009	74
Gráfico 13: Proyección de demanda año 2010 y 2011	76

Tablas N°:

Tabla 1: Gasto de consumo en indumentaria según región	30
Tabla 2: Morfología del sector de indumentaria	44
Tabla 3: Empresas competidoras	47
Tabla 4: Fuerzas Competitivas de Porter	51
Tabla 5: Análisis FODA	78
Tabla 6: Balance de fuerzas	85
Tabla 7: Matriz de crecimiento de Ansoff	91
Tabla 8: Estrategia del ciclo de vida del producto	93
Tabla 9: Relación Precio-Calidad	95
Tabla 10: Cuadro Estratégico	97
Tabla 11: Gantt General	110
Tabla 12: Presupuesto	111
Tabla 13: Flujo de fondos mensual año 2009	113
Tabla 14: Flujo de Fondo	114
Tabla 15: Escenario Optimista	114
Tabla 16: Escenario Pesimista	115



PARTE I: INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

**CAPÍTULO 2: TEMAS, OBJETIVOS Y MARCO
TEMPORAL DEL TRABAJO**

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

La marca de indumentaria *Valentino Turcatto* cuya fábrica está ubicada en la ciudad de San Juan, tiene una trayectoria de 5 años en el mercado argentino. Durante estos años la empresa creció con diferentes acciones de gestión encaradas por los miembros del negocio.

Los primeros años, la marca comercializó sus productos sólo en la ciudad de origen; luego con mucho esfuerzo, fue expandiéndose al resto del país a través de locales multimarcas, lo cual le brindó la posibilidad de un crecimiento a mayor escala.

Desde San Juan se distribuye a todo el país. En esta ciudad la Empresa cuenta con un showroom donde el cliente, por menor o por mayor, puede adquirir los artículos.

La marca está direccionada a un cliente con nivel socio-económico medio y medio alto, ofreciendo un producto final de excelente terminación y calidad, que marca diferencia de otros productos mediante detalles artesanales de pintura a mano, que convierten a cada prenda en única.

El mercado de la indumentaria es un mercado altamente fragmentado. El cliente tiene distintas necesidades y gustos; para satisfacer estas necesidades el mercado ofrece cada vez más y mejores opciones, lo que lo convierte en un sector fuertemente competitivo. Respondiendo a esta realidad, las propietarias de *Valentino Turcatto*, decidieron incorporar nuevos artículos a su línea de productos, lo que les permitirá, además, seguir creciendo y captar nuevos segmentos del mercado.

Los objetivos planteados por las propietarias han sido superados notablemente a pesar del corto trayecto recorrido, y es de suma importancia plantear nuevos desafíos para poder seguir avanzando.

Este trabajo ofrecerá a la marca *Valentino Turcatto* un análisis completo de su situación comercial con el cliente por mayor y por menor; ayudará a la Empresa a aplicar nuevas estrategias y acciones tendientes a lograr fidelizar al cliente actual y atraer al potencial, evitando que éstos sean atraídos por la competencia; guiará a la marca Valentino Turcatto a encontrar las estrategias para posicionarse en la mente del cliente logrando aumentar el flujo de ventas de la empresa.

Capítulo 2: TEMAS, OBJETIVOS Y MARCO TEMPORAL DEL TRABAJO

Tema:

“Plan de Marketing para la empresa de indumentaria *Valentino Turcatto*”

Objetivo General:

- ✿ Elaborar un Plan de Marketing que permita a las propietarias contar con un modelo que ayude a aumentar la venta de indumentaria en un 30% dentro de Argentina, en el transcurso del año 2010 – 2011.

Objetivo Específicos:

- ✿ Analizar el entorno económico, social y político en el cual la marca está insertada.
- ✿ Conocer la percepción de los clientes respecto a los productos Valentino Turcatto
- ✿ Identificar los puntos fuertes y débiles de la Empresa, y las oportunidades y amenazas del sector para poder luego presentar un diagnóstico.
- ✿ Determinar planes de acción para lograr el crecimiento buscado.

Marco temporal del trabajo:

Es importante aclarar que el trabajo se basó en una búsqueda y análisis de información desde el mes de Marzo de 2010 hasta Agosto de 2010.

Capítulo 3: MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada para relevar la información fue diferente en cada etapa.

Para el análisis externo se consultaron distintas fuentes de información con el objetivo de conocer el entorno general de la empresa. Entre ellas:

- 🌿 Fuentes de información externa primaria: Observación, estimación de expertos de la demanda y del crecimiento del sector, entrevistas personales con distintos miembros de la cadena productiva de Valentino Turcatto.
- 🌿 Fuentes de información externa secundaria: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), revistas especializadas del sector.

Para el análisis interno se utilizaron las siguientes fuentes:

- 🌿 Fuentes de información interna: Se usaron datos existentes de la empresa para generar nueva información, serie histórica de ventas, archivos de la empresa, entrevistas personales; y, además, se realizó una investigación exploratoria para conocer el posicionamiento general de la empresa dentro del sector, y los atributos del producto percibidos por el mercado. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a clientes y no clientes para analizar sus percepciones, sus hábitos y conducta de compra. Se analizaron datos secundarios como artículos de internet y se observó de forma directa la situación de compra.

Capítulo 4: MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se presentarán los conceptos principales sobre los que se basa el presente trabajo.

El Plan de Marketing en la actualidad

Actualmente el marketing es de gran importancia para la empresa, se busca la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario, mejorando la oferta de la competencia y produciendo, a la vez, beneficios para la empresa.

El Plan de Marketing supone el desarrollo, o puesta en práctica, del concepto de marketing, el que definimos como: “un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlo, de forma que la organización pueda obtener sus objetivos estratégicos”. (Sainz de Vicuña Ancin, 1999)¹

El Plan de Marketing es: “un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previo a los correspondientes análisis de estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.²

Hoy en día la tecnología y globalización demandan una nueva forma de gestión y liderazgo. Por ello, el Marketing es indispensable para cualquier empresa que quiera sobrevivir en un mundo tan competitivo como el actual. Se intenta fidelizar al cliente y lograr que toda la organización esté orientada hacia él,

¹ Sainz de Vicuña Ancin, Jose M; “El Plan de Marketing en la Practica”; Editorial ESIC; Madrid;1999.

² Sainz de Vicuña Ancin, José M.; “El Plan de Marketing en la Práctica”; Editorial ESIC; Madrid; 1999.

para poder lograr los objetivos de rentabilidad deseados por la empresa.

El Plan de Marketing puede definirse para un bien o servicio. Su periodicidad depende del plan a utilizar, puede ser desde un mes hasta 5 años, aunque generalmente se plantean a largo plazo.

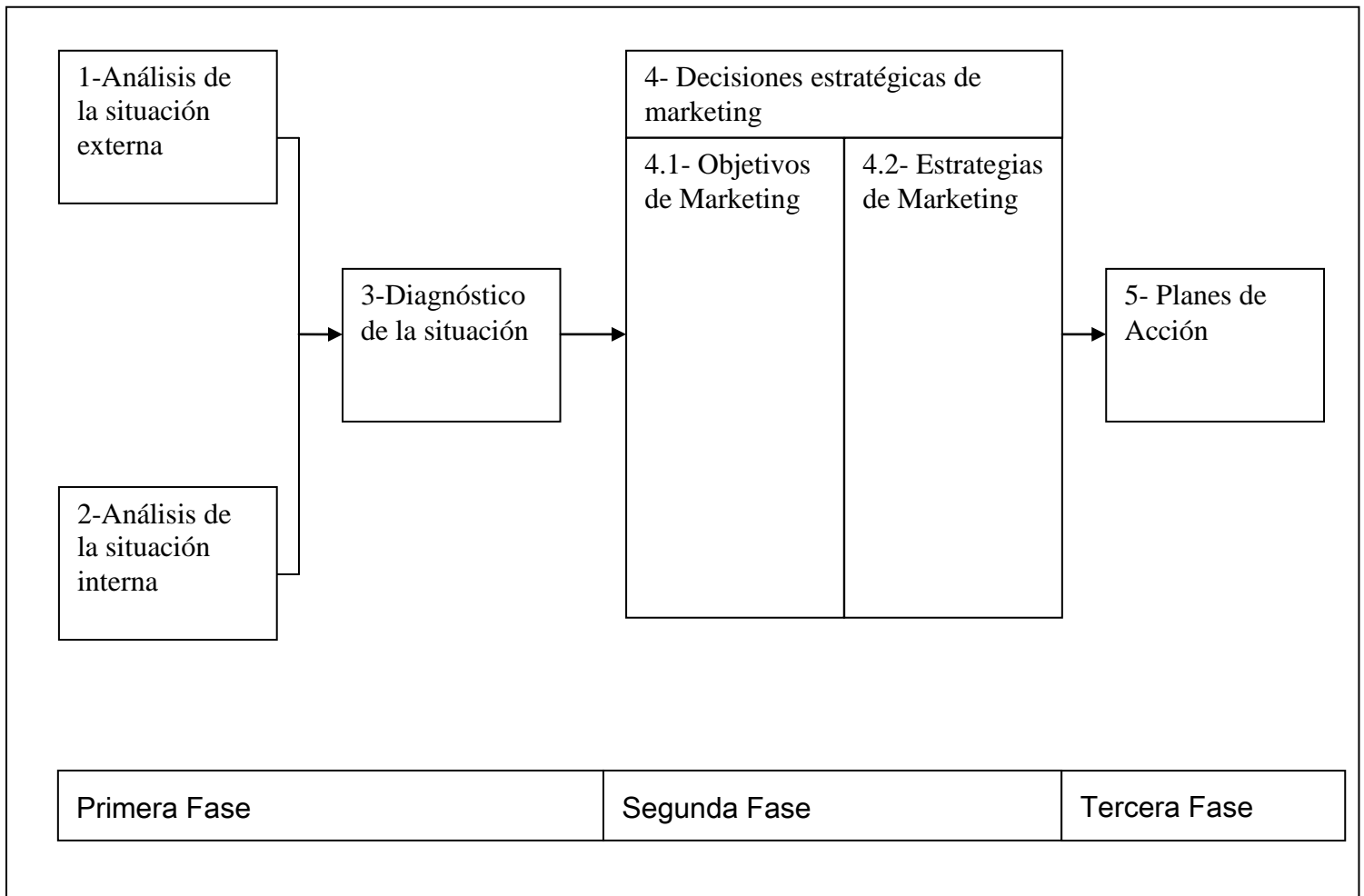
Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en el que se ubica, debe elaborar un Plan de Marketing, el cual debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz. La elaboración de este Plan debe ser detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico para todo el personal; deben asentarse las mejoras que se vayan introduciendo y, además, y de fundamental importancia, debe compartirse con todo el personal de la empresa.

Copper establece que la utilidad del Plan de Mercadotecnia consiste en ofrecer a la dirección de la organización un instrumento de trabajo para facilitar la toma de decisiones, reducir el impacto de las modificaciones que se dan en el ambiente, minimizar el desperdicio y la redundancia de energía, establecer estándares de control, y colaborar con una buena comunicación entre todas las personas y áreas de la organización.³

³ Hiebing, Roman G., Cooper, Scott W. ; " Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia"; Editorial Mc Graw Hill; Mexico: 1992

Un Plan de Marketing debe contener las siguientes fases:

Gráfico 1: Etapas de la Planificación de Marketing



Fuente: Basada en el libro Sainz de Vicuña Ancín

1 Fase: Análisis y diagnóstico de la situación:

Esta etapa comprende un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación interna como externa.

1) Análisis Externo: Hace referencia principalmente al mercado donde está actuando la empresa. Se debe tener en cuenta:

* La naturaleza del mercado: aspectos cualitativos de la demanda (situación y evolución de los segmentos del mercado, tipología y perfil de los segmentos)

* La estructura del mercado: aspectos de la oferta (tamaño de la oferta, competidores, nuevos entrantes, productores)

* El análisis de escenarios: son descripciones del entorno y contienen tendencias.

* El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: sirve para conocer el grado de competitividad del sector donde se mueve la empresa (rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y de nuevos entrantes).

2) Análisis Interno: Desde el punto de vista comercial y de marketing se examina la estrategia de productos, precios, distribución, y comunicación para poder reconocer luego las fortalezas y debilidades de la compañía. En esta etapa se define la Misión y Visión de la empresa.

La Misión es una declaración de la razón de ser de la empresa.

La Visión es el sueño de la empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar.

3) Diagnóstico de la situación: Como consecuencia del análisis previo, se determinan las oportunidades y amenazas del entorno, y sus puntos fuertes y débiles. Para esto se realiza una matriz FODA, herramienta analítica que sistematiza la información que posee la organización sobre el mercado y sus

variables, con el fin de definir su capacidad competitiva. Según Philip Kotler ⁴, el análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes (recurso a disposición de la empresa para mejorar la situación financiera o Market share, capacidad para realizar algo mejor que la competencia) y débiles (recurso disponible que puede causarle una pérdida de competitividad) internos de la compañía, y por otro lado, las oportunidades (situación favorable que la empresa debería aprovechar) y las amenazas (factores desfavorables que influyen negativamente en la empresa) externas a la misma.

2 Fase: Decisiones estratégicas de marketing

Abarca la formulación de:

4.1) Objetivos de marketing: Deben estar supeditados a los objetivos corporativos. Se deben formular en forma clara, deben ser medibles y alcanzables. Ayudan a guiar la marcha de la empresa.

4.2) Estrategias de marketing: Permiten colocarse ventajosamente ante la competencia. Comprende el cómo se lograrán los objetivos. Se debe concretar la estrategia de cartera (a qué mercados se va a dirigir y con qué producto), de segmentación y posicionamiento (a qué segmentos de esos mercados elegidos iremos y cómo vamos a posicionarnos en ellos), y por último, la estrategia funcional (el marketing mix).

3 Fase: Decisiones Operativas de Marketing

5) Planes de Acción: Dentro de esta etapa se deben realizar los Planes de Acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Se debe determinar que personal estará a cargo de los planes en los plazos previstos; y a su vez, se debe realizar el presupuesto correspondiente a cada Plan de Acción.

⁴ Kotler, Philip; "Dirección de marketing"; Edición del Milenio; Editorial Pearson Education; México; 2001.

En base a los conceptos estudiados de Marketing, se destaca el marketing directo, ya que la marca de indumentaria Valentino Turcatto necesita del diálogo y la comunicación directa con sus clientes para poder llegar a ellos de forma eficiente.

El segundo concepto importante es el marketing relacional, gracias a éste la empresa va a poder mantener relaciones a largo plazo con el cliente, lo que permitirá fidelizarlo. Y por último, se enfatizó el concepto de Marketing Viral, el cual es un concepto nuevo que produce renombre de marca utilizando medios electrónicos, lo cual le permite a la marca aumentar su notoriedad.

Marketing Directo

El Marketing Directo es un sistema interactivo que facilita el contacto inmediato y directo con el posible comprador a fin de promover un producto o servicio. Emplea uno o más medios publicitarios o sistemas de contacto directo (mailing, telemarketing, buzoneo, tele venta, e-mail marketing, sistemas multimedia móviles y todos los nuevos medios interactivos) para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar. (Bob Stone).

El Marketing Directo identifica las necesidades de los clientes y prospectos de manera individual, y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable, y busca competir incorporando un valor añadido que supone un trato humano y personalizado.

Según Kotler y Armstrong,⁵ las empresas que hacen marketing directo se comunican directamente con sus clientes, a menudo de forma individual (uno a uno) e interactiva. Un marketing directo eficaz, inicia con una buena base de datos (que es una colección organizada de datos acerca de clientes o prospectos individuales; e incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento). Una vez que se dispone de una buena base de datos se puede identificar a grupos pequeños de clientes para ajustar

⁵ Kotler y Armstrong; "Fundamentos de Marketing", 6ta. Edición, Prentice Hall.

las ofertas y comunicaciones de marketing a sus características específicas; y, por otro lado, desarrollar estrategias a corto, medio y largo plazo, que posibiliten una mayor fidelidad de los clientes y un mayor conocimiento sobre las posibles vías de crecimiento de la actividad comercial de la empresa.

Uno de los principales objetivos que se pretende lograr con el Marketing Directo, aparte de colaborar en la construcción de marcas e imágenes, es el de buscar una respuesta de los consumidores directa, inmediata y mensurablemente.

Marketing Relacional

El Marketing Relacional, según Joseph Alet, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potenciarlos en el logro de un mayor número y calidad de transacciones, acudiendo a herramientas de marketing como las comunicaciones y las relaciones públicas.

Con la estrategia se definen programas que reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de inversión, y antigüedad en la relación, los tornan más valiosos para la organización; dichos clientes, además, son quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa.

En todo caso, priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir aquellos que no reúnan esas características, por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización, y que ésta incremente la facturación a partir de una relación más próxima, y desde la generación de valores agregados.

Tres elementos facilitadores necesitan ser exitosamente dirigidos para que los clientes sean servidos y manejados singularmente durante su vida de compra:

-
- 1-Tecnología Industrial
 - 2-El Conocimiento del Cliente
 - 3-El acceso al cliente

Una herramienta muy útil para el Marketing Relacional es el ⁶CRM (Customer Relationship Management), que es la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Se refiere a acciones específicas de marketing para mantener un contacto directo con los clientes, con el objeto de cuidar la relación y establecer vínculos permanentes, apuntando a la fidelización de los mismos.

Los objetivos del Marketing Relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por aumento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejorar el servicio al cliente
- Optimizar y personalizar el servicio
- Mejorar las ofertas y reducir los costes
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el Marketing Relacional y las soluciones de CRM.

⁶ Alet i Vilagínés, Joseph; "Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables"; Ediciones Gestión 2000 S.A; Madrid; 1994

Para Curry y Curry ⁷(2000: 222) la gestión de las relaciones con los clientes e Internet son cuestiones inseparables por dos razones:

1. Internet ayuda a solucionar algunos problemas grandes y universales relacionados con la gestión de las relaciones con los clientes.
2. Internet hace que la gestión de las relaciones con los clientes o CRM sea una necesidad.

Marketing Viral

El Marketing Viral es una táctica del Net-Marketing dedicada a potenciar el uso de Internet sobre las redes sociales (se estima 8 contactos promedio por persona); en otras palabras, propaga una idea a través de una red social.

El Marketing Viral se refiere a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en "renombre de marca". Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos; usa el efecto de "red social" creado por Internet, y los modernos servicios de telefonía móvil, para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.

La popularidad creciente del Marketing Viral se debe a la facilidad de ejecución de la campaña, su coste relativamente bajo (comparado con campañas de correo directo), buen "targeting", y una tasa de respuesta alta. La principal ventaja de esta forma de marketing consiste en su capacidad de conseguir una gran cantidad de posibles clientes interesados, a un bajo costo.

La tarea más difícil para cualquier compañía consiste en adquirir y retener una gran base de clientes. Mediante el uso de Internet y los efectos de la publicidad por e-mail, los esfuerzos de comunicación negocio-a-cliente (*Business-to-consumer* o B2C, se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas

⁷ Curry, J.; Curry, A. (2002), "Customer Relationship Management: CRM", Gestión 2000, Barcelona

comerciales para llegar directamente al cliente o usuario final) consiguen mucho mayor impacto que muchas otras herramientas. El Marketing Viral es una técnica que impulsa a los usuarios de un producto o servicio específico a contárselo a sus amigos. Esa es una recomendación "boca a boca" positiva.

Internet se ha convertido en una herramienta básica para todo tipo de personas y aún más para las empresas, porque les permite tener una relación más directa con sus consumidores.

Dentro de las grandes posibilidades de hacer publicidad en Internet, existe Ad words, herramienta creada por Google que permite anunciar la marca en Google y en su red de anuncios, de forma rápida, útil y sencilla. La empresa crea los anuncios eligiendo las palabras clave relacionadas con el negocio. Cuando la gente realiza una búsqueda utilizando alguna de las palabras clave elegidas, el anuncio puede aparecer al lado de los resultados de la búsqueda, por lo que la publicidad se dirige a una audiencia que está ya interesada en el bien o servicio.⁸ Los usuarios pueden hacer clic en la publicidad para realizar una compra o para obtener más información sobre los bienes o servicios ofrecidos. Al anunciante sólo se le cobra una vez que el cliente hizo clic en la publicidad, lo que brinda flexibilidad, permitiendo controlar en todo momento la campaña publicitaria.

⁸ Fuente: <https://adwords.google.com/support/aw/bin/answer.py?hl=es-419&hlrm=es&answer=6084>

Flujo de Fondo

Existen tres estados financieros que una empresa no puede dejar de considerar: El Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Fondos. La planilla de flujo de fondos, es uno de los aspectos más importantes para mantener el negocio funcionando.

El Flujo de fondos son los recursos en efectivo que se generarán por las operaciones y/o por el financiamiento que recibe la empresa. Estos fondos están destinados a pagar las fuentes de recursos que han recibido las empresas como el capital contable vía dividendos y la deuda vía pago de intereses y de principal. Es importante porque es lo que hará que la empresa pague las fuentes de recursos.

El Flujo de Fondos nos dice qué es lo que se está generando y qué está ocupando recursos de nuestra empresa. A medida que una compañía crece, sus necesidades de capital de trabajo son muy diferentes y requieren de una planeación adecuada. Los emprendedores que experimentan un crecimiento acelerado sin estructura terminan con problemas serios de flujo o en el peor de los casos finalizarán la compañía.



PARTE II: REVISIÓN DEL NEGOCIO

**CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL CONTEXTO
EXTERNO**

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

CAPÍTULO 7: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

CAPITULO 5: ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

Análisis del Entorno

Realizar un análisis del entorno en el que opera la empresa, permite conocer por separado las diferentes variables que impactan en la organización. A pesar de ser elementos no controlables ayudan a tener una idea general del ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

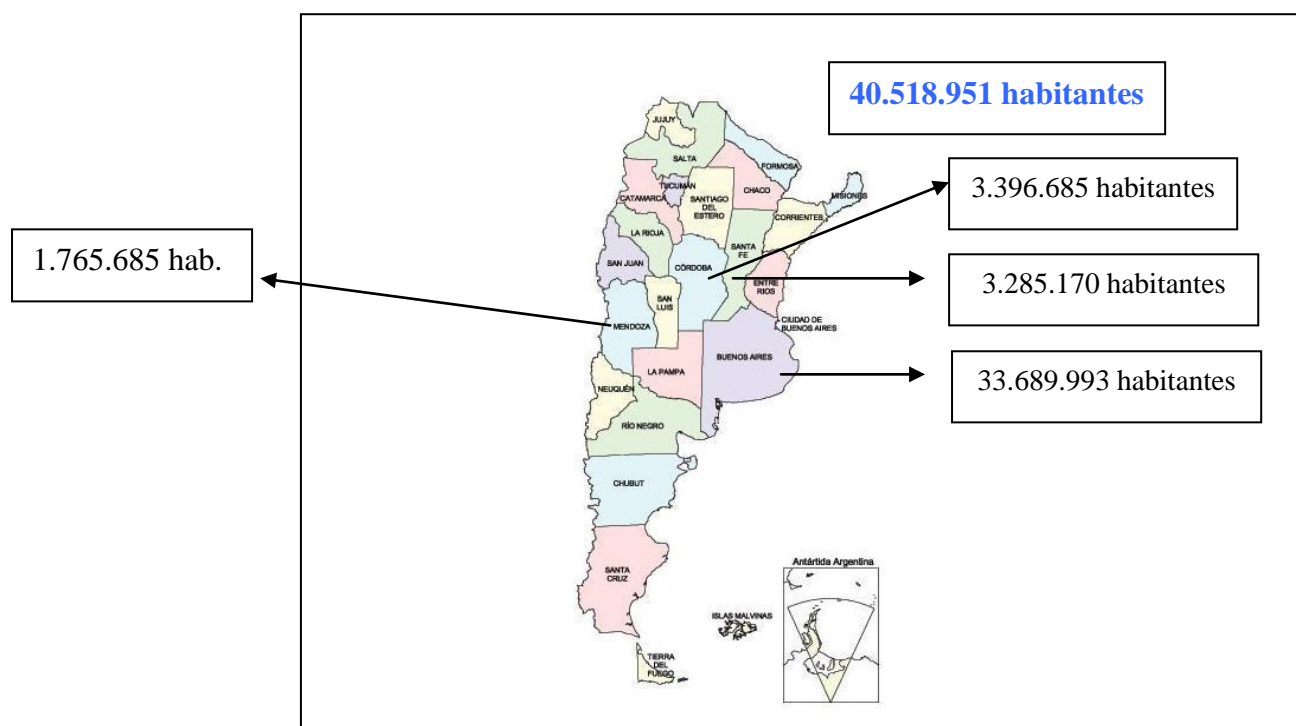
➤ *Demográfico*

- Distribución Poblacional

Según proyección del Indec la población de la República Argentina ronda los 40.518.915 de habitantes. Esta población se encuentra desigualmente distribuida, concentrándose en su mayoría (33.689.993 habitantes) en la zona del área Metropolitana Buenos Aires (Buenos Aires y Gran Buenos Aires); siguen Córdoba y Santa Fé con más de 3 millones de habitantes cada una. Alrededor de un millón y medio de habitantes se encuentra en la provincia de Mendoza, Tucumán, y un millón de habitantes se encuentra en Salta, Entre Ríos, Chaco, Corrientes y Misiones.⁹

⁹ www.indec.gov.ar- Tamaño y crecimiento de la población por provincia proyectado

Gráfico 2: Distribución poblacional de la República Argentina.

Fuente: www.indec.gov.ar

En este gráfico se muestra la población de las ciudades en las que la marca no está presente. Una de las acciones propuestas en este plan es la inserción de la marca en las ciudades señaladas.

- Distribución Poblacional por sexo:

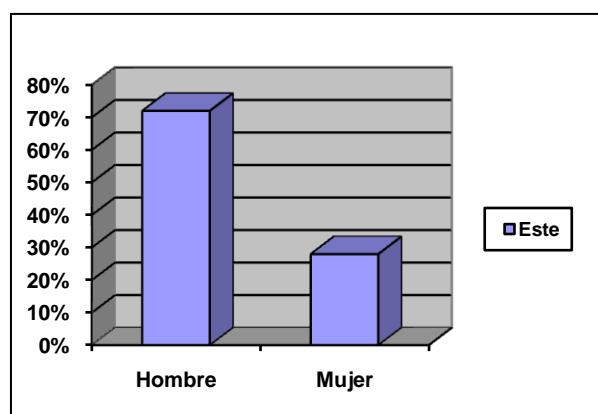
Dentro de la población femenina, se encuentran 5.325.470 de mujeres entre 20 y 39 años de edad, y 3.847.406 de mujeres entre 40 y 59 años de edad. Dentro de la población masculina se encuentran 5.173.730 de hombres entre 20 y 39 años de edad, y 3.615.568 de hombres entre 40 y 59 años. La mayor concentración de mujeres se encuentra en Buenos Aires y Gran Buenos Aires, le sigue las ciudades de Córdoba y Santa Fé.¹⁰

¹⁰ www.indec.gov.ar

- Sostén del hogar:

Actualmente la mujer se ha ido introduciendo dentro de la actividad económica, debido a la necesidad de aumentar los aportes en el hogar, y, por otra parte, accede a una mayor formación académica. El hombre es el jefe en el 72% de los hogares y la mujer en el 28% de los hogares.

Gráfico 3: Sexo del principal sostén del hogar en Argentina



Fuente: www.indec.gov.ar

➤ Económico

- Variables Macroeconómicas

La estimación provisoria del PIB en el segundo trimestre de 2010 muestra una variación positiva de 11,8% con relación al mismo período del año anterior.

A la vez, los sectores productores de bienes tuvieron un incremento del 18,3% durante este período. Esto es importante ya que también influye en las pequeñas empresas debido a que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, impulsado por el continuo crecimiento de las relaciones de intercambio, acompañado de un aumento de la actividad económica y de la productividad.

En el primer trimestre de 2010, el sector textil experimentó una suba en el nivel de actividad de la fabricación de productos textiles (10,8%) y una caída en la confección de prendas de vestir (6,1%).¹¹

- Tasa de inflación creciente:

La inflación para 2010 se ubica entre 24% y 27%, según mediciones privadas.¹² Un equipo de economistas basados en la evaluación diaria de dos índices principales de la inflación - la canasta de alimentos básicos, y alimentos y bebidas - indican una subida para alimentos y bebidas de 33,4% y de la canasta básica de 29,5%.¹³ Este aumento en los precios de la canasta básica familiar podría desencadenar la postergación del consumo de indumentaria a cambio del consumo de bienes de alta necesidad.

- Tipo de Cambio:

El tipo de cambio nominal muestra que desde el 2006, el peso argentino se devaluó respecto al dólar estadounidense un 28,6%. De igual forma se devaluó respecto al euro y al real. Mientras que el tipo de cambio real, desde el 2006 se apreció un 27% contra Estados Unidos, 29,3% con respecto a la Unión Europea y 11,2% respecto al Reino Unido.¹⁴ Esto indica que la alta inflación que registra la Argentina, superior a la de sus socios comerciales, erosiona la competitividad de la economía de manera significativa al aumentar el costo de la producción local en comparación con el resto del mundo.

¹¹ www.indec.mecon.ar

¹² www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1324924

¹³ www.inflacionverdadera.com

¹⁴ www.tasadeinflacion.com.ar

- Consumo en los hogares:

En la Argentina, dentro del área metropolitana, los hogares gastan 33% en alimentos, y 7% en indumentaria. En el área Pampeana 35% en alimentos, y en indumentaria 8%. En el Noroeste, 37% en alimentos, y 10% en indumentaria. En el Noreste, 38% en alimentos, y 9% en indumentaria. En Cuyo gastan 32% en alimentos, y 9% en indumentaria; y en la Patagonia, 32% en alimentos, y 10% en indumentaria.¹⁵ Es significativo conocer las ciudades de Argentina que tienen los mayores porcentajes de consumo de indumentaria, ya que nos indicará dónde se debe explotar la venta de artículos.

Tabla 1: Consumo de indumentaria según región.

Región de la Argentina	Porcentaje consumido en Indumentaria
Metropolitana	7%
Pampeana	8%
Noroeste	10%
Noreste	9%
Cuyo	9%
Patagonia	10%

Fuente: www.indec.gov.ar

¹⁵ www.indec.gov.ar

- Valores a destacar de la industria de la indumentaria en Argentina.

El Valor Bruto de la producción de Indumentaria anual asciende a 6.000 millones de dólares, que se generan en 12.000 establecimientos industriales.¹⁶ El crecimiento de la producción nacional de indumentaria superó el 100% entre 2002-2008 (Fuente: Unión Industrial Argentina). Según el Ministerio de la Producción de la Nación entre el período 2003-2008 la cadena textil/indumentaria integrada invirtió alrededor de 3.900 millones de pesos. En relación al empleo, la industria de la indumentaria es un sector con mano de obra intensiva, es el primer ocupador de mano de obra femenina. Son 150 mil personas en total las que trabajan en esta industria; y 130 mil personas las que están empleadas en la red comercial.¹⁷

Hasta Agosto de 2010 las exportaciones de indumentaria al mundo crecieron 9,30% (en dólares) respecto al 2009. Hasta el mes de Agosto de 2010 se exportó alrededor de 57 millones de dólares.¹⁸ El 83% de estas exportaciones tiene como destino países integrantes del MERCOSUR ampliado, que incluye a Chile, Bolivia, Perú y Venezuela; y un 10% de las exportaciones se dirige a mercados de países desarrollados con consumidores de alto valor adquisitivo, entre ellos Estados Unidos, España, Francia y Japón.¹⁹ En 2010 las importaciones de prendas de vestir disminuyeron un 7% (medido en dólares) respecto al 2009²⁰, lo cual nos indica que hay mayores posibilidades de producción nacional de prendas de vestir, sin tanta competencia de productos masivos importados de China o Brasil.

Se genera alto valor agregado en toda la cadena de valor. El valor del kilo exportado es más del doble que el de importación. El precio promedio por kilo de exportación de indumentaria es de US\$ 41,21, mientras que el precio

¹⁶ www.ciaindumentaria.com.ar

¹⁷ www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras.asp

¹⁸ www.ciaindumentaria.com.ar

¹⁹ www.indec.gov.ar

²⁰ www.fundacionprotejer.com

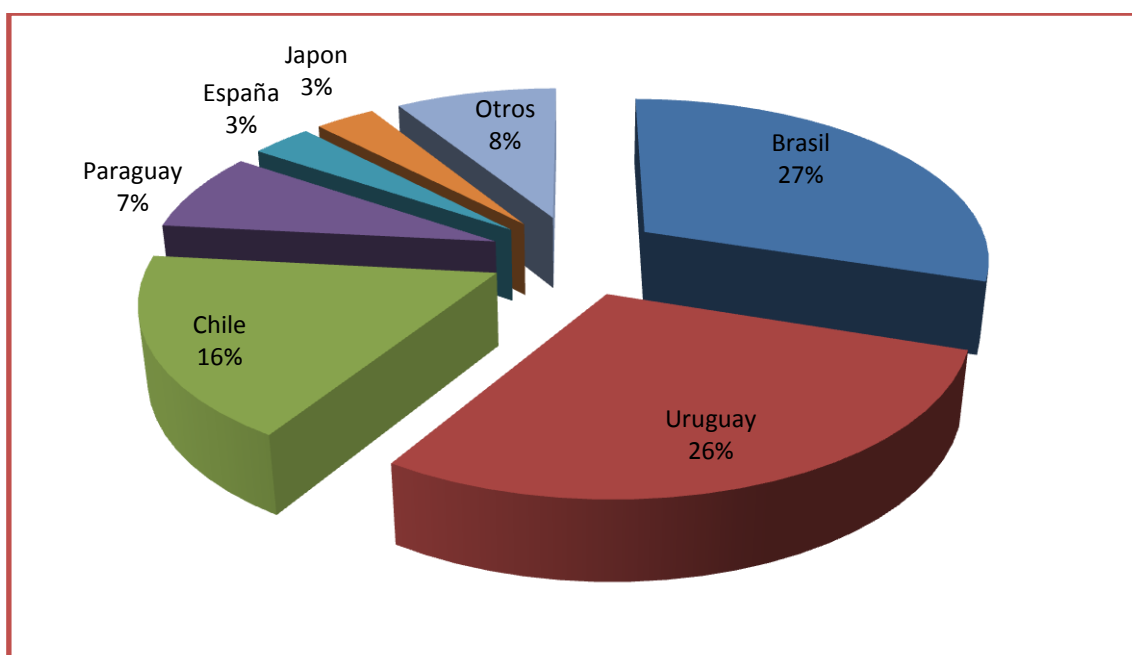
promedio por kilo de importación indumentaria es de US\$ 18,13. Esto muestra que Argentina exporta un producto alto en calidad, con valor agregado que marca diferenciación y es valorado en el mercado mundial.

Las marcas argentinas son valoradas en el país y en el mundo: el 75% del consumo de indumentaria de los argentinos va dirigido a marcas locales, y el resto se exporta a más de 100 países. La industria Argentina de la indumentaria es reconocida internacionalmente por su diseño y calidad, tiene prestigio como país referente en moda. ²¹

Para concluir, estos valores nos indican la gran oportunidad que tiene Argentina respecto a la venta de indumentaria, las exportaciones del sector, a pesar de su alto valor de venta, se han incrementado, hecho que demuestra que en el mundo se valora el producto nacional. Por otro lado, las importaciones disminuyeron, permitiendo una mejora en la competitividad nacional con menor presencia de productos masivos.

²¹ www.exportar.org.ar

Gráfico 4: Principales destinos de las exportaciones de prendas de vestir en dólares (Enero- Agosto 2010)



Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria 2010

➤ Sociocultural

- Conciencia Social

Actualmente los consumidores no sólo quieren saber de dónde provienen los alimentos que consumen, sino también qué pesticidas contienen, y cómo son producidos. El consumo consciente parece estar extendiéndose a todos los ámbitos de la vida. La moda ha tenido varios cuestionamientos críticos como: condiciones laborales inhumanas, trabajo infantil, algodón rebosante de pesticidas. Por tal motivo, hoy las tiendas se están especializando en la venta

de prendas fabricadas en condiciones socialmente justas, respetando el ambiente y protegiendo la salud.²² Es importante demostrar a los clientes y futuros prospectos cómo se encuentra la empresa respecto a estos temas de interés general.

- Tendencia hacia el consumo de un producto personalizado

La mujer actual que sigue la tendencia en moda, busca un producto que no sea masivo, busca un producto adaptado a sus necesidades que no todos tengan, algo original, con diseño, de esta manera se siente única, identificada con la prenda que eligió. Asimismo, la mujer actual pretende que la ropa que lleve puesta hable por sí misma. Busca verse bella, sensual y distinta a las demás, según análisis de diseñadores profesionales.²³

➤ Natural

- Contaminación

Las plantas de procesamiento textil emplean una amplia variedad de tintes y otros compuestos químicos, incluidos los ácidos, bases, sales, agentes humedecedores, colorantes, y otros acabados auxiliares. Muchos de estos no permanecen en el producto textil final sino que son desechados después de cumplir con un uso específico. Por tanto, los efluentes combinados de las plantas de textiles pueden contener todos o cualquiera de estos componentes.

Los nuevos procesos buscan reducir el uso del agua y eliminar o minimizar la descarga de compuestos químicos tóxicos o muy fuertes. Otras se basan en la recuperación de sustancias y el aprovechamiento de energía.²⁴ Es importante

²² www.prensamercosur.com.ar/apm/nota_completa.php?idnota=3902

www.dw-world.de/dw/article/0,,2288755,00.html

²³ www.clarin.com.ar

²⁴ www.empresalud.com.ar/despliegue/15/294/residuos-toxicos-industriales?PHPSESSID=0e389cf8d89a9f7d09e362455c17c2f0
www.lenntech.es/industria-textil.htm

que la empresa conozca los procedimientos de sus proveedores, ya que se debe tener en cuenta de dónde proviene la materia prima y si ésta se realiza respetando la ecología y cumpliendo normas de calidad.

➤ Tecnológico

- Tecnología Avanzada

Nuevos tipos de robótica y tecnología permiten apresurar cada vez más el ciclo de producción de la prenda de vestir, de esta manera las producciones alcanzan grandes volúmenes requiriendo poco tiempo, por lo que el producto final llega al cliente en el momento justo.

Por otra parte, estamos presenciando un avance en la forma de comunicación e información, la gente tiene cada vez más formas de expresarse y opinar sobre diferentes temas y problemáticas del mundo. Internet ha logrado conectar a las personas, una imagen un texto o un sonido que se difunde por Internet, llega al planeta entero de manera instantánea. Google, Facebook, Twitter permiten una mejor y mayor relación con los clientes, un seguimiento de ellos y la posibilidad de captar nuevos. El comercio electrónico brinda una extensión del área de influencia del negocio y la llegada a nuevos países. Con esto los hábitos de compra de los consumidores están cambiando, hábitos que toda empresa no sólo debe conocer, sino que debe poder adaptarse a ellos.²⁵

²⁵ www.clarin.com

✿ Análisis del Mercado

Este análisis se centrará en los elementos más importantes referidos al mercado, teniendo en cuenta los principales aspectos que se relacionan con la naturaleza del mercado (demanda) y con la estructura del mercado (oferta).

➤ Análisis de la Naturaleza del Mercado: Demanda.

- Tipología y perfil de los segmentos

El consumo de indumentaria está influido tanto por la necesidad de vestirse como por la motivación de mostrar pertenencia a un status social. El cliente de indumentaria tiene la necesidad latente de adquirir una prenda de vestir que lo proteja, pero la elección de consumir prendas de marca está determinada más por una motivación y elección de status, que por una necesidad.

Ante las innumerables posibilidades que ofrece la moda, la gente que consume prendas de vestir de marca, en lugar de prendas genéricas, es porque busca confort, elegancia y status.

Hay segmentos en los que el criterio con que cada uno elige, compra y compone su propio estilo, está determinado por su nivel socioeconómico, por su grado de integración a los valores de la sociedad y los grupos a los que pertenece, y por su propia creatividad.

Por un lado, la moda sirve para ayudar en la formación de la personalidad del individuo y, por otro, para poner de manifiesto una diferenciación social así como la pertenencia a un grupo determinado.²⁶

²⁶ www.ciaindumentaria.com.ar

- Diferentes segmentos existentes

No existen variables específicas en este sector que ayuden a segmentar los clientes según determinados patrones.

En base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) publicada por el INDEC, se calculó el Nivel Socioeconómico (NSE) de la población argentina para los 32 aglomerados relevados en la EPH. Este cálculo clasifica la población en cinco estratos teniendo en cuenta variables como Ocupación, Educación, y Jerarquía del puesto laboral:

- *Clase alta* (ABC 1, ingreso promedio \$ 20.000 mensuales)
- *Clase media alta* (C2, ingreso promedio \$6.600 mensuales)
- *Clase media típica* (C3, ingreso promedio \$3.100 mensuales)
- *Clase media recuperada* (D1, ingreso promedio \$1.800 mensuales)
- *Clase baja* (D2/E, ingreso promedio \$560 mensuales). ²⁷

Por lo general, los segmentos con los que operan las empresas de indumentaria están condicionados al producto final que éstas ofrecen al mercado. Existen empresas que apuntan a la clase media y media recuperada con un producto de bajo costo/precio y baja calidad. Igualmente existen grandes y pequeñas empresas que dirigen sus productos a la clase alta y media alta con diseño, calidad, diferenciación y prestigio de marca.

²⁷ Indec, 2008

- El Mercado de la moda

La moda cambia de una temporada a otra, es muy versátil, y por lo mismo, dinámica; aunque las tendencias regresen, la moda sigue un ritmo cíclico. Hoy existen formas de vestir para todos y para todo tipo de actividad, indumentaria deportiva, femenina, glamorosa, clásica, elegante, etc. El nacimiento de todas estas tendencias, y la moda en general, nacen con el capitalismo. Esto se debe a que la moda es consumismo por ello no se separa del comercio. Desde hace mucho tiempo, la moda es, además, una actitud frente a la vida, ya que, vestir cómodamente es actualmente, una necesidad.

La moda es una tendencia, y por ello, un momento en la historia del vestir. Cambia constantemente de acuerdo al contexto, y a las influencias a las que están sometidos quienes marcan las tendencias. A pesar de todos los cambios, la necesidad de vestirse se mantiene como una constante.

- Cambios producidos en la demanda

Actualmente, el consumidor de moda busca el producto perfecto. A partir de esa demanda, las empresas han perfeccionado sus servicios. Este ya no busca el producto masivo, sino que necesita el producto único que lo identifique con sus valores y actitudes, con el que se siente distinto. Es por esto que vemos un fuerte aumento de marcas de diseñadores independientes; es difícil calcular la cantidad exacta de nuevos diseñadores ya que van surgiendo en forma permanente. Tenemos una generación de nuevos diseñadores de distinta magnitud, proponiendo diseños propios, cada uno con un estilo definido, dirigido a adaptarse a las necesidades del cliente. ²⁸

Existen, además, empresas de indumentaria muy grandes, como Mimo, con una producción de 9 millones de

²⁸ www.ciaindumentaria.com.ar

prendas anuales, 35 locales propios y 101 franquicias la imagen y estrategia de marca de estas grandes empresas las diferencian de las demás.²⁹

A la vez, nos enfrentamos a una creciente cantidad de consumidores (en su mayoría son adultos jóvenes) que están optando por un consumo responsable, conducta que conduce a informarse acerca de cómo se llevaron a cabo los procesos de producción. Estos consumidores, poco abundantes pero creciendo paulatinamente, tienen en cuenta factores de tipo ambiental y social, practican la reutilización y reciclaje de la ropa. Este consumidor se preocupa por las repercusiones sociales, económicas y ecológicas de los productos que ofrece el mercado.³⁰

El consumidor en general quiere, cada vez más, una vida más sencilla y confortable, está en la búsqueda de símbolos de estabilidad y productos que generen ese tan esperado confort físico y mental que le ayudarán a desacelerar el ritmo de vida e incluso a simplificarla. El consumidor busca, además, conciliar la vida personal y el trabajo lo cual, es una tarea difícil que pocos logran³¹. Este anhelado equilibrio es un intento del consumidor para encontrar soluciones que, de alguna manera, le generen mayor tiempo libre. El uso creciente de compras por Internet, de servicios de entrega, y este tipo de servicios, están siendo mejor aceptadas.

Para concluir, hay gran variedad de estilos de vida, es por esto que la empresa debe conocer en profundidad el público al que va a dirigirse, con el fin de poder satisfacer sus necesidades y dar respuesta a los nuevos conceptos de vida y consumo.

²⁹ www.nacion.com

³⁰ <http://www.canalsolidario.org/noticia/comprar-ropa-si-pero-respetando-los-derechos-humanos-y-el-medio-ambiente/1364>

³¹ Camara Industrial Argentina de la Indumentaria, boletines quincenales

- Perfil Psicográfico

Se realizó un análisis general de los perfiles más sobresalientes de las mujeres actuales, sus hábitos de consumo y su estilo de vida.

Gráfico 5: Perfil de los Segmentos de Mujeres del Siglo XXI

	Mujer Clásica	Mujer Glamorosa	Mujer Descontenta
Edad	En su mayoría de más de 45 años.	En general de 25 a 34 años.	Alrededor de 35 a 45 años.
Estilo de vida	Mujer convencional, conforme tal cual es, no es obsesiva con la imagen, le gusta usar ropa y calzado cómodos. Dedicadas a la familia, sin aspiraciones de logros personales.	Mujer elegante, disfruta de cuidarse y arreglarse, se maquilla cuidadosamente, y es crítica a la hora de evaluarse físicamente. Usa ropa de moda, y practica mucha actividad física.	Mujer dependiente, disfruta del trabajo las 24 hs del día. Por lo general tiene alto grado de insatisfacción. Es sensible a la opinión del entorno.
Actitud	Se fijan mucho en los precios, tratan de aprovechar todas las ofertas. Cuidan su apariencia personal, dan de sí mismas una imagen que se corresponde con el ideal femenino del pasado. Creen que el cambio implica pérdidas.	Es segura de sí misma, quiere hacer todo. Gasta tiempo y dinero en la moda, la cirugía plástica y los cuidados personales extremos, como por ejemplo, la depilación definitiva, o cuidados especiales para la piel.	Gasta poco en indumentaria, poco interés por la moda. Es permeable a las acciones de marketing.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada por la consultora Cicmas Strategy Group

No hay un solo tipo de mujer, hay muchos tipos. Las mujeres también toman decisiones de compra según sean solteras, casadas o con hijos, y las empresas deben considerar esas etapas y fidelizar a sus clientes en esos períodos. Estas clasificaciones son muy generales, está de más decir que es muy difícil categorizar toda la variedad de perfiles de mujeres que actualmente hay, es por esto que se generalizaron sus características a grandes rasgos.

➤ **Análisis de la estructura del mercado: Oferta**

- Delimitación del sector

Industria de Indumentaria Femenina: mercado de ropa de vestir (remeras, pantalones, camisas, vestidos, polleras) de calidad en cuanto al género utilizado, a las terminaciones del producto, el servicio al cliente y diseños propios exclusivos.

- Situación del Mercado en general

La moda es sinónimo de cambio; no sólo refleja estilos sino también transformaciones económicas, de hábitos de consumo, y pautas culturales. Por lo tanto, en la era de las comunicaciones el consumidor tiene más opciones para acceder a productos cada vez más personalizados.

Los productos textiles se han adaptado a esta circunstancia, imponiendo profundos cambios en la cadena de transformación, desde la fibra hasta la prenda. Estos cambios se ven reflejados en los aspectos tecnológicos vinculados tanto a la maquinaria, la organización, y el diseño, como a la comercialización. El sector de indumentaria transforma los productos elaborados por la industria textil (hilados, tejidos planos y de punto) en distintos tipos de prendas de vestir, que luego llegan al consumidor a través de los distintos canales de comercialización.

Como valor adicional, el mundo de la moda conlleva al crecimiento de otros sectores vinculados, tales como el de calzado, accesorios (pañuelos, carteras, sombreros, etc), bisutería, joyas, perfumes, etc.³²

El mundo de la moda puede ser caracterizado, tanto en nuestro país como en otras partes del mundo, por tener bajas barreras de entrada, ser mano de obra intensiva, y tener una alta elasticidad ingreso. El modo de organización del trabajo, bastante difundido en este sector, consiste en la separación de la fase productiva de la de diseño y comercialización. En otras palabras, las empresas de indumentaria suelen tercerizar, total o parcialmente, la confección de las prendas de vestir en talleres, a fin de focalizarse en lo que podría denominarse el “core” del negocio: desarrollo de marcas, diseño de productos y canales comerciales.

En Argentina, el sector indumentaria es, a nivel nacional, el primer empleador manufacturero de mano de obra femenina. El número de establecimientos industriales ronda los 12.000, de los cuales en su mayoría son empresas PyME. Si se considera la mano de obra que se ocupa en toda la cadena de transformación del sector textil, desde la producción de fibras hasta la comercialización, son 150.000 los puestos de trabajo que esta cadena genera.³³

Las empresas de indumentaria se diferencian unas de otras a través de las marcas, entendidas éstas como un símbolo de identificación a partir del cual definen sus políticas de distribución, comunicación y producto. A partir de esta idea se pueden distinguir dos tipos de empresas: las que centran su estrategia en las marcas, y las que lo hacen en el bajo precio/costo de las prendas. Estas últimas producen ropa de tipo “commodity”, es decir, prendas de calidad media a baja, con poco diseño, de menor precio, en las que los puntos de distribución y venta juegan un papel importante. Por el contrario, aquellas que centran su estrategia en la marca, buscan diferenciarse de sus competidoras a través del

³² www.mundobelleza.com

³³ www.ciaindumentaria.com.ar

diseño, el marketing, y el canal de comunicación. El canal es un elemento de diferenciación porque constituye un punto de contacto con el consumidor, y determina el alcance y posicionamiento de la marca. Los principales canales son los locales tradicionales, las grandes tiendas, los shoppings, los outlets y los supermercados (Secretaría de Industria y Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2006).³⁴

- Evolución del sector

El valor bruto de producción (VBP) del sector de indumentaria alcanzó los 6.000 millones de dólares en 2009, representando una participación del 1,4% en la industria manufacturera en su conjunto.

En el sector predominan pequeñas y medianas empresas (PyMEs) nacionales y de origen familiar. Según datos sólo el 16% del total son grandes empresas, es decir, tienen más de 150 trabajadores.

Por otra parte, más de la mitad (63%) son medianas, el 18% son microempresas, y el 10% son pequeñas empresas. Las pequeñas y medianas empresas son las que presentan mayor contribución al empleo, al valor agregado bruto (VAB) y al VBP del sector (Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa).³⁵

Esto nos indica que las PyMEs, a pesar de pertenecer a la categoría de pequeña y mediana empresa, son las que contribuyen principalmente al crecimiento de este rubro y a la generación de mano de obra capacitada. Además, proveen una fuente esencial de nuevas ideas y experiencia. Es por esto importante que en Argentina el Gobierno realice acciones para apoyar e incentivar este crecimiento, favorezca accesos a financiamiento, y promueva la actualización tecnológica.

³⁴ www.cep.gov.ar (Centro de estudios para producción)

³⁵ www.cep.gov.ar (Centro de estudios para producción)

Tabla 2: Morfología del sector de indumentaria				
Tamaño	% sobre Locales	% sobre empleo	% sobre VAB	% sobre VBP
Microempresas	73.9 %	18.4%	12.9%	17.0%
Pequeñas	22.4%	37.1%	40.5%	41.4%
Medianas	3.2%	29.0%	30.6%	27.2%
Grandes	0.5%	15.5%	15.9%	14.4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Indec

Este cuadro nos muestra claramente que las pequeñas y medianas empresas son las principales generadoras de empleo, dejando en último lugar a las grandes empresas; esto se debe a que estas últimas realizan los procesos cada vez más automatizados. En cuanto a los locales, las empresas que disponen de mayor cantidad de ellos son las microempresas, debido a que éstas focalizan la mayor parte de su venta en el consumidor final, sin intermediarios ni venta mayorista. Respecto al Valor Agregado Bruto (VAB) y al Valor Bruto de Producción (VBP) del sector, las pequeñas y medianas empresas tienen el mayor porcentaje de contribución a pesar de su tamaño, ya que generan mayor producción con valor agregado.

Ha sido la industria de la indumentaria la que ha tomado la delantera en los nuevos canales de comercialización como shoppings, outlets y venta directa de fábrica, entre otros; mostrando también un importante crecimiento en los supermercados. En cuanto a la venta directa en Argentina, los productos que lideran el ranking de los más comprados son: cosmética, fragancia, cuidado

personal con un 49%, seguido por la indumentaria con un 36%. Ha sido también este sector el que ha impulsado la aparición de actividades conexas como la de diseñadores de moda, la investigación química para la obtención de nuevos colores y el tratamiento de los tejidos, incentivando la creación de nuevos diseños y texturas, entre otras muchas acciones.³⁶

Las exportaciones alcanzaron hasta Agosto de 2010, 57 millones de dólares, comparado a todo el 2009 con un total de 74 millones de dólares; esto muestra un significativo aumento para 2010, impulsado fundamentalmente por las marcas de ropa. Para muchas de estas marcas, la internacionalización vino luego de haber logrado cierto posicionamiento y consolidación en el escenario local. En buena medida, este “éxito” de las marcas se basa en su capacidad de diferenciación, lo que no sólo les permite distinguirse de sus competidoras, sino también posicionarse en un determinado nicho de mercado en el plano local y también en el mundial.³⁷

- Ciclo de vida del producto

La evolución del mercado es un proceso que se desarrolla en paralelo a la evolución del ciclo de vida del producto. El producto analizado a lo largo del presente trabajo, sigue la tradicional curva en forma de campana de ventas-tiempo, en la que se puede ubicar al mercado de indumentaria femenina en la etapa de crecimiento. Esto se debe a que este mercado está en constante renovación, adaptándose a las tendencias de la moda que imponen los mercados internacionales. Las características importantes en esta etapa son: la aceptación del producto en el mercado, el crecimiento de las ventas, una mayor participación de mercado y un crecimiento notable en los beneficios.

³⁶ <http://www.inti.gov.ar/prodiseno/pdf/laspymesenlaindumentaria.PDF>

³⁷ http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras4.asp

La moda es uno de los principales determinantes en este rubro, su significado hace referencia a lo actual, a lo que está en vigor e interesa a una mayoría determinada. Aplicada a la indumentaria, hacemos referencia a un atuendo, estilo, prenda, color o complemento que lleva el grupo socialmente referente, que es el capaz de influir en los demás. Este mundo de la moda está en contante cambio; estos últimos años muestran un gran auge; la moda presenta estilos determinados y cada vez más personalizados, que impactan en la elaboración de la indumentaria, tanto en sus aspectos tecnológicos como humanos, tales como la organización, el diseño y la comercialización. Los cambios sociales de los últimos años, han modificado las preferencias de los consumidores de indumentaria, esto llevó a que crezca la importancia de la diferenciación de productos y explotación de nuevos nichos de mercado.³⁸

- Empresas Competidoras:

La marca de indumentaria Valentino Turcatto, actualmente cuenta con un gran abanico de competidores, debido a que su público objetivo es también muy cotizado por otras empresas. Para poder destacar los más importantes, se tuvo en cuenta aquellos que se encuentran en los mismos locales multimarcas, es decir, que la competencia se realiza dentro del mismo local multimarca, en el perchero precisamente.

³⁸ Centro de estudios para producción

• Tabla 3: Empresas competidoras:

	<i>Valentino Turcatto</i>	<i>Akiabara</i>	<i>Dorina Vidoni</i>	<i>Materia</i>
Trayectoria	5 años en el mercado.	15 años de trayectoria.	6 años en el mercado.	Más de 10 años en el mercado
Franquicia y Locales propios	Cuenta con un solo local en San Juan. No cuenta con sistema de franquicia.	Franquicias dentro y fuera de Argentina.	6 locales propios en Argentina y uno en el exterior.	5 locales propios distribuidos en Buenos Aires y cuenta con sistema de franquicia.
Área Geográfica	Interior de Argentina.	Buenos Aires, Gran Buenos Aires e Interior del país.	Buenos Aires, Gran Buenos Aires e Interior del país.	Buenos Aires, Gran Buenos Aires e Interior del país.
Segmento al que sirve	Medio y medio alto.	Medio y medio alto.	Medio alto.	Medio típico.
Productos que ofrece	Indumentaria y accesorios femeninos.	Indumentaria y accesorios femeninos.	Indumentaria femenina, zapatos y accesorios.	Indumentaria y accesorios femeninos.
Medios y estrategias de comunicación	Folletería, Internet, página web, eventos, gráficas, ferias.	Folletería, revistas importantes de moda, página web, eventos, gráficas, ferias.	Folletería, revistas importantes de moda, página web, eventos, gráficas, ferias, entrevistas en canales televisivos.	Folletería, revistas importantes de moda, página web, eventos, gráficas, ferias.
Precio	Valor alto.	Valor alto.	Valor alto.	Valor Medio.

Estrategia de fidelización.	Contacto con llamadas telefónicas y visitas personales al lugar donde se encuentra el cliente por mayor; continuo trato personalizado al cliente por mayor y menor.	Contacto vía teléfono, y vía mail, el cliente se dirige al establecimiento de la marca.	Contacto vía teléfono, y vía mail, el cliente se dirige al establecimiento de la marca. Trato personalizado.	Contacto vía teléfono, y vía mail, el cliente se dirige al establecimiento de la marca. Tarjeta de club de clientes con beneficios. Compra por mayor vía mail.
------------------------------------	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a datos de La Nación y webs de cada marca

Valentino Turcatto, comparado con sus empresas competidoras, tiene un alcance reducido en cuanto al área geográfica. Es una de las marcas más jóvenes, por lo tanto su experiencia es menor. Su competencia tiene varios puntos de venta, distribuidos en distintas partes del país y fundamentalmente ubicados en Buenos Aires, al igual que sus showrooms de venta mayorista. El sistema de franchising está aumentando en este rubro, y la mayoría de las marcas competidoras tienen franquicias.

El público al que se dirige la competencia es similar, mujeres de 25 a 55 años, excepto la marca *Materia*, que se dirige también a un público más joven con precios menores a los demás. La competencia invierte grandes porcentajes en publicidad, principalmente publicaciones en revistas conocidas de Argentina como *ParaTi*, *Elle*, *Cosmopolitan*; lo cual deja en desventaja a *Valentino Turcatto* debido a su poca participación en medios gráficos.

Analisis del Sector

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Todo sector industrial está formado por 5 componentes (competidores actuales, potenciales, proveedores, compradores y sustitutos) y 5 fuerzas competitivas que en su conjunto determinan la situación competitiva y la rentabilidad potencial del sector industrial.³⁹

- La intensidad de la **rivalidad de los competidores existentes** en esta industria de la indumentaria y la moda es fuerte, pero esto no impide el normal desarrollo de cada empresa, por el hecho de que cada empresa tiene sus clientes, y no existe ninguna con un posicionamiento excesivamente fuerte. En Argentina existen 12.000 empresas, según datos de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI). En el sector predominan pequeñas y medianas empresas (PyMEs) nacionales y de origen familiar. Estas pequeñas y medianas empresas se dedican cada vez más a diseños personalizados, buscando nuevos nichos de mercado.

- La **amenaza de nuevos participantes** en esta industria es alarmante porque no presenta barreras de entrada, y con una inversión mínima en insumos pueden ingresar competidores. Además, están introduciéndose cada vez más profesionales de diseño textil e indumentaria, lo que le permite al sector contar con profesionales altamente formados en un aspecto distintivo de la moda como es la creatividad, permitiéndoles a las empresas destacarse de la competencia.

³⁹ Lambin Jean-Jacques; "Marketing Estratégico"; Editorial McGraw-Hill; Madrid; 1995

-
- El **poder de los proveedores** es alto para las medianas y pequeñas empresas, debido a que teniendo en cuenta los costos, éstas dependen de los insumos y precios que los proveedores les impongan para comercializar sus productos competitivamente. Hay gran variedad de proveedores dentro del sector, el tamaño de la empresa influye en el poder de negociación y en las condiciones que estos fijan.
 - El **poder del comprador** es manejado por la empresa y es directamente proporcional al volumen de compras que realicen, situación que impide a los pequeños clientes exigir beneficios.
 - La **amenaza de productos sustitutos** en este sector es alta, debido a que la fabricación de productos masivos, sin marca y falsificados está aumentando. Esto se debe principalmente a las importaciones de China y Brasil, que importan un producto cada vez mejor fabricado y a bajo precio. De todas maneras, durante el 2010, estas importaciones bajaron un 7%, brindando expectativas de la reducción de estos productos en el mercado Argentino.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

Tabla 4: Fuerzas competitivas de Porter

Cinco Fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes		X			La rivalidad entre los competidores es medianamente favorable debido a que el mercado está en franco crecimiento, motivo por el cual no llegan a molestarse entre ellos.
Amanaza de nuevos participantes			X		No existen barreras para el ingreso, ni se requieren altas inversiones para iniciarse; lo cual permite la entrada a empresas de distintos tamaños.
Poder de los Proveedores				X	Las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse a las condiciones de compra dispuestas por los proveedores.
Poder del comprador		X			Son pocos los grandes clientes que tienen poder para fijar condiciones.
Amenaza de sustitutos				X	Productos importados sin marca, a bajo precio y mejorados en cuanto a calidad, son un fuerte sustituto de los productos de diseños personalizados.

Referencias: F: Favorable MF: Muy Favorable MD: Muy Desfavorable D: Desfavorable

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

Descripción de la Empresa

Hace 5 años, dos amigas de la infancia se juntaron para formar la marca *Valentino Turcatto*, con sede central en la ciudad de San Juan. Empezaron el negocio motivadas por el gusto por la indumentaria. En sus comienzos, esta empresa se fue montando con pocos recursos, alimentada por la pasión de sus jóvenes dueñas por el rubro.

En sus comienzos se dedicaban a la producción y comercialización de ropa de vestir femenina únicamente en San Juan, con producciones poco seriadas, y un modo de producción artesanal. Ellas comenzaron a realizar las tareas de diseño, moldería, plasmado y corte, y tercerizaban la parte de confección de la prenda. Gracias a la aceptación que tuvo en San Juan el producto y el diseño, la marca fue creciendo.

Luego de trabajar durante 3 años en el garaje de una casa bien ubicada en el centro de la ciudad, donde realizaban todos los procesos, incluida la comercialización, las propietarias decidieron ampliarse y apostar al crecimiento, trasladándose a una amplia casa ubicada en una de las avenidas más transitadas de San Juan. En esta nueva casa se encuentra el área de corte, de control de calidad y moldería, de separación y envío de producto, contando toda el área de producción con excelente ambientación e iluminación. Además, la casa cuenta con un showroom donde se expone toda la colección para el cliente por mayor y menor; este último cuenta con probadores y espacio para sentirse cómodo y recibir una atención personalizada.

Valentino Turcatto actualmente está formada por un equipo de trabajo que realiza sus actividades del área de producción en la casa central; este equipo lo conforman una persona dedicada a la moldería, otra dedicada al tizado y encimado, otra al control de calidad y otra al corte. Las propietarias se dedican a las tareas de diseño, preparación y envío de productos, y a realizar las tareas del área administrativa y comercial, comercialización del producto, seguimiento del cliente, marketing y publicidad.

La marca confecciona sus productos en talleres de confección que sólo producen para la empresa. También terceriza el bordado del logo de la marca y los detalles finales, como la pintura a mano. Esta última es realizada por artistas que sólo trabajan para la marca, realizando los motivos que las propietarias deciden.

La marca es clásica con detalles modernos y actuales, desde sus comienzos hasta el día de hoy trabaja fuertemente con el género modal, el que es de alto costo pero muy codiciado en el mercado femenino. Para marcar diferenciación, la empresa trabaja con detalles de pintura a mano sobre el producto, una terminación artesanal que hace que cada prenda sea única, brindándole valor agregado al producto final.

Valentino Turcatto se hizo conocer por su calidad, diseño y buena terminación. Las propietarias, con el tiempo, decidieron conquistar nuevos mercados, aumentaron la producción llegando a las provincias de La Rioja, Tucumán, Santiago del Estero, Formosa, Chaco, Corrientes, Santa Fe, Entre Ríos, San Luis. Al aumentar la cartera de clientes, buscaron ampliar su cartera de productos, incluyendo nuevos géneros y nuevos artículos.

En cuanto a los objetivos corporativos, la empresa tiene planes a largo plazo de crecimiento a gran escala internacional, luego de posicionarse dentro de las provincias de Argentina, en las que el producto se comercializa a través de locales multimarcas. La búsqueda de distribuidores y contactos en el exterior

para introducir el producto, ya sea a través de franquicias o clientes multimarcas, está en proyección.

Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa de la empresa para realizar el negocio es la de operar organizada, controlada, y con permanente comunicación entre todos los integrantes.

Visión

Ser una marca de indumentaria femenina reconocida a nivel nacional e internacional, logrando posicionarse a través de locales multimarcas y franquicias, adaptándose permanentemente a las tendencias del mercado.

Misión

Brindar a nuestros clientes calidad y excelencia, satisfaciendo las necesidades de diferenciación, atención personalizada, moda y diseño. Ser una empresa altamente productiva y a la vez humana; competitiva y orientada a la satisfacción del cliente.

Valores

- 🌿 Trabajo en Equipo: Generar compañerismo trabajando juntos hacia un mismo objetivo, aportando lo mejor de nosotros mismos para obtener excelentes resultados.
- 🌿 Desarrollo: Crecer como personas y como organización, comprometiendo los recursos necesarios para superarse constantemente y ante cualquier obstáculo.
- 🌿 Cultura de Aprendizaje: Ser una organización que aprende continuamente para crear un futuro mejor.

-
- 🌿 Compromiso: Realizar una gestión de responsabilidad con la comunidad, empleados, clientes y proveedores.

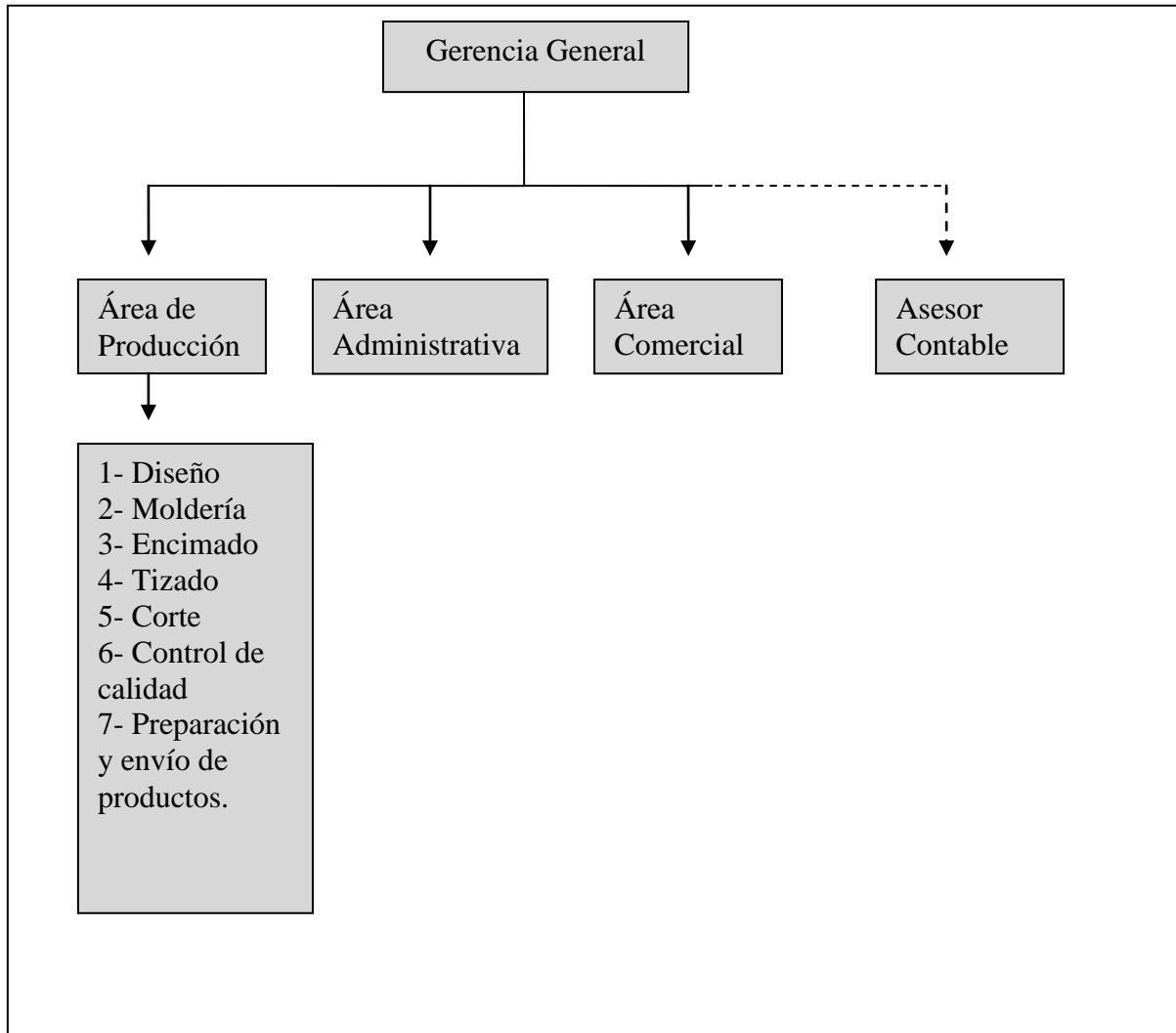
Organigrama:

El personal se encuentra informado acerca de la filosofía, visión, misión, valores y organigrama de la empresa. El conocimiento de las directrices a seguir son claras y respetadas por los integrantes. Todas las áreas trabajan en conjunto, comunicándose e influyéndose continuamente.

La empresa no cuenta con un área específica que se encargue del asesoramiento contable, por lo que aparece en el gráfico 6 con líneas punteadas como staff externo.

La toma de decisiones está centralizada en las gerentes generales, aunque también acepta un modelo participativo y consultivo entre sus departamentos.

Gráfico 6: Organigrama



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Debido a que el área de producción es la más desarrollada dentro de la empresa, se explicará en forma breve el proceso de la fabricación de los productos.

Área de Producción

A continuación se detalla el funcionamiento de cada sector explicando las tareas de cada uno.

1. Moldería: La moldería industrial consiste en la confección de patrones exactos para la posterior realización de prendas, dominando códigos y procedimientos precisos, tendientes a la producción en serie. El contacto manual con los moldes lleva al conocimiento de la verdadera dimensión de las partes que hacen al todo, entendiendo por ese todo a la prenda completa.

2. Encimado: Se desenrolla el tejido sobre la mesa de corte superponiendo diversas capas (de cada una se obtendrán todas las piezas de un modelo), esta operación es realizada manualmente, garantizando así el ajuste apropiado de las diferentes capas.

3. Tizado: La tizada es el ordenamiento de todos los moldes de la curva de talle tratando de ocupar el menor espacio posible.

En este proceso también se debe considerar:

- Consumo de tela por prenda
- Alineado del eje de la moldería en el sentido de la urdimbre (evita prendas torcidas)
- Tensión adecuada de la tela durante el tendido, puesto que, de ser excesiva, puede generar encogimiento en la prenda; de ser escasa, genera arrugas en el tendido.

4. Corte: Tras haber colocado los patrones sobre la última capa, los cortadores comienzan su trabajo ayudados de tijeras verticales manuales para obtener un corte perfecto.

Durante el corte se debe tener en cuenta:

- Cuchilla de corte siempre perpendicular a la mesa. De esta manera, la primera y la última capa tendrán iguales dimensiones.
- Tamaño de los piquetes (pequeñas marcas de orientación para la costura) que, de ser demasiado grandes, pueden producir roturas durante el lavado.

5. Procesos Alternativos: Estos procesos que se realizan fuera de la casa central son anteriores al ensamblado de la prenda: bordado de la marca, y la pintura a mano.

6. Ensamblado y Costura: Las piezas recortadas son orientadas, con operatividad en cada prenda, a los distintos puestos de montaje para su confección, fuera de la casa central. Para confeccionar una prenda pueden ser utilizados los siguientes tipos de costuras: overlock, atraque, recta y collareta. Las costuras se encongen según el tipo de esfuerzo a que serán sometidas y al aspecto visual deseado.

8. Terminado: Con el fin de garantizar una prenda de vestir sin defectos, se efectúa un control final evaluando la solidez de las costuras y la limpieza de hilos. Tras ello se lavarán, si es necesario, etiquetarán y doblarán las prendas antes del embalaje definitivo.

Objetivos Actuales de Valentino Turcatto:

- ✿ Mantener un diálogo continuo con los clientes para estrechar los vínculos y reforzar la lealtad.
- ✿ Expandirse en la búsqueda de nuevos mercado, en el interior de Argentina y exterior del país.
- ✿ Aceleramiento de los procesos productivos, para lograr una adecuada entrega del producto, a tiempo.
- ✿ Mejora continua en la calidad final del producto.
- ✿ Incorporación de nuevos géneros textiles.

🌿 Conocimiento y atributos del producto

Según Philip Kotler⁴⁰ un producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. En este caso, la empresa ofrece un bien físico para satisfacer la necesidad de vestir.

Mezcla de productos:

Es el conjunto de todos los artículos que la empresa ofrece al mercado. La marca ofrece dos líneas de productos: uno en tela plana, y otro en tela de punto.

Gráfico 7: Mezcla de Productos

Amplitud de la mezcla de productos		
Longitud de la línea de productos	Tela de Punto	Tela Plana
	Vestidos	Camisas
	Polleras	Pantalones
	Remeras	Sacos
	Babuchas	

Fuente: Elaboración propia

Los productos que fabrica y comercializa la empresa son confeccionados principalmente en el género modal (tela de punto). Los artículos son vestidos, polleras, remeras y babuchas, cuyo diseño las convierte en prendas únicas. Además, en cada temporada, todas las prendas se adaptan al estilo de la moda del momento, manteniendo siempre los cortes clásicos. Los artículos sobre

⁴⁰ Kotler, Philip; “Dirección de marketing”; Edición del Milenio; Editorial Pearson Education; México; 2001

tela plana son nuevos para la empresa, está incorporándolos con moldería clásica y buena terminación.

Según la encuesta realizada (Anexo 4) a los principales clientes por mayor, lo que más aprecian de la oferta de *Valentino Turcato*, es la excelente calidad de la tela modal con la que mayormente trabajan, puesto que tiene peso, caída y no hace peeling; las terminaciones del producto, y los detalles finales de pintura a mano que diferencian el producto de la competencia. Una desventaja que algunos clientes marcaron, fue el alto costo del producto de tela modal, si bien algunos de estos clientes entienden el valor agregado que significan los detalles artesanales, otros consideran que el precio supera lo que sus clientas están dispuestas a pagar. Respecto a los nuevos artículos en tela plana, algunos clientes se sumaron inmediatamente a esta posibilidad de incorporar nuevos productos de la marca con el fin de ampliar su oferta al cliente final; en cambio, a otros clientes no les interesó incorporar esa nueva línea en plano, puesto que ya tienen proveedores que les abastecen con esa mercadería, y prefieren adquirir sólo la línea en modal de la marca.

Estrategia de Precios

El precio más alto de los competidores es el de Dorina Vidoni, marca que se fue posicionando gracias a la calidad de su producto final; la materia prima principal con la que confecciona sus prendas es el género modal, como la empresa *Valentino Turcatto*.

La gran cantidad y variedad de marcas de indumentaria con que cuenta el mercado, permite un amplio abanico de precios para satisfacer distintas necesidades y estilos. Hay, por una parte, clientes muy sensibles al precio, y por otra, clientes muy sensibles a la calidad y estilo del producto, como así también sensibles al reconocimiento que la marca tenga en el mercado.

La empresa ofrece descuentos a sus clientes por mayor cuando superan un mínimo de compra, o un 10% de bonificación cuando realizan el pago total en efectivo. También realiza bonificaciones de alrededor del 25% a clientes importantes que realizan grandes pedidos. Respecto a los clientes por menor, la marca ofrece descuentos de temporada, con liquidaciones, con 2 x 1, con descuento por pago en efectivo, o por cliente frecuente.

Las formas de pago que la empresa ofrece a los clientes por mayor, son: cheques a 30 y 60 días a partir de la fecha de entrega del producto, y pago en efectivo. Los pagos de los clientes por menor son en efectivo, con tarjeta de crédito hasta en 3 veces sin interés, débito, o también cuenta corriente con pago a 30 días de la fecha de facturación.

El precio del producto no ha sufrido grandes alteraciones a lo largo de los años, comparado con otras marcas de indumentaria. Respecto al año anterior, el precio actual promedio de los productos ha sido remarcado levemente, debido a variables externas a la compañía, como por ejemplo: inflación, suba de precios generalizada, aumento de materia prima, aumento de combustible, etc.,

variables que impactan negativamente en los costos totales. La empresa generalmente remarca un 80%; este año, con el fin de ser más competitivos en el mercado, debido al aumento de empresas en este rubro, la empresa decidió remarcar un 50%.

Estrategia actual de precio: *Valentino Turcatto* fija sus precios teniendo en cuenta los objetivos financieros, la realidad del mercado, la competencia, y los costos del producto; y considera importantes variables del marketing mix para posicionarse en el mercado.

La estrategia de precios definida para la marca *Valentino Turcatto* es de Alto Valor, debido a que produce y comercializa un producto de alta calidad a precio medio.

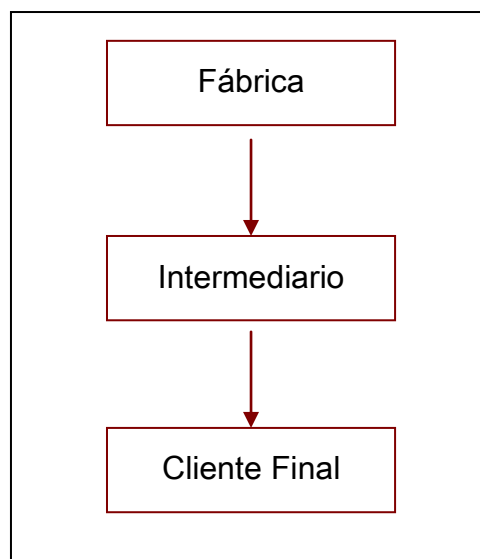
Las elasticidades precio de la demanda varían notablemente entre los tipos de bienes, dependiendo de la necesidad que satisfacen y si existen sustitutos. Dentro de este rubro de la indumentaria, un aumento en el precio de la prenda de marca provoca una disminución en la cantidad demandada, debido a la existencia de sustitutos: ropa de bajo costo sin diseños exclusivos. Pero el carácter exclusivo de los bienes diferenciados disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precio, quienes están dispuestos a aceptar un aumento mientras el producto siga satisfaciendo aquellas necesidades que perciben como únicas, o mejores que las que ofrecen los competidores o sustitutos.⁴¹

⁴¹ Hitt Michael A, Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E, "Administración Estratégica" 7° edición. Ed Cengage Learning

Distribución

El canal de distribución que utiliza la marca es de un solo nivel. Para que el producto llegue al consumidor final sólo interviene el cliente por mayor, es decir, locales multimarcas que trabajan con alrededor de 3 marcas cada uno.

Gráfico 8: Canal



Valentino Turcatto trabaja con distintos intermediarios ubicados en diferentes provincias de Argentina. Cada intermediario es un local multimarca que cumple las condiciones de exclusividad que exige la marca; en cada provincia se encuentra sólo un local representante de la marca, y en algunas provincias de mayor tamaño existen dos. Los locales que comercializan los productos son seleccionados cuidadosamente por las propietarias de la marca, con el fin de que el local concuerde con el estilo y target de la empresa.

En cuanto a la distribución geográfica, la marca comercializa en las siguientes ciudades: La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, Tucumán, Salta, Jujuy, Formosa, Resistencia, Corrientes, Posadas, Gualaguaychú, Santa Fé, Entre Ríos, Mendoza, El Bolsón, Neuquén, La Pampa, Bahía Blanca, San Luis, Villa Mercedes y Río Cuarto. Las propietarias realizan las ventas a los clientes por mayor, debido a que consideran que la relación con el representante de la marca en cada ciudad es uno de los atributos más importantes de la empresa; es por esto que viajan a las ciudades a presentar la colección de cada temporada, lo que demanda gran cantidad de tiempo y dinero. El no tener ubicada la fábrica en Buenos Aires ha dificultado la inserción de la empresa entre las mejores; además, le resulta costoso lograr fidelidad de los intermediarios debido a la distancia, ya que éstos viajan frecuentemente a Buenos Aires a adquirir nuevos productos y reposiciones durante la temporada. Por esto, para la próxima temporada, la empresa proyecta ubicarse en la ciudad de Buenos Aires con un showroom bien montado que le permita reunirse cómodamente con el cliente. Si bien la empresa estima instalarse sólo por 1 mes (mes de presentación de colecciones), está segura de que va a brindarle al cliente más y mejor servicio, puesto que los clientes podrán disfrutar de la colección, podrán seleccionar y comprar más cómodamente. Algunos de los clientes prefieren que la marca continúe dirigiéndose a su ciudad por comodidad, mientras que otros tomarían la opción de comprar en Buenos Aires, puesto que viajan para evaluar las distintas ofertas.

Cuando las propietarias realizan la presentación de la colección a cada cliente en su ciudad de origen, llevan un muestrario de todos los artículos, un muestrario de la paleta de colores y los diferentes talles; de esta manera, el cliente realiza el pedido para toda la temporada, quedando la posibilidad de hacer reposición durante los meses de mayor demanda.

Para la próxima temporada, la empresa está trabajando fuertemente para lograr entregar el pedido antes que las marcas con las que compite dentro de los locales multimarcas, con el fin de que el cliente venda primero los artículos de *Valentino Turcatto*, y de esta manera necesite reposición.

Comunicación

Durante estos cinco años, desde que la marca salió al mercado, la empresa ha realizado algunas acciones de comunicación. Éstas no han sido de gran escala y han sido poco continuas. La empresa invierte prácticamente toda su ganancia en materia prima para aumentar la producción, lo que le deja muy poco margen para invertir en comunicación.

Desde el inicio, *Valentino Turcatto* realizó las campañas de cada temporada, las que consisten en sesiones de fotos, con fotógrafos y modelos profesionales. Cada campaña muestra claramente el estilo de la marca y las nuevas tendencias. Para la empresa, la imagen es algo muy importante, por lo que en cada producción fotográfica cuidan hasta el último detalle.

La página web de la marca, www.valentinoturcatto.com, producida con alta calidad fotográfica, es una de las herramientas más destacadas con que cuenta la empresa para presentarse ante el mundo. Ésta muestra el estilo, la calidad, la delicadeza, la femineidad de cada uno de los artículos de la colección posibilitando a la empresa dar a conocer su producto en detalle. De esta manera, el cliente por mayor puede realizar pedidos a través de Internet. La página institucional en facebook también permite dar a conocer *Valentino Turcatto*, ganar fans de la marca, y conocer gustos y preferencias del cliente.

La compañía ha llevado a cabo publicidad en medios convencionales: radio Light y radio Trinidad de la ciudad de San Juan, en los meses de mayor demanda, o en época de liquidaciones; y en los diarios más destacados de esta ciudad como Diario de Cuyo y el Nuevo Diario, dos avisos a principio y a fin de la temporada. También ha participado en eventos como desfiles, (alrededor de cinco por año en San Juan), ferias de moda en Buenos Aires, en

los que ha intervenido obsequiando productos, como auspiciante, o mostrando sus productos.

El packaging es fundamental para la marca. La etiqueta de alta calidad que especifica las características del producto; las bolsas transparentes con el nombre de la marca en las que se coloca cada prenda antes de enviarla al cliente, y las cajas de embalaje en las que se envían todos los productos son cerradas con cintas adhesivas con el nombre de la marca.

En cuanto al merchandising, la empresa envía a sus intermediarios las bolsas de cartón con el logo para que las prendas de la marca se entreguen en sus correspondientes bolsas. También se les envía la folletería de la temporada para posicionar la imagen de marca, como así también las gráficas (banners) con las imágenes de marca para ser colocadas dentro del local. De esta manera, el cliente final tiene conocimiento de que *Valentino Turcatto* se vende en el local. La empresa obsequia al intermediario prendas pequeñas como ropa interior de la marca, para que sean regaladas al cliente final en fechas importantes como el Día de la Madre, el Día de la Mujer, el Día de la Primavera, etc.

Para el cliente interno, la compañía realiza obsequios importantes en las Fiestas de Fin de Año, y en fechas importantes como el Día de la Mujer, Pascuas; y además, durante el año, otorga incentivos por productividad, buen comportamiento, iniciativas, superación de objetivos, etc.

Estas acciones han logrado de a poco posicionar la marca, fomentar las relaciones de negocios, fortalecer los vínculos existentes con el cliente interno y externo.

La estrategia actual de posicionamiento de la empresa, es posicionar la marca en el mercado nacional e internacional como proveedora de un producto de alta calidad y diseño, brindando un servicio y atención diferencial.

Estudio del mercado meta de consumidores

Es necesario conocer profundamente a los clientes por mayor y menor, actuales y potenciales, para poder entender sus gustos y necesidades; y de esta manera, lograr satisfacerlos.

- Mercado meta de clientes por mayor:

El segmento al que se dirige la marca, son locales multimarcas, minoristas. El decisor de compra son mujeres de 30 a 55 años de edad, en su mayoría, con nivel socio-económico medio-alto. El volumen del pedido, y la rotación del producto dentro del local, dependen del tamaño del local y de la ciudad.

En cuanto a lo psicográfico, las actitudes de compra, el cliente de *Valentino Turcatto* es un cliente que está interesado en adquirir nuevos productos de calidad, diseño y diferenciación.

Los intereses del cliente son, principalmente, mantener un buen nivel de imagen como local al público, tener variedad de productos y precios para ofrecer al cliente final, y mantener una atención personalizada.

Los clientes compran el producto porque consideran que se complementa con los artículos de otras marcas, porque buscan algo distinto pero que no se aleje de lo clásico y funcional.

Proceso de compra del cliente por mayor: El cliente por mayor en un principio tiene la necesidad de incorporar algo nuevo a su cartera de productos, y por esto realiza la búsqueda de marcas que se adapten a sus necesidades y gustos. Luego evalúa las diferentes alternativas en cuanto a la colección de las marcas seleccionadas, y la financiación de las mismas. Finalmente decide incorporar aquella que cumpla con sus preferencias y crea que a su clientela final le gustará.

- Mercado meta del cliente final:

En este caso la marca se dirige a un público femenino de 20 a 60 años de edad, nivel socio económico medio- alto.

Este público busca productos que las hagan sentir jóvenes, prendas combinables para distintas situaciones de la vida diaria, ir al trabajo, salidas a cenar, eventos más importantes; prendas cómodas y elegantes a la vez. Usan los productos porque se sienten bien vestidas en todo momento, porque lucen clásicas pero con detalles modernos y de tendencia. Adquieren los productos porque pueden adecuarlos a distintas ocasiones dependiendo de los accesorios que usen; porque les gusta verse distintas a las demás, tener artículos con diseño que no se vea en todos lados, les gusta ser únicas.

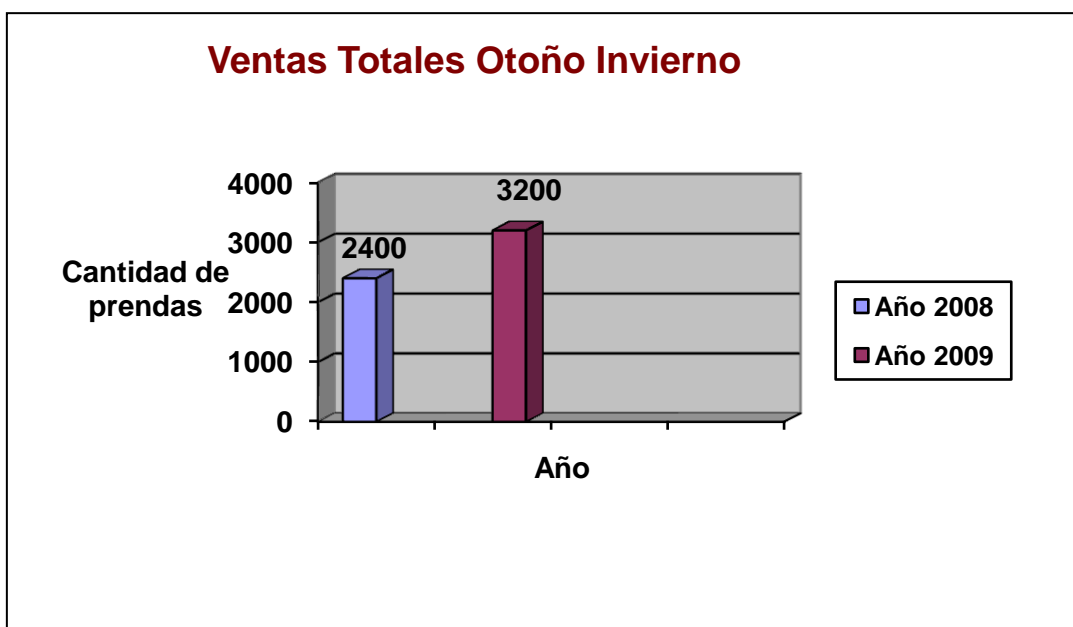
Proceso de decisión de compra: El cliente, como primer paso, siente la necesidad de adquirir un producto con diseño, distinto a los productos masivos que ofrecen en el mercado. Vestirse, es un estímulo interno; un comentario de algún conocido sobre la marca, un comercial, son un estímulo externo que hace surgir esa necesidad de vestirse. Estas influencias en el potencial cliente son fundamentales, ya que son las que atraen al posible cliente a adquirir el producto.

🌿 Análisis de las ventas

El fin de analizar las ventas es obtener información de los diferentes meses del año, y datos de venta de cada temporada, para comercializar adecuadamente los productos. Saber quién compra, qué compra y dónde, es fundamental para asegurar la mejor distribución de tiempos y recursos de la compañía, además para conocer las tendencias futuras.

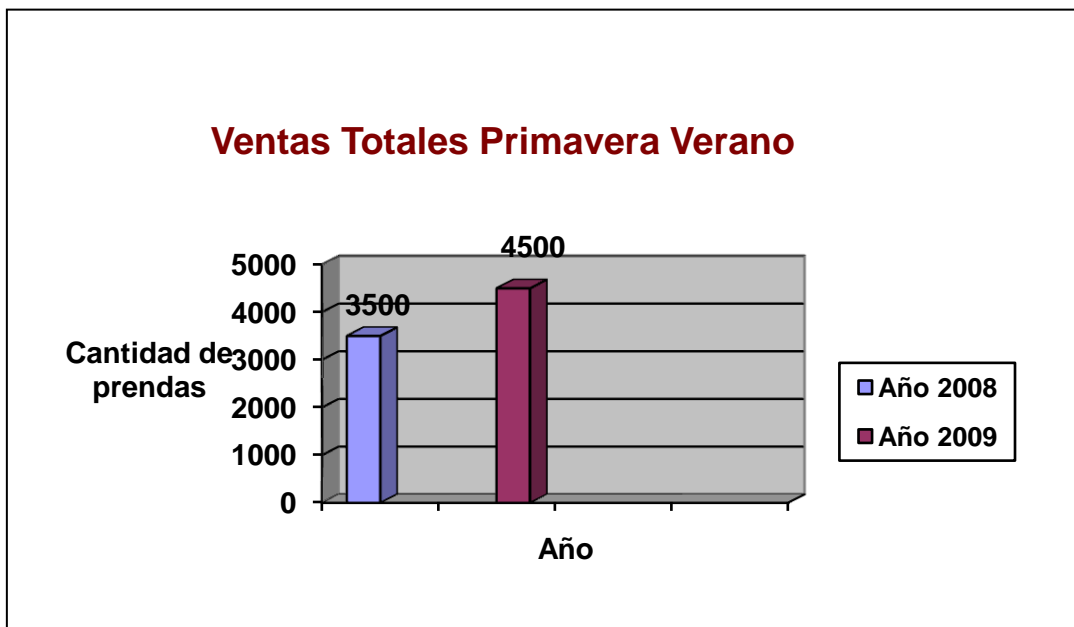
En *Valentino Turcatto* el análisis se ha dividido en dos temporadas: Otoño-Invierno y Primavera-Verano. Otoño-Invierno incluye los meses de Marzo a Agosto, y Primavera-Verano los meses de Septiembre a Febrero. En la temporada Otoño-Invierno 2009 aumentaron las unidades vendidas en un 33% con respecto al año anterior, y en Primavera-Verano 2009 las ventas aumentaron en un 28% respecto al año 2008.

Gráfico 9: Ventas 2008 y 2009 de Otoño-Invierno



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Gráfico10: Ventas 2008 y 2009 de Primavera-Verano

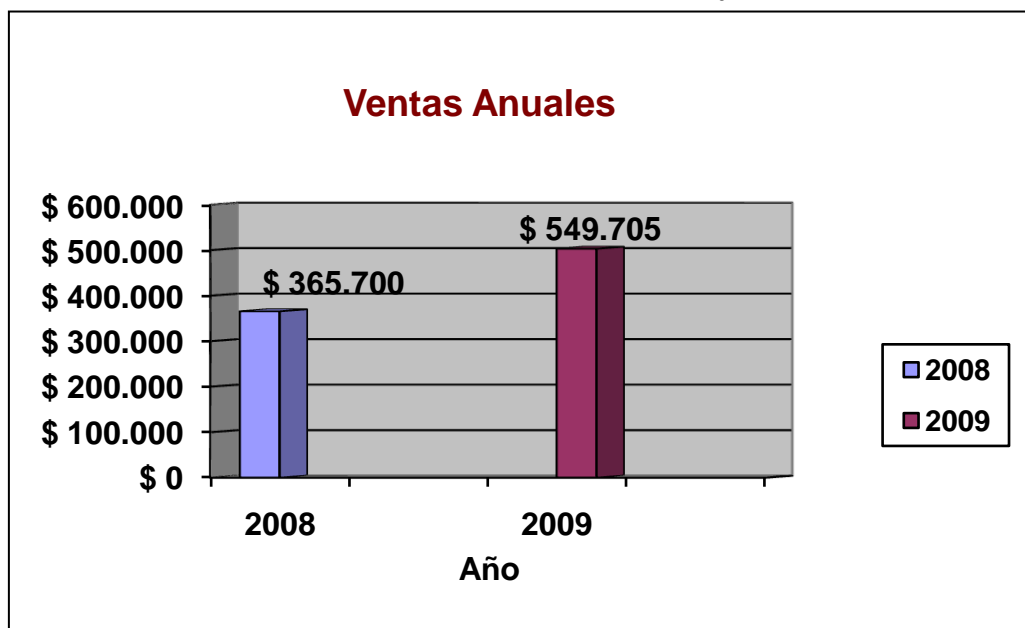


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

El aumento parejo de alrededor del 30% de una temporada a otra, se debe a la incorporación de nuevos clientes por mayor, algunos de éstos son pequeños clientes cuyas compras por temporada no superan las 100 prendas. Los clientes que llevan trabajando la marca alrededor de 2 años, incorporan por temporada 300 prendas aproximadamente. La empresa está orientada a aumentar la cantidad de prendas pedidas de una temporada a otra, entregando los pedidos a tiempo, y esperando también, pedidos de reposiciones del producto durante la temporada.

Se muestran gráficamente las ventas anuales de los años 2008 y 2009, en este caso, las dos temporadas juntas.

Gráfico 11: Ventas anuales 2008 y 2009



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

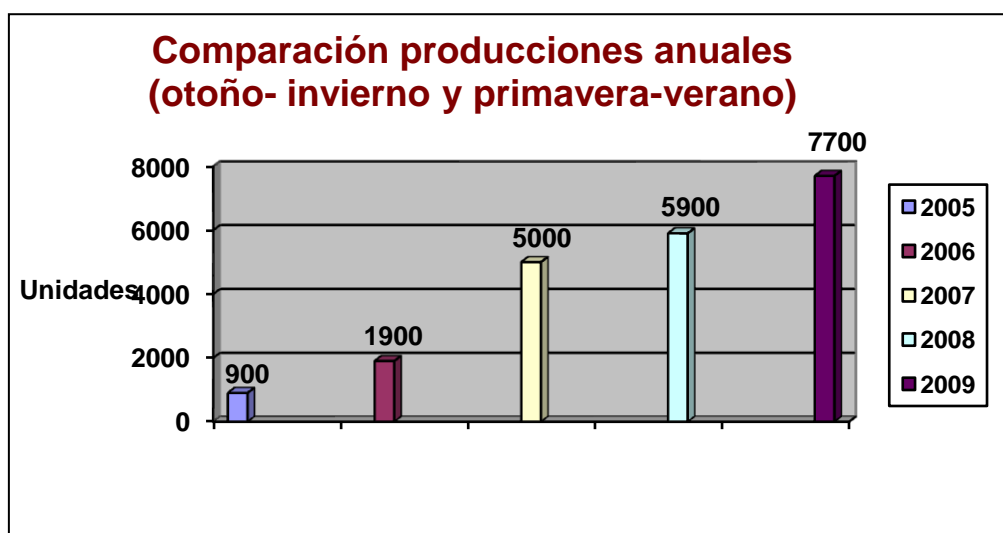
Este 50% de aumento de un año a otro se debe al aumento de la cartera de clientes de la empresa. La empresa está en permanente búsqueda de nuevos horizontes y potenciales clientes.

La marca, según la Res. N°24/2001 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentra dentro de la categoría microempresa del sector Industria, ya que sus ventas totales anuales son menores a \$1.250.000. Dentro del sector indumentaria, sólo el 18% del total pertenecen a la categoría de microempresas, por lo que es difícil calcular el market share de la empresa *Valentino Turcatto*.

🌿 Análisis de la Demanda

Según los datos analizados, la marca ha ido creciendo sostenidamente a lo largo de sus 5 años de existencia. La empresa proyecta fabricar alrededor de 10.000 unidades en el año 2010; proyecta, también, aumentar la cartera de clientes, y fidelizar aún más a los clientes actuales, quienes, bien atendidos, constituyen una base sólida para un negocio rentable a largo plazo.

Gráfico 12: Comparativo en unidades de producción fabricados en 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Según el gráfico, la empresa tuvo un gran crecimiento en el año 2007, alrededor de un 163% respecto al año anterior. Las propietarias explican que este incremento se debió a la expansión de la marca a otras ciudades de Argentina, lo que exigió un aumento de la producción para poder afrontar la demanda de los nuevos clientes. Durante los años siguientes, la compañía ha logrado seguir creciendo en el sector de indumentaria de manera constante.

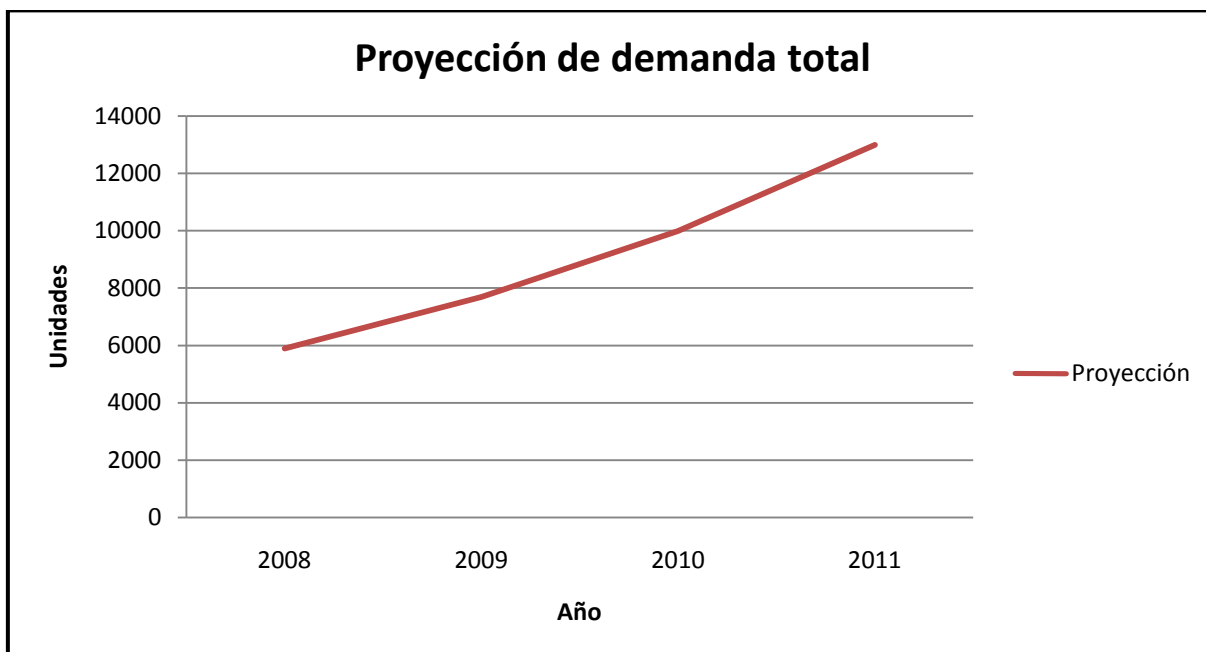
Pronóstico de Demanda Futura:

Los métodos estadísticos utilizan la historia y las técnicas estadísticas, como por ejemplo, análisis de serie de tiempo, para pronosticar el futuro con base en una exploración del pasado. Para poder proyectar la demanda de prendas de vestir para el año 2010-2011, se usaron de base los registros de ventas de años anteriores.

La explicación del método empleado, tiene su fundamento en que las ventas anuales aumentan de manera constante, es decir, se repiten los meses de mayores ventas, los de menores ventas, y los estancamientos, desde aproximadamente el año 2007. Basándose en este análisis es que se calculó el incremento en la demanda para el año siguiente.

Conociendo las unidades demandadas anualmente, y proyectando las tendencias del crecimiento registradas desde el período 2008-2009, se muestra anualmente la proyección de demanda total para el año en curso y el siguiente.

Gráfico 13: Proyección de demanda años 2010 y 2011



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Se preve producir alrededor de 10.000 unidades en el año 2010, es decir, un crecimiento promedio de 30%, al igual que el crecimiento del año 2009 respecto del año 2008; y 13.000 unidades en el año 2011, también respetando el crecimiento del 30%.

CAPÍTULO 7: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El diagnóstico de la situación es siempre la consecuencia de un análisis previo, análisis que siempre debe ser lo más profundo y más riguroso posible, a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definirse estrategias. Para establecer el diagnóstico se utilizará el instrumento principal de todo análisis, el FODA. A partir del cual se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y también se descubrirán aquellos puntos en los que la empresa se encuentra fuerte o débil respecto de los competidores.

Análisis FODA

El siguiente análisis permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, y de esta manera, obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones según los objetivos y estrategias determinados.

Tabla 5: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto de calidad y durabilidad. 2. Alta diferenciación de producto. 3. Atención personalizada. 4. Razonable relación precio-calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia en la búsqueda de marcas con diseño. 2. Clientes con nuevas necesidades insatisfechas. 3. Auge de nuevas formas de publicidad. 4. Mercado en expansión.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica de la fábrica. 2. Ausencia de locación fija en la ciudad de Buenos Aires. 3. Escaso presupuesto para publicidad y marketing. 4. Escasa fidelidad del cliente. 5. Escasa capacidad productiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes exigentes e informados. 2. Competidores con precios más bajos. 3. Gran cantidad y variedad de competencia. 4. Aumento en los costos de producción. 5. Saldos de temporada que quedan fuera de tendencia.

Justificación de cada FODA

Fortalezas:

1. Producto de calidad y durabilidad:

La marca trabaja con materia prima de primera calidad; manufactura sus productos principalmente con modal, tela compuesta por 92% de Viscosa y 8% de Linel, tiene un grosor que no permite que la prenda se trasluzca, tiene caída y peso que le da mayor vida a la prenda terminada. Las terminaciones de los productos son embutidas, es decir, se fabrican con telas dobles para mayor durabilidad y mejor apariencia. El hilo utilizado en este tipo de prenda de modal es de polyester, lo que le da tenacidad a todas las costuras.

El control de calidad dentro de la empresa es muy riguroso, la prenda pasa por dos tipos de control, primero en los talleres de confección, y luego cuando llega a la empresa, después de los detalles.

2. Alta diferenciación de producto:

El producto comercializado por la empresa se diferencia de la competencia en sus detalles artesanales de pintura a mano. Los artículos con pintura son todos diferentes; las propietarias elijen un estilo y técnica de pintura para cada temporada y para cada modelo, por lo que cada prenda termina siendo única. Los productos con tela doble en delanteras y espaldas, también marcan diferencia, ya que la competencia ocupa para cada producto cada vez menos materia prima.

3. Atención personalizada:

Las propietarias son quienes hacen el primer contacto y el seguimiento al cliente; tienen un trato de confianza y respeto con ellos; la relación comercial inicia con fortaleza al ser visitadas personalmente por las propietarias de la marca. Las socias llaman a las clientas con cierta periodicidad, con motivo de evaluar la venta y satisfacción de éstas.

4. Razonable relación precio-calidad:

El género modal con el que trabaja la empresa es de alto costo en el mercado; a pesar de haber diferentes calidades, la marca trabaja con uno de los mejores proveedores y mejores calidades existentes. El precio final está en relación a la calidad y durabilidad.

Debilidad:

1. Ubicación geográfica de la fábrica:

La empresa tiene su casa central y showroom en la ciudad de San Juan, esto dificulta a las clientas del resto del país visitar el showroom para realizar las compras de cada temporada.

2. Ausencia de locación fija en la ciudad de Buenos Aires:

No tener un local fijo en la ciudad de Buenos Aires, obliga a las propietarias a viajar a las distintas ciudades con el muestrario completo, lo que implica mayores costos y tiempo. Las clientas viajan en forma periódica a Buenos Aires a visitar y comprar a otros proveedores, o a buscar reposición. Viajar a San Juan sólo por la marca, no resultaría rentable para las clientas.

3. Escaso presupuesto para publicidad y marketing:

La marca cuenta con una escasa estructura comercial, encara insuficientes acciones de marketing y publicidad en cada ciudad donde comercializa sus productos, tampoco realiza publicidad en grandes medios masivos, lo que dificulta el conocimiento de la marca en el mercado objetivo.

4. Escasa fidelidad del cliente:

La empresa posee pocas herramientas para conservar al cliente final, el que es atraído fuertemente por gran cantidad de marcas y publicidades, lo que implica la posibilidad de pérdida de clientes. Para satisfacer al cliente final *Valentino Turcatto* sólo cuenta con la calidad y diseño de su producto, e imagen de marca.

5. Escasa capacidad productiva:

A pesar de que la empresa ha tenido un buen crecimiento, su producción total es limitada, lo que le hace difícil competir con las grandes marcas establecidas en el mercado, y gozar de poder de negociación con proveedores.

Oportunidades:

1. Tendencia en la búsqueda de marcas con diseño:

El cliente, cada vez más, busca indumentaria que lo caracterice y diferencie de la masa, tiene la necesidad de identificarse a través de lo que lleva puesto, es por esto que surgen nuevas marcas con diseño y diferentes estilos.

2. Clientes con nuevas necesidades insatisfechas:

Actualmente, los clientes de indumentaria tienen la necesidad de obtener nuevos productos con nuevos géneros, nuevos diseños y funcionalidades. Al igual que necesitan el producto justo a tiempo, obtener lo que necesitan en el momento justo, sin pérdidas de tiempo.

3. Auge de nuevas formas de publicidad:

Actualmente, Internet brinda nuevas formas de llegar al cliente objetivo, sin mucho presupuesto y con gran éxito. Están apareciendo nuevas herramientas que ayudan a la empresa a tener un conocimiento profundo del cliente, y éste de la empresa, con un eficaz feedback de información, por ejemplo: Facebook, Blogs, Twitter.

4. Mercado en expansión:

El mercado de la indumentaria en Argentina está en expansión. Para Latinoamérica, Argentina es reconocida como país referente en moda y diseño, lo que permite tener una carta de presentación para nuevos horizontes. Hay cada vez más gente capacitada para el diseño y la confección, lo que permite trabajar con gente calificada y eficiente.

Las exportaciones están en aumento sobre todo para las prendas de diseño con alto valor agregado, y las importaciones descendiendo, lo cual permite una mejora en la venta de indumentaria dentro del país, con productos nacionales.

Amenazas:

1. Clientes exigentes e informados:

Actualmente las personas están expuestas a mucha información, y a la comunicación boca a boca en su ámbito, lo cual genera un cliente más exigente y conocedor de las propuestas del mercado.

2. Competidores con precios más bajos:

El mercado cuenta con grandes empresas competidoras, las que tienen muchos años de trayectoria; éstas poseen poder de precios más bajos ya que sus costos bajan al producir grandes cantidades.

3. Gran cantidad y variedad de competencia:

El mercado de la indumentaria tiene un amplio abanico de empresas productoras de ropa. El mercado está dividido en más de once mil empresas

dedicadas a la producción y comercialización de indumentaria, sin considerar aquellas más pequeñas que no están registradas.

4. Aumento en los costos de producción:

La inflación impacta negativamente, debido al incremento que sufren los costos de los insumos, maquinaria, etiquetas, combustible, mano de obra.

5. Saldos de temporada que quedan fuera de tendencia:

Este sector es una industria con productos de rápida obsolescencia por razones de estacionalidad y moda; productos que, luego de la temporada, deben ser liquidados casi al costo, con el fin de no mantener en stock mercadería fuera de temporada, y no ocupar espacio en los depósitos.

Balance de Fuerzas:

Lo que se intentará buscar en esta instancia son las relaciones detalladas en el apartado anterior. Cruzando las variables se busca identificar las diferentes combinaciones que conduzcan a las siguientes estrategias:

FO: (Fortalezas/Oportunidades)

DO: (Debilidades/Oportunidades)

FA: (Fortalezas/Amenazas)

DA: (Debilidades/Amenazas)

Tabla 6: Balance de Fuerzas

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>1- Producto de calidad y durabilidad. 2- Alta diferenciación de producto. 3- Atención personalizada. 4- Razonable relación precio- calidad.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>1- Ubicación geográfica de la marca. 2- Ausencia de locación fija en la ciudad de Buenos Aires. 3-Escaso presupuesto para publicidad y marketing. 4-Escasa fidelidad del cliente. 5-Escasa capacidad productiva.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1-Tendencia en la búsqueda de marcas con diseño. 2-Clientes con nuevas necesidades insatisfechas. 3-Auge de nuevas formas de publicidad. 4-Mercado en expansión.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO:</p> <p>1. Estrategia de penetración de mercado. 2. Estrategia de desarrollo de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO:</p> <p>1. Estrategia de desarrollo de nuevos productos.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1-Clientes exigentes e informados. 2-Competidores con precios más bajos. 3-Gran cantidad y variedad de competencia. 4- Aumento en los costos de producción. 5- Saldos de temporada que quedan fuera de tendencia.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA:</p> <p>1. Estrategia de Fidelización.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA:</p> <p>1. Estrategia de Comunicación.</p>

Diagnóstico y Conclusiones:

Luego del resumen de temas tratados, se llega a esta instancia en condiciones de diagnosticar la situación actual de la marca Valentino Turcatto. Se ha analizado información relevante de antecedentes en el mercado, el macroambiente, el desempeño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción); y se han identificado las principales amenazas y oportunidades que presenta el mercado, junto a las fortalezas y debilidades del producto y la empresa; situación que permite concluir que:

- La empresa presenta excelentes condiciones de crecimiento, pero si desea crecer, hay aspectos institucionales y comerciales que deberán desarrollarse. En lo comercial, la empresa no cuenta con instalaciones en el punto geográfico con mayor demanda.
- La empresa posee infraestructura como para garantizar una amplia capacidad de producción. Esto no es aprovechado al máximo, ya que no se posee el capital suficiente para las inversiones necesarias en los diferentes géneros.
- Las nuevas formas de promocionar y publicitar los productos están creciendo y variando constantemente. Esto lleva a detectar que la empresa puede lograr llegar a su público objetivo de forma más directa y menos costosa, que con los medios convencionales.
- La tendencia hacia el mayor consumo de productos exclusivos y con diseño, sugiere a largo plazo el posible crecimiento de la marca, con la incorporación de nuevos artículos y accesorios, pudiendo también satisfacer las nuevas necesidades que van surgiendo en los consumidores de moda.
- La rivalidad competitiva es alta, el producto se encuentra en la etapa de crecimiento, situación que seduce la entrada de nuevos competidores de distintos tamaños, con diferentes ofertas a precios menores.

Para 2010 y 2011, se proponen las estrategias planteadas anteriormente y los planes de acción que a continuación desarrollo.

En cuanto a la proyección futura, para el año 2012 se propone el desarrollo del programa de franquicia, planear la gestión, planificación, lo legal, lo contable/ financiero, y las pautas de comercialización. El tiempo que se considera necesario para la preparación del sistema de franquicia, es alrededor de nueve meses, por lo tanto se puede empezar a ofrecer la franquicia a fines de 2012.

Para el año 2013 se plantea la posibilidad de iniciar exportaciones a Brasil, Chile, Colombia, ya que son países donde la Empresa cuenta con contactos comerciales.



PARTE III: PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO 8: OBJETIVOS DE MARKETING

CAPÍTULO 9: ESTRATEGIAS DE MARKETING

CAPÍTULO 10: CUADRO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 11: PROGRAMAS DE ACCIÓN

CAPÍTULO 12: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CAPÍTULO 13: PRESUPUESTO

CAPÍTULO 8: OBJETIVOS DE MARKETING

Los Objetivos definidos tienen como propósito buscar el posicionamiento de la marca en el mercado, buscando atraer nuevos clientes, llevando a cabo acciones más defensivas como: retener a los clientes actuales, recuperar los perdidos y fidelizarlos. Los objetivos planteados están basados en los objetivos corporativos, el registro de ventas, la proyección del mercado, y el ciclo de vida del sector.

Objetivos de ventas

- 🍷 Aumentar la cartera de clientes de la empresa, proyectando un crecimiento del 30% en las ventas del 2010/2011, considerando para esta estimación lo registrado en el período 2008/2009.

- Justificación del Objetivo General:

Este objetivo ha sido propuesto basándose en las posibilidades detectadas de crecimiento que tiene la empresa. Se fundamenta en el aumento de ventas que se venía registrando en el último tiempo. Además, teniendo en cuenta la crisis financiera del mercado, las fluctuaciones político-económicas, y la inflación que vive Argentina en forma permanente, mantener el crecimiento de años anteriores es, ya, un gran reto para la marca.

Cabe aclarar que el ámbito político y económico de Argentina muestra variadas fluctuaciones año a año, por lo cual no es ésta una variable en la empresa pueda basar su proyección. Por ello se propone que la empresa aumente sus ventas un 30% basándose en los registros de años anteriores, mejorando y creciendo internamente. Es importante destacar que mantener un crecimiento sostenido según se plantea, es un desafío muy importante, puesto que se deben realizar inversiones permanentes y de gran impacto en la economía de la empresa.

Objetivos Motores

- 🌿 Lograr la fidelización del 20% de los clientes actuales.
- 🌿 Reforzar la presencia de marca en la mente de los clientes actuales y potenciales, llegar al consumidor final. Mejorar el posicionamiento en el mercado.
- 🌿 Potenciar la venta de productos, incorporando nuevos géneros.

- Justificación de los objetivos Motores:

Los objetivos propuestos apoyan los objetivos de ventas, y están supeditados a estos.

La justificación de fidelizar el 20% de los clientes de la empresa, se basa en el hecho de que de ellos, los clientes más importantes de la marca, proviene el 80% de las ventas. Se propone, además, mejorar la imagen de marca, con el fin de lograr mayor presencia como opción de consumo.

Por otro lado, incorporar nuevos géneros en sus productos, será una variable importante para aumentar las ventas; puesto que el cliente se sentirá más atraído por una mayor gama de opciones.

CAPÍTULO 9: ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing desarrolladas para el año 2010 y 2011, tienen como fundamento definir el camino a seguir para colocarse ventajosamente en el mercado, resaltando los puntos fuertes y evitando los débiles.

Estrategia de Cartera

Estrategia de Crecimiento: Ansoff

Tabla 7: Matriz de crecimiento de Ansoff

Producto/mercado	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado.	Desarrollo de nuevos productos.
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados.	Diversificación.

- *Penetración de mercado:* Se busca que la empresa incremente su participación de mercado, mejorando la atención del cliente, aumentando la unidad de compra, atrayendo clientes de la competencia, marcando diferencias o aumentando los medios de apoyo.

- *Desarrollo de nuevos mercados:* Con el objetivo de captar nuevos clientes al por mayor se participará de ferias nacionales e internacionales. Además, se viajará a distintas ciudades del interior del país donde la marca no tiene clientes, con el fin de captar nuevos clientes. Al inicio de la temporada se buscará un local apropiado en la ciudad de Buenos Aires, para que el cliente tenga acceso a la producción y muestrario.

- *Desarrollo de nuevos productos:* La marca fabricará nuevos artículos con diferentes géneros, denim, para poder complementar las prendas de modal, y captar, de esta manera, nuevos clientes, realizando una estrategia de diversificación horizontal.

🌿 Estrategia competitiva de Porter

En cuanto al enfoque competitivo, se sugiere mantener una estrategia de diferenciación. Debido a que la empresa trabaja con atención personalizada, su imagen de marca es fuerte y se trabaja constantemente en ella para fortalecerla. Sus productos se diferencian por su diseño y detalles artesanales.

🌿 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

Estrategia de Segmentación

Desde sus inicios la marca se concentra en un segmento prioritario de clientes por mayor, locales multimarcas bien ubicados en las distintas ciudades. Estos locales trabajan las mejores marcas del país, y tienen una importante imagen en el medio.

Además, la empresa se propone atraer la atención del cliente final, que es, mayoritariamente, un segmento de mujeres de entre 20 a 60 años de edad, con un nivel socio-económico medio-alto; sin dejar de lado el segmento de mujeres jóvenes de entre 15 a 19 años, el que tendrá menor atención desde el punto de vista de marketing por no ser estratégico, aunque no deberá ser olvidado desde el punto de vista comercial.

Estrategia de Posicionamiento

La estrategia que se propone es por atributos/beneficios del producto, la marca ofrece estar siempre elegante, femenina y lista para cualquier ocasión las 24 hs del día; una misma prenda versátil que se adapta a las diferentes situaciones diarias de día o de noche. Los atributos a destacar son sus detalles artesanales de pintura a mano con diseños exclusivos por temporada, que hacen que la prenda sea única, y su calidad distintiva en materia prima.

Estrategia del ciclo de vida del producto

La selección de la misma se desarrolla en base al tipo de mercado en que se encuentra el producto. De acuerdo a esto se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 8: Estrategia del ciclo de vida del producto

Estrategia para extender el crecimiento en volúmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración 	Incrementar la proporción de clientes por conversión de los no clientes, mediante esfuerzos en comunicación y agregando valor al producto.
Estrategia para aumentar la participación de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la posición 	Capturar compras repetidas de otros competidores. Extensión de la línea de productos. Aumentar la satisfacción y la lealtad entre los clientes actuales mediante promociones y programas de fidelización, lo que llevará, eventualmente a aumentar su nivel de compras.

Estrategia de Fidelización

El Marketing Relacional es la herramienta que ayudará a la empresa a conseguir la confianza del cliente a largo plazo; es la herramienta que lleva al cliente a comprar en la empresa y a recomendarla, creando lazos estables que benefician a ambas partes.⁴² Mediante estrategias de activación, *Valentino Turcatto* se encargará de llamar y contactar a sus clientes fieles, y comunicarles las novedades respecto a promociones, descuentos, beneficios.

También se deberán realizar llamadas para controlar aspectos fundamentales en cuanto al servicio brindado, realizando marketing responsable.

Se propondrá a clientes que sugieran ideas e inquietudes para mejorar el producto/servicio; se deberá analizar el tipo de quejas presentadas, la frecuencia de contacto y participación en promociones, descuentos.

Para mejorar la atención a los clientes se realizarán acciones centradas en conocer sus deseos y necesidades, utilizando CRM. Se ofrecerán distintos beneficios, como descuentos por cantidad, descuento por pago en efectivo, liquidaciones 2 x 1, descuentos del 30% y 40% en artículos de temporada, atrayendo clientes de la competencia.

Estrategia Funcional: Marketing Mix

Estrategia de Productos

La empresa produce y comercializa productos de alta calidad y diseño. Con el fin de atraer nuevos clientes, la marca decidió agregar nuevos artículos confeccionados con diferentes géneros, por ejemplo Denim. Esta acción permitirá a la empresa

⁴² Sainz de Vicuña Ancín José M.; "El Plan de Marketing en la Práctica"; Editorial ESIC; Madrid; 1999

complementar los actuales modelos, y brindar más variedad a los clientes actuales y potenciales.

Estrategia de Precios

Según la relación precio-calidad, la calidad del producto que ofrece la marca es “Alto”, y el precio del mismo es “Medio”; por eso, la estrategia definida para *Valentino Turcatto* es Valor Alto.

Tabla 9: Relación Precio Calidad

Calidad / Precio	Alta	Medio	Bajo
Alta	Superior	Valor Alto	Súper Valor
Media	Sobre Cobro	Valor medio	Buen Valor
Baja	Limitación	Economía Falsa	Economía

Estrategia de Distribución

Se propone una cobertura de mercado y buena presencia en cada una de las ciudades más importantes de Argentina, tratando de penetrar a través de locales multimarcas bien ubicados, y de excelente imagen. La distribución en cada ciudad debe ser lo más equilibrada posible, en cuanto a la cantidad de habitantes y tamaño de la ciudad, con el fin de que el producto no se venda en muchos lugares, ni tenga presencia masiva en la ciudad, sino que esté presente de forma exclusiva en los mejores locales de la ciudad. Es importante que la selección de locales se realice con sumo cuidado, ya que es a través de ellos que la marca se presenta ante el consumidor final. Los clientes, intermediarios, tienen que estar respaldados por comunicación externa

para aumentar la cartera de clientes, entre ellos: folletería de la marca, banners, bolsas de cartón, bolsas de polietileno para cada prenda.

El resultado de lo mencionado, es la elección de una estrategia “Push” de la empresa para llegar al consumidor final.

Estrategia de Promoción/ Comunicación

Es necesario aumentar la notoriedad de la empresa a nivel nacional, para ello se necesitará hacer mayor uso de los medios publicitarios; es decir, se necesitará ampliar la difusión publicitaria y promocional. Se realizarán esfuerzos en comunicaciones para lograr generar un impacto en los clientes potenciales, y reforzar la fidelización de los clientes actuales, ya sea clientes (intermediarios) o consumidores finales. Se pondrán avisos publicitarios en Facebook y Google, lo cual ayudará al marketing viral. Esto generará el boca a boca, y que el cliente obtenga sugerencias y opiniones de la marca a través de gente conocida. El objetivo es animar a que los clientes actuales compren más, y atraer a los clientes de la competencia.

CAPÍTULO 10: CUADRO ESTRATEGICO

Tabla 10: Cuadro Estratégico

Objetivos	Estrategias	Programas de acción
1. Aumentar la cartera de clientes de la empresa, creciendo en un 30% las ventas.	<i>Estrategia de Desarrollo de nuevos mercados:</i> Se participará de ferias nacionales. Se viajará a distintas ciudades a ofrecer la marca. Además, se instalará un showroom en la ciudad de Buenos Aires para que el cliente actual tenga mejor y mayor acceso a la marca.	<i>Programa 1</i>
2. Lograr la fidelización del 20% de los clientes actuales.	<i>Estrategia de Fidelización:</i> Mediante la realización de encuestas de satisfacción, contacto continuo con el cliente, apertura a sugerencias y quejas de éste. Se trabajará con el sistema CRM. <i>Estrategia de penetración de mercado:</i> Mantener y mejorar el vínculo con el cliente.	<i>Programa 2</i>
3. Reforzar la presencia de marca en la mente de los clientes actuales y potenciales, llegar al consumidor final. Mejorar el posicionamiento en el mercado.	<i>Estrategia de Comunicación:</i> A través de la ampliación de la difusión publicitaria y promocional, poniendo avisos en Google y Facebook para que el cliente o consumidor tenga una fuerte presencia de la marca en su mente.	<i>Programa 3</i>
4. Potenciar la venta de productos a clientes, incorporando nuevos géneros.	<i>Estrategia de Desarrollo de nuevos productos:</i> Captar nuevos clientes con la ayuda de nuevos productos que amplíen la variedad de la oferta ofrecida por la marca, y ofrecer mayor diversidad a los clientes actuales.	<i>Programa 4</i>

CAPÍTULO 11: PROGRAMAS DE ACCIÓN

Según el diagnóstico realizado y estrategias expuestas, se plantean las siguientes decisiones operativas de marketing que tienen como fin la consecución de los objetivos determinados.

Programa N° 1: El producto de calidad que buscabas

Introducción:

Se considera que la empresa está en el momento ideal para aumentar su cartera de clientes, debido a que hay tiempos ociosos de producción y su infraestructura ha sido ampliada.

Objetivos:

- Aumentar la cartera de clientes de la empresa, mediante un crecimiento en las ventas de un 30%. Este porcentaje se fragmenta de la siguiente manera, un 15% con la captura de nuevos clientes y 15% aumentando la compra de clientes actuales.

Metodología:

El programa consiste en:

- Acción A.1)

Participar en Ferias Nacionales, para lograr posicionarse en el ámbito de clientes mayoristas. En estas Ferias, cada marca cuenta con un stand donde exhibe sus productos. Cada stand se decora de acuerdo a las características

de la marca, y hay un representante, quien da información de la empresa con folletería estratégicamente diseñada, toma pedidos de clientes que prefieren hacerlo en ese momento, y registra datos personales de todo cliente que se acerca al stand a consultar. De esta manera, luego de la Feria, los encargados se contactan con las personas interesadas, y tratan de acordar una reunión para que realicen el pedido, o se respondan inquietudes del potencial cliente. Estas Ferias permiten que en sólo 2 ó 3 días la marca sea nombrada y conocida por un gran número de posibles clientes.

A.2) Preparar un stand adecuado a las características de la marca, implica un gran trabajo y costo, pero es una excelente carta de presentación, y a corto plazo brinda una buena base de clientes. Participar de estas Ferias ayuda, además, a conocer la competencia y sus diferentes propuestas, y comparar la oferta de la empresa respecto de la de la competencia. Las Ferias se organizan en las capitales o ciudades más importantes de cada país, un mes antes del inicio de la temporada.

- Acción B.1)

Contactar un cliente de local multimarca, que cumpla con las condiciones establecidas por la empresa, en Mendoza, Córdoba, Mar del Plata, La Plata y Rosario, ciudades en las que el producto no se comercializa. Se buscará un solo representante por ciudad; luego de conocer la plaza y el cliente, y dado que son ciudades de gran tamaño y alto consumo, se tratará de encontrar nuevos locales representantes. El viaje se debe realizar al inicio de la temporada para ofrecer la nueva colección. Se debe llevar todo el muestrario, para permitir a los intermediarios realizar el pedido. Estos viajes permiten a la empresa conocer la zona, evaluar el mercado, y la competencia, y primordialmente, entablar una estrecha relación con el cliente.

- Acción C.1)

Contar con un showroom en la ciudad de Buenos Aires, una vez establecida la relación con el cliente intermediario a través de las Ferias o viajes a su ciudad

de origen. Esto facilitará, por un lado, el contacto con el intermediario, ya que éste viaja constantemente a la capital para visitar proveedores; y por el otro, ayudará a la empresa a reducir los costos que implican los viajes a las diferentes ciudades con el muestrario de la temporada, viajes cada vez más costosos y que insumen cada vez más tiempo. En este local, que se alquilará por los meses más fuertes de la temporada, se llevarán a cabo reuniones agendadas con los intermediarios, y se los podrá atender de forma personalizada.

Acciones:

A.1) Reservar un stand en la feria Moda y Negocios que se realiza en la ciudad de Córdoba en Marzo 2011, ya que ésta es una exposición de moda dedicada a la difusión y venta mayorista. Los visitantes son compradores mayoristas multi marcas de Córdoba, interior y del norte argentino.

A.2) Definir el estilo del stand con la empresa de decoración sugerida por la feria.

B.1) Comprar pasajes a las ciudades de Córdoba, Mendoza, Rosario, La Plata y Mar del Plata, y reservar hoteles. Aquí se contactará un solo cliente de local multimarca por ciudad.

C.1) Alquilar una oficina de alrededor de 30 mts² con buenas instalaciones en la zona de Palermo en Buenos Aires. Ambientar el espacio de forma acogedora. Llamar a los intermediarios para acordar reuniones.

Responsables:

Propietarias de la marca.

Costos:

- Costo Stand Córdoba, 6 y 7 Marzo 2011, ambientación incluida: \$5.500
- Viaje a 5 ciudades (Córdoba, Mendoza, Rosario, La Plata, Mar del Plata), 2 personas (pasaje, hotel, comida, transporte en la ciudad): \$ 7.000
- Alquiler por 3 meses oficina de un ambiente, con ambientación: \$5.700

Control:

Seguimiento de la cantidad de compras efectuada por los nuevos clientes de la Feria y de las nuevas ciudades visitadas. Evaluar si las compras de los clientes actuales aumentaron comparadas a la temporada anterior.

Programa N° 2: Ayúdanos a conocerte!

Introducción:

Actualmente, la competencia del mercado de la indumentaria requiere que las empresas sean cada vez más capaces en su área de marketing, para poder diferenciarse y destacarse; por lo tanto, se deben diseñar ofertas acordes a los intereses del mercado, y se deben comunicar tales ofertas a un cliente cada vez más informado y más exigente. La satisfacción de los clientes no pasa sólo por ofrecer bajos precios, descuentos etc., sino que deben ser tratados como socios, puesto que son ellos quienes hacen que el negocio crezca.

Objetivo:

- Lograr la fidelización del 20% de los clientes actuales, es decir los *heavy users*, quienes nos aportan el 80% del beneficio de la empresa.

Metodología:

* Utilizar el sistema CRM, con el fin de poder conocer mejor al cliente actual y mejorar las propuestas y servicio según sus deseos y necesidades; además, tener un control exacto de llamados, contactos, ventas, sugerencias, quejas, e inconvenientes. Este sistema ayudará a medir la frecuencia de compra, lo cual es de gran importancia, ya que retener a un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo.

* Realizar llamados telefónicos a los clientes intermediarios todos los meses para consultar sobre sugerencias, quejas, y aceptación del producto, mantener una comunicación personalizada. Ofrecer diferentes beneficios por reposiciones durante la temporada. Entregar obsequios, como ropa interior, en el Día de la Mujer, el Día de la Primavera, el

Día de la Madre, el día de aniversario del local, como reconocimiento por grandes compras.

* Cumpleaños del cliente final: Enviar mail o mensaje de texto, y brindarle descuentos y atenciones ese día.

Diciembre: 20% de descuento por las Fiestas de Fin de Año.

Enero y Julio: 40% de descuento por fin de temporada.

Febrero y Agosto: Liquidación 2 x 1 (dos prendas al precio de una)

Abril, Mayo, Junio, Octubre y Noviembre: descuentos por cantidad y pago en efectivo.

Marzo y Septiembre: Inicio de temporada, se contacta al cliente para que conozca la nueva colección.

Llamar inmediatamente al cliente cuando ingrese el producto que estaba buscando, o fabricar especialmente el producto que buscaba y estaba fuera de stock.

* Realizar un programa de puntos, en el que el cliente intermediario o el cliente final, va sumando puntos con sus compras. Con compras mayores a \$50 acumulan puntos. Cada \$0,5 equivale a 1 punto. A medida que el cliente va acumulando puntos, éste puede canjearlos por mercadería.

* Con el fin de reducir el impacto ambiental, brindar un 5% de descuento en la compra total, a toda clienta que traiga de regreso, en buenas condiciones, la etiqueta colgante de la prenda que adquirió anteriormente. De esta manera la empresa puede volver a usar la etiqueta, y la clienta, ayudando a la conservación del medio ambiente, obtiene un beneficio. De igual manera, brindar 5% de descuento, con la devolución de las bolsas de cartón en las que se entrega la compra.

Acciones:

- Instalar el sistema CRM, capacitar al personal para su óptima utilización.
- Contactar a los intermediarios telefónicamente.
- Enviar mails o mensajes de texto a clientes finales.
- Instalación del software para el programa de puntos.

Responsables:

Propietarias de la marca.

Costos:

- Instalación CRM: \$500
- Llamado telefónico a intermediarios: \$1.90 cada llamado (duración 10 min aproximadamente).
- Envío de mails o mensajes: \$0.50 cada mensaje de texto.
- Instalación de software para puntos de compra: \$1.000

Control:

Evaluación mensual de la frecuencia de compra de los clientes actuales, comparándola con el historial de cada cliente.

Calcular las reposiciones de los intermediarios mensualmente para brindar beneficios, con el fin de aumentar la reposición si ésta fuera más baja que los meses anteriores.

Programa N° 3: Somos tu mejor opción!

Introducción:

Valentino Turcatto, gracias a su gran crecimiento, supo generar diferenciación; pero le ha sido difícil ganar la fidelidad de los clientes, debido a la cantidad y variedad de marcas que son competencia. Por ello, es necesario posicionarse de manera óptima en la mente de los clientes actuales y potenciales.

Objetivo:

- Reforzar la presencia de marca en la mente de los clientes actuales y potenciales, llegar al consumidor final.
- Mejorar el posicionamiento en el mercado.

Metodología:

* Realizar avisos publicitarios a través de Facebook y Google, a principios de cada temporada. Estos permiten definir el target y tener un control de la cantidad de gente que ingresa al anuncio y hace click. Este tipo de anuncios genera publicidad boca a boca mediante medios electrónicos, y ayuda a afianzar el renombre de marca, asegurando su posicionamiento en el mercado.

* Actualizar la página institucional en Facebook, puesto que ésta permite interactuar constantemente con el cliente potencial; permite a la empresa conocer las preferencias y recibir sugerencias de los clientes; ayuda a la marca a difundir todas las actividades que encara; y novedades de la empresa; los clientes se pueden hacer fans, y prácticamente no tiene costo, y asegura la llegada a un gran número de potenciales clientes.

* Llevar a cabo convenios con canales televisivos para vestir a las conductoras y en forma de canje, pasen el anuncio de la marca en los cortes publicitarios. Con el canal 8 de la ciudad de San Juan, en el programa informativo de las 20:30 hs. Y en el canal 5 de la ciudad de Tucumán (ciudad donde más vende la marca) en el programa teleflash de las 20 hs.

*Realizar un desfile presentación de colección Otoño Invierno en el mes de Marzo de 2011, en la ciudad de Comodoro Rivadavia, con la ayuda y participación del cliente multimarca que tiene la empresa en esta ciudad. Debido a que es un mercado en el cual la marca tiene gran posibilidad de crecimiento dentro de este local multimarca, el cual tiene alto prestigio y trayectoria.

Acciones:

- Realizar aviso publicitario en Facebook y Google.
- Mantener actualizada la página institucional en Facebook.
- Contactar a las personas responsables de los canales televisivos para realizar el canje.
- Contratar el lugar donde se realizará el desfile, a las modelos, la pasarela, la publicidad del evento, la iluminación y música.

Responsables:

Propietarias de la marca.

Costos:

- Anuncios en Facebook y Google: \$136 mensuales cada uno.
- Página Institucional en Facebook: sin costo.

-
- Canje con canales televisivos de San Juan y Tucumán: sin costo.
 - Organización y realización del desfile con la participación del cliente de Comodoro Rivadavia: Locación: \$3.000; Pasarela: \$1.000; 12 Modelos: \$1.800; Musica e Iluminación: \$2.000; Publicidad del evento en radio y diarios de la ciudad dos semanas antes del desfile: \$2.500. Total: \$10.300; La marca invertiría la mitad: \$5.150

Control:

Verificar semanalmente la cantidad de personas que hicieron click en el anuncio, y si éstas fueron pocas, modificar el anuncio para atraer más clientes. Controlar la cantidad de nuevos fans en Facebook con el fin de realizar nuevas actualizaciones para aumentar sus visitas.

Definir semanalmente la vestimenta de la conductora y chequear por semana si el anuncio salió al aire correctamente y si se luce de forma adecuada la vestimenta elegida para la conductora.

Coordinar con el cliente de Comodoro Rivadavia la división de tareas, y la forma de trabajo para la organización y ejecución del evento. Contactarse con la persona a cargo en Comodoro Rivadavia, de forma diaria, dos meses antes del evento, para evaluar si todo esta contratado.

Programa N°4: Calidad a Domicilio!

Introducción:

Desde sus comienzos, el fuerte de la Empresa ha sido sus productos en modal, una tela muy noble, con caída, durabilidad, adaptable y con movimiento. Debido a que un cierto número de clientes potenciales no se sienten atraídos por este género, la empresa decide incorporar otros productos como camisas, pantalones, y el Jean. De esta manera, la empresa ofrece mayor variedad de productos, y se posiciona como una mejor elección ante el potencial cliente.

Objetivo:

- Incorporación de nuevos artículos y géneros, en búsqueda de nuevos clientes.

Metodología:

- Incorporar un carrito de compras a la página web de la marca, con el fin de ofrecer vía internet toda la variedad de productos, y que el cliente (final o intermediario) tenga acceso a ellos, en forma eficaz y rápida. Para ello, los productos se exhibirán en forma detallada con el precio; el pedido realizado vía web llegará al domicilio del cliente, con un costo a su cargo. La empresa deberá organizarse de manera tal, que el pedido no demore más de 15 días en ser enviado. De esta manera, *Valentino Turcatto* estará al alcance de todo el mundo con tan sólo hacer un click.

Acciones:

- Contratar a un diseñador de páginas web para que diseñe el carro de compras.

Responsables:

Propietarias de la marca.

Costo:

- Diseño del carro de compras: \$2.000

Control:

Analizar las compras mensuales a través de este medio, si no hay respuesta por parte del cliente reflejada en un aumento de ventas, realizar una pequeña encuesta a los clientes para evaluar la comodidad y funcionalidad del carro de compras, para realizar mejoras.

CAPÍTULO 12: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 11: Gantt General

Acciones	2010						2011					
	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11
Programa 1												
Programa 2												
Programa 3												
Programa 4												

CAPÍTULO 13: PRESUPUESTO

El método seleccionado se basa en identificar las tareas propuestas en el plan de marketing, y a partir de allí, estimar los costos de cada una de ellas.

Tabla 12: Presupuesto

Costos detallados

Herramientas de la mezcla de mercadotecnia	\$M	% del Total
Feria de Indumentaria	\$5.000	17,4%
Viaje de Venta	\$7.000	24,34%
Alquiler local por 3 meses	\$ 5.700	19,82%
Instalación CRM	\$ 500	1,73%
Llamados telefónicos 12 meses	\$576	2%
Mensajes de texto 400 clientes	\$200	0,69%
Instalación de software para puntos de compra	\$1.000	3,47%
Anuncio en Facebook y Google por 6 meses	\$1.632	5,67%
Desfile en Comodoro Rivadavia	\$5.150	17,90%
Carro de Compras en la web	\$ 2.000	6,95%
Estimación presupuesto Total:	\$28.758	100%

Programas	\$ M	% del total
1er Programa	\$ 17.700	61,54%
2do Programa	\$ 2.276	7,91%
3er Programa	\$ 6.782	23,58%
4to Programa	\$ 2.000	6,95%
Estimación presupuesto total:	\$28.758	100%

Se estima que el Programa N° 1 es el más importante debido a su implicancia en el presupuesto del 61,54% del costo total del programa. A continuación se encuentra el Programa N° 3, con un peso de 23,58%. Finalizando, los Programas N° 2 y 4 son de menor envergadura y, por lo tanto, menos importantes en el resultado del costo total del programa.

Facturación por ventas pronosticadas con el plan	\$654.198	
Egresos por plan de MKT	\$28.758	
VOL NETO DE VENTAS	\$625.440	
VOL VENTAS ACTUALES 2009	\$503.229	
VOL VENTAS PROPUESTAS	\$654.198	
MEJORA POR PLAN DE MKT PROPUESTO	\$150.969	30%

Flujo de Fondos

Tabla 13: Flujo de fondos mensual año 2009

FLUJO DE FONDOS DETALLE MENSUAL INVIERNO 2009							
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTALES
INGRESO							
VENTAS	28000	35500	50100	40700	45200	21729	
TOTAL VENTAS	28000	35500	50100	40700	45200	21729	221229
EGRESOS							
C FIJOS							
GASTO ADM	4872	4747	5261	6526	6264	4216	31886
C VARIABLES	15100	16900	24200	20700	19000	12708	108608
OTROS GASTOS	0	1770	4110	765	4220	4484	15349
TOTAL EGRESOS							
FLUJO NETO DE EFECTIVO FINAL	8028	12083	16529	12709	15716	321	\$ 65.386,00

FLUJO DE FONDOS DETALLE MENSUAL VERANO 2009							
CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
INGRESO							
VENTAS	43000	58200	71000	62000	52500	41776	
TOTAL VENTAS	43000	58200	71000	62000	52500	41776	328476
EGRESOS							
C FIJOS							
GASTO ADM	6685	6752	7331	9077	7594	10089	47528
C VARIABLES	20012	29000	39000	32500	24700	14690	159902
OTROS GASTOS	3032	6507	8303	2012	2729	9562	32145
TOTAL EGRESOS							
FLUJO NETO DE EFECTIVO FINAL	13271	15941	16366	18411	17477	7435	\$ 88.901,00

GANANCIA NETA TOTAL AÑO 2009

\$ 154.287

Tabla 14: Flujo de fondos

Ganancia en pesos 2009	Ganancia 2009 (30%)	Incremento en las ganancias	Ganancias 2009 (20%)	Incremento en las ganancias
\$ 154.287	\$ 46.286	\$ 200.573	\$ 30.857	\$ 185.144

Fuente: Elaboración propia mediante información provista por la Empresa.

Para el desarrollo del flujo de fondos se utilizaron dos objetivos de ventas, los cuales representan diferentes escenarios un optimista (30%) el propuesto para el plan de marketing y un pesimista (20%) que representa el peor de los casos. Durante el período 2009 la marca *Valentino Turcatto* registró una ganancia neta de \$154.287, con el objetivo propuesto de un aumento en las ventas del 30% la ganancia incremental fue de \$ 46.286, lo que arroja un total de \$200.573. Para el objetivo de ventas del 20% el incremento en la ganancia fue de \$30.857 dando un resultado de \$185.144.

Para evaluar si el plan de marketing es viable se procederá a realizar la estimación del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 15: Escenario Optimista

	Inversión inicial	Incremento en un 30%	VAN	TIR
Flujo de Fondos	-28.758	46.286	13.018,35	66,7%

Tasa de descuento	10%
--------------------------	------------

En el caso propuesto se tomó una tasa de descuento del 10% (tasa pasiva del Banco Centra de la Republica Argentina).

Teniendo en cuenta la misma se podría llegar a la conclusión de que ante un incremento en las ventas de un 30%, el valor actual neto estimado es igual a \$13.018,35, con una tasa interna de retorno del 66,7%. Ambos cálculos determinan que ante una escenario optimista el proyecto es viable ya que tenemos una VAN positiva y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento (66,7% *es mayor que 10%*).

Tabla 16: Escenario Pesimista

	Inversión inicial	Incremento en un 20%	VAN	TIR
Flujo de Fondos	-28.758	30.857	281,98	11,2%

Tasa de descuento	10%
--------------------------	------------

Se puede observar que en el escenario pesimista el VAN sigue siendo mayor a cero lo cual nos indica que nuestro proyecto es viable.

Conclusión flujo de fondos:

El valor actual neto (VAN), es el valor actualizado de todos los saldos de los flujos futuros esperados netos de inversión. Mediante una inversión de \$28.758, se generan los flujos de caja anteriormente expuestos a lo largo de 1 año.

- El VAN para la empresa, es mayor a 0 en ambos escenarios, lo cual significa que se recuperará la inversión inicial.
- La TIR, que es la tasa que iguala la suma de los flujos futuros esperados a la inversión inicial, arroja un valor de 66,7% para el escenario optimista y 11,2% para el pesimista, lo cual es mayor a la tasa exigida que es de 10%.

Por lo tanto se llega a la conclusión de que el Plan de Marketing es rentable y por lo tanto es aconsejable invertir.



PARTE IV: ANÁLISIS FINAL

CONCLUSIÓN

CONCLUSIONES

Este análisis ha permitido contextualizar el entorno de la marca, y conocer profundamente aspectos relacionados con el mercado en general.

Teniendo en cuenta que el mercado de la indumentaria está en continuo crecimiento, es importante implementar estrategias que permitan diferenciarse de los competidores, y lograr tener una ventaja competitiva frente a los mismos.

Luego de un análisis exhaustivo de la situación de la empresa, se encontraron falencias en cuanto a la ubicación geográfica de la fábrica, ya que el cliente no se traslada a la ciudad de origen de la marca, lo que provoca pérdidas de ventas y clientes.

La fuerte oferta del mercado dificulta a la marca la fidelización del cliente. Por otra parte, la empresa no cuenta con el presupuesto suficiente para hacer frente a la competencia de las grandes marcas. A pesar de esto, la empresa puede tener acceso a herramientas que le permitirán ganar mercado y la confianza del cliente, logrando que no se sienta atraído por la competencia.

La característica fundamental de la empresa es claramente su producto de alta calidad y durabilidad, con diseño que marca diferenciación de la competencia, favorecido por un mercado que busca diseños únicos.

Es importante aclarar, una vez más, que este mercado está en permanente cambio, puesto que la moda está sujeta a continuos procesos de actualización. Por ello, la empresa debe adaptarse, mejorando sus productos y procesos internos, identificando fallas y superándolas.

Los programas de acción propuestos, tienen sus propios objetivos, siendo el objetivo principal lograr un crecimiento en las ventas.

Se aclara que el proyecto total logra cumplir con el objetivo planteado de aumentar las ventas en un 30 %, el cual es rentable, ya que en el transcurso del período de planificación no sólo se logra recuperar la inversión realizada (\$28.758), sino que, además, se obtiene una utilidad de \$626.440

La experiencia adquirida luego de realizar este plan de marketing fue muy fructífera, puesto que se profundizó y se perfeccionó el conocimiento del posicionamiento de la marca en el mercado. Este conocimiento también apuntala la responsabilidad que contrae una empresa, porque se conocieron de cerca las limitaciones de diversa índole que enfrenta, y demás características de un comercio.

RECOMENDACIONES

Como complemento del presente plan se recomienda a la empresa, realizar publicidad masiva de mantenimiento con el fin de lograr dos propósitos: 1) Que los clientes (intermediarios) y consumidores finales tengan presente la marca. 2) Lograr mejorar la imagen de la empresa en otras partes del país que no están siendo explotadas por la empresa.

Se destacan como aspectos a tener en cuenta para un futuro no muy lejano:

- Continuar con las mejoras en cuanto a calidad y estructura de la empresa.
- Ampliar la línea de productos a medida que el mercado lo vaya demandando. Y mejorar los tiempos de entrega, a intermediarios y al cliente final.
- No dejar de lado la posibilidad de expandirse a mercados internacionales, importante meta que deberá estar precedida por la solución y afianzamiento de procesos internos que hoy no son aún lo suficientemente competitivos. Gracias a la organización y planteo de objetivos claros, esta meta se volverá posible en un futuro próximo
- Analizar la posibilidad de tener acciones de responsabilidad social de forma más continua, donando prendas a villas necesitadas, o centros de ayuda.

En última instancia se recomienda más a largo plazo analizar en profundidad la evolución de los gustos de los consumidores y las peticiones esenciales de los nuevos consumidores para poder seguir en carrera adaptando la oferta a estos nuevos deseos.



PARTE IV: FUENTES DE INFORMACIÓN

**BIBLIOGRAFÍA
OTRAS FUENTES**

Bibliografía

- Alet i Vilaginés, Joseph; “Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables”; Ediciones Gestión 2000 S.A; Madrid; 1994.
- Curry, J; Curry, A (2002), “Customer Relationship Management: CRM”, Gestón 2000, Barcelona.
- Hiebing, Roman G., Cooper, Scott W.; “Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia”; Editorial McGraw Hill; Mexico 1992.
- Hitt Michael A, R Duane Ireland, Robert E Hoskisson, “Administración Estratégica” 7° edición Ed Cengage Learning.
- Lambin Jean-Jacques-; “Marketing Estratégico”, Editorial McGraw- Hill; Madrid; 1995.
- Sainz de Vicuña Ancin José M. (1999): “El plan de marketing en la práctica”, Cuarta Edición, Editorial ESIC, Madrid.
- Kotler y Armstrong, “Fundamentos de Marketing”, 6ta Edición, de, Prentice Hall.
- Kotler Philp (2001): “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice Hall, México.

Otras fuentes

- www.indec.gov.ar (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (INDEC)
- www.ciaindumentaria.com.ar (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria)(CIAI)
- www.mundotextilmag.com.ar (Revista Mundo Textil Mag)
- www.inti.gov.ar (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) (INTI)
- www.cep.gov.ar (Centro de estudios para producción)
- www.adwords.google.com
- www.fundacionprotejer.com
- www.lanacion.com.ar
- www.inflacionverdadera.com
- www.tasadeinflacion.com.ar
- www.exportar.org.ar
- www.prensamercosur.com.ar
- www.clarin.com.ar
- www.empresalud.com.ar
- www.canalsolidario.org
- www.mundobelleza.com



PARTE IV: ANEXOS

Anexos

Anexo 1: Investigación de mercado: Posicionamiento general de la empresa y atributos del producto

Propuesta de Investigación:

Problema de Decisión:

¿Cuáles son los atributos del producto considerados como importantes, y cómo es el desempeño de la empresa según esos atributos?

Objetivos:

Objetivo General:

- Conocer el posicionamiento general de la empresa en los clientes actuales

Objetivos Específicos:

- Conocer los procesos que entran en juego a la hora de seleccionar una marca de ropa.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa en cuanto a los atributos mencionados como importantes.
- Indagar las variables que determinan la elección.
- Investigar las formas/medios por los cuales el cliente conoció la marca.

Metodología:

Población: Clientes actuales de la marca y no clientes.

Tipo de Investigación: Exploratoria

Tamaño de la muestra: 50 casos

Técnica: Encuesta

Instrumento de recolección de datos: Cuestionario informal semi- estructurado

Medio: Personal

Anexo 2: Cuestionario Informal Semi-estructurado a potenciales clientes

Hola, Buenas Tardes, mi nombre es Cecilia Valentino, estudiante de Marketing de la Universidad Siglo 21. Estoy realizando un estudio informal sobre la preferencia de marcas de indumentaria. Le ruego me regale unos pocos minutos de su tiempo para responder estas preguntas, sus fines serán sólo académicos.

1- ¿Conoce la marca de indumentaria femenina “*Valentino Turcattò*”?

Si_____

No_____

2- ¿A través de qué medio conoce la marca?

Radio_____

Televisión_____

Internet_____

Folletería_____

Amigos_____

Otro, ¿Cuál?_____

3- ¿Podría mencionar las marcas que Ud. más consume?

4- ¿Qué es lo que le gusta de estas marcas?

5- ¿Podría mencionar cuáles son los atributos que Usted considera más importantes a la hora de elegir una marca de ropa?

1-_____

2-_____

3-_____

4-_____

6- ¿Cada cuánto tiempo realiza compras?

Anexo 3: Encuesta de satisfacción para clientes finales

Se pretende conocer el grado de satisfacción que el cliente final tiene con el producto adquirido. Consideramos muy importante su opinión para conocer los puntos fuertes y los puntos débiles.

1) ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el producto de *Valentino Turcatto*?

- A) Completamente satisfecho
- B) Satisfecho
- C) Insatisfecho
- D) Completamente insatisfecho

2) En comparación con otras alternativas de marcas, *Valentino Turcatto* es:

- A) Mucho mejor
- B) Algo Mejor
- C) Más o menos igual
- D) Algo peor
- E) Mucho peor
- F) No lo sé

3) ¿Recomendaría Usted comprar *Valentino Turcatto* a otras personas?

- A) Sí
- B) Probablemente sí
- C) No estoy seguro
- D) Probablemente no
- E) No

4) ¿Podría mencionar cuáles son los atributos que Usted considera más importantes a la hora de elegir su ropa? Luego, por favor, categorice esos atributos en orden de “Muy importante”, a “Nada importante” según Usted lo considere.

1- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
2- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
3- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
4- _____	Muy importante	Normal	Nada importante
5- _____	Muy importante	Normal	Nada importante

6) ¿Volvería a comprar productos de *Valentino Turcatto*? ¿Por qué?

A) Sí

B) No

7) ¿Cómo considera la relación precio- calidad?

8) ¿Qué aspectos le recomendaría a la marca mejorar o modificar?

Anexo 4: Encuesta de satisfacción para clientes intermediarios.

La participación de los clientes intermediarios es fundamental para la mejora continua de nuestra oferta. Rogamos a Ud. colabore con nosotros a fin de lograr un mejor servicio y un mejor producto adecuado a sus necesidades e intereses.

1- ¿Hace cuánto tiempo trabaja la marca *Valentino Turcatto*?

2- ¿Cómo es el servicio que le brinda la empresa?

Muy Bueno ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

3- ¿Cómo identificaría al producto de la marca?

Muy Bueno ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

4-¿Qué es lo que más le gusta de la marca?

5- ¿A qué categoría de cliente se dirige?

6- ¿Cuál es el artículo de la marca que más vende?

7-¿Cómo vende la marca respecto a las demás marcas que trabaja dentro de su local multimarca?

Muy Bien ____

Bien ____

No muy bien ____

Mal ____

Muy Mal ____

8-¿Qué atributos considera que son los más destacados de la marca?

1-_____

2-_____

3-_____

9-¿Qué influye en el cliente final a la hora de elegir *Valentino Turcatto*?

10- ¿Recibió alguna queja del cliente final?

Si___

No___

¿Cuál?_____

11- ¿Qué sugerencia le propone a la empresa para mejorar el producto y el servicio brindado?

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Valentino María Cecilia
E-mail:	ceciliavalentino@gmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciado en Comercialización

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Marketing para la empresa de indumentaria “Valentino Turcato”
Título del TFG en inglés	Marketing Plan for the clothing company “Valentino Turcato”
Integrantes de la CAE	Andrea Varas y Carlos Savi
Fecha de último coloquio con la CAE	20-12-2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Word

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)

Firma del alumno